



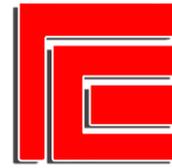
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN S&L ARQUITECTURA

Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

2024

Agustina Inés Giambroni
agusgiambroni@gmail.com

Tutor: Florencia Villaverde



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN S&L ARQUITECTURA

Agustina Inés Giambroni

agusgiambroni@gmail.com

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	5
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	7
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
MARCO METODOLÓGICO	9
MARCO TEÓRICO	10
APLICACIÓN	26
RELEVAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	26
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	37
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:.....	46
RECOMENDACIONES.....	54
CONCLUSIONES.....	56
APÉNDICE	57
REFERENCIAS	61



Resumen

Este trabajo se centra en el análisis y descripción de los puestos en S&L Arquitectura, una empresa de servicios arquitectónicos fundada en 2008, que se ha consolidado en el sector gracias a su amplia oferta de servicios, que incluye proyectos, dirección técnica, gerenciamiento de obra y consultoría.

En empresas pequeñas, la gestión de recursos humanos y la definición de funciones suelen no estar formalizadas, lo que puede afectar la eficiencia y la claridad de roles dentro del equipo. Este estudio surge como una propuesta para implementar un sistema estructurado de asignación de tareas y responsabilidades mediante descriptivos de puestos, lo que no solo promueve una mejor organización interna, sino que también optimiza el rendimiento y la motivación de los colaboradores, aspectos esenciales para el crecimiento sostenible de la empresa.

El objetivo central de esta investigación es definir los descriptivos de puestos en la empresa, optimizando la asignación de tareas, y proporcionar así una base sólida para implementar un sistema de evaluación de desempeño en el futuro. Para alcanzar este propósito, se emplean herramientas de análisis organizacional, incluyendo un análisis FODA, que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de S&L Arquitectura, así como el desarrollo de descriptivos de puestos que definen claramente las responsabilidades y competencias necesarias en cada rol.

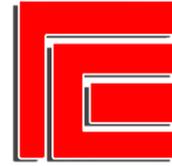
En cuanto al marco metodológico, esta investigación adopta un enfoque cualitativo y un diseño de investigación-acción, permitiendo la recolección de información directa a través de entrevistas semiestructuradas con todos los empleados y el dueño de la empresa.

Finalizado el análisis, se proponen recomendaciones para mejorar el rendimiento de S&L Arquitectura, tales como la creación de un manual de funciones, programas de capacitación



específicos y un sistema de reconocimiento de logros. Estas acciones buscan optimizar la gestión del talento, fortalecer la eficiencia y motivación del equipo, y asegurar la posición de la empresa en el mercado. Se concluye que el establecimiento de sistemas de control adecuados, una planificación clara de funciones y fomentar la capacitación del personal son esenciales para enfrentar desafíos y mejorar la calidad en cada proyecto.

Palabras Clave: recursos humanos - análisis de puestos - descripción de puestos - competencias
- evaluación de desempeño



Introducción

En el contexto organizacional actual, la gestión efectiva del capital humano se ha consolidado como un pilar esencial para lograr el éxito y la sostenibilidad a largo plazo. En un entorno donde la competencia es cada vez más intensa y las demandas del mercado son cambiantes, el factor humano se erige como el principal diferenciador entre las organizaciones que prosperan y aquellas que quedan rezagadas.

Contar con un conocimiento profundo y detallado de las actividades y responsabilidades que permiten el funcionamiento óptimo de una organización es crucial no solo para el desarrollo individual de los empleados, sino también para el crecimiento y la evolución colectiva de la empresa.

El análisis y la descripción de puestos son herramientas fundamentales dentro de la gestión de recursos humanos, ya que permiten definir de manera clara y precisa las responsabilidades, competencias y habilidades necesarias para cada rol dentro de la empresa. Esto no solo facilita la gestión del talento, sino que también asegura que cada empleado esté alineado con los objetivos y valores de la organización.

El análisis de puestos es un proceso sistemático que involucra la identificación y descripción de las tareas, deberes y responsabilidades asociados a un puesto de trabajo. Este análisis se complementa con un descriptivo de puestos, un documento detallado que establece las habilidades, conocimientos y competencias requeridas para desempeñar dicho rol de manera eficaz. Implementar un sistema formal de análisis y descripción de puestos en una organización es de vital importancia, ya que proporciona una base sólida para otros procesos clave de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño. Además, permite identificar áreas de mejora, optimizar la asignación de recursos y fomentar una cultura de desarrollo y mejora continua.



En este contexto, S&L Arquitectura fundada en 2008 por dos amigos arquitectos con una visión compartida, ha logrado posicionarse en el sector ofreciendo una amplia gama de servicios arquitectónicos desde su sede en San Miguel de Tucumán. Entre estos servicios destacan:

- Proyecto: realizar un análisis profundo de las necesidades del cliente, traducirlas en planos detallados para su aprobación, elaborar reparticiones, cómputos y presupuestos, y realizar la presentación y aprobación de documentos, además de generar imágenes que mejoran la visualización del proyecto.
- Dirección técnica: supervisar las obras para garantizar que se ejecuten conforme a la documentación establecida, asegurando la calidad del trabajo realizado.
- Conducción de obra: organizar y supervisar todas las tareas vinculadas a la ejecución de la obra, asegurando su correcto avance y el cumplimiento de los plazos.
- Gerenciamiento de obra: gestionar de manera integral todos los aspectos del proyecto, desde la presupuestación y compra de materiales hasta el seguimiento del progreso y la certificación de los trabajos realizados.
- Consultoría: ofrecer asesoramiento experto en normativas, proyectos y gestión de obras, verificando la información relevante para asegurar el éxito de los proyectos.
- Auditoría de obra: realizar auditorías exhaustivas para asegurar que la ejecución del proyecto cumpla con lo planificado y prometido.

El compromiso de la empresa con la excelencia y la satisfacción del cliente se ha traducido en una sólida reputación en el mercado. Sin embargo, este éxito también trae consigo



nuevos desafíos, especialmente en lo que respecta a la gestión del rendimiento y la eficiencia del personal.

La información y las herramientas que surjan de este estudio serán de vital importancia para resolver las necesidades actuales de S&L Arquitectura, así como para futuros desafíos, proporcionando una base sólida para la gestión eficiente del talento humano en un entorno competitivo y en constante cambio.

Situación Problemática

S&L Arquitectura enfrenta una serie de desafíos operativos que están afectando significativamente su eficiencia y competitividad en el mercado. En los últimos meses, se ha observado un aumento de errores debido a la falta de conocimiento o habilidades en tareas críticas. Entre los problemas más destacados se encuentran:

- Se ha observado una carencia en la habilidad de realizar una correcta verificación de la información obtenida, lo que resulta en errores significativos, como una mensura incorrecta por 40 cm.
- Existe una deficiencia en el conocimiento necesario para llevar a cabo el cómputo de detalles de manera precisa, lo que genera inconsistencias en la planificación y ejecución de los proyectos.
- Se evidencia una falta de comprensión sobre los criterios y procedimientos necesarios para evaluar adecuadamente los materiales y documentos que se entregan, lo cual impacta la calidad final de las entregas.
- Se percibe una deficiencia en la habilidad para prestar atención a los detalles, lo que deriva en la omisión de aspectos críticos durante la revisión y ejecución de las tareas.



- Se ha identificado una carencia en el conocimiento requerido para obtener y asegurar datos exactos, lo que compromete la exactitud de la información utilizada en los proyectos.

Además, la empresa no cuenta con un manual de descripción de puestos y un posterior proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores, esto impide proporcionar retroalimentación constructiva, lo que limita la capacidad para identificar áreas de mejora y reconocer el buen desempeño, afectando la motivación y el desarrollo profesional del personal.

En respuesta a estos problemas, es crucial llevar a cabo un análisis detallado y una descripción precisa de los puestos dentro de la empresa. Este proceso servirá como base para la futura implementación de un sistema de evaluación de desempeño.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se gestiona actualmente la definición de funciones y descriptivos de puestos en la empresa?
- ¿Qué responsabilidades y tareas están asociadas con cada puesto dentro de la organización?
- ¿Cuáles son las competencias esenciales que cada puesto en la empresa debe poseer para cumplir eficazmente con sus responsabilidades?
- ¿Cómo se pueden crear perfiles de puestos detallados y efectivos que sirvan como base para una futura implementación de un sistema de evaluación de desempeño?

Objetivo General

El objetivo principal de este trabajo es definir y confeccionar el análisis y descriptivo de puestos en S&L Arquitectura para entender en profundidad las necesidades y expectativas de la



empresa. Este análisis servirá como base para desarrollar, en el futuro, un sistema de evaluación de desempeño que aborde las problemáticas actuales y mejore tanto la eficiencia operativa como el rendimiento de los empleados.

Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la organización, incluyendo aspectos relevantes de su funcionamiento interno y su contexto.
- Describir detalladamente las responsabilidades y tareas asociadas con cada puesto, para proporcionar una comprensión clara y completa de las funciones que cada empleado debe desempeñar.
- Identificar y documentar las competencias esenciales requeridas para cada puesto dentro de la empresa, asegurando que reflejen las habilidades necesarias para un desempeño efectivo.
- Desarrollar perfiles de puestos detallados y efectivos, incorporando los elementos clave necesarios para que sean útiles en la implementación futura de un sistema de evaluación de desempeño.

Marco Metodológico

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo con un diseño de investigación-acción, que facilita tanto la comprensión de la situación actual en S&L Arquitectura como la propuesta de soluciones prácticas para mejorar el desempeño organizacional.

La muestra para esta investigación está compuesta por la totalidad de la población de la empresa, dado su tamaño manejable. La recopilación de datos se realiza a través de entrevistas estructuradas y semiestructuradas con todos los empleados, así como con el dueño de la empresa, complementadas con observación no participante para enriquecer el análisis.



Este enfoque permite obtener una visión integral y detallada de las responsabilidades y competencias asociadas a cada puesto. Complementándose con observación no participante

Según Hernández Sampieri (2018) el enfoque de investigación-acción asegura que los resultados no solo describen la situación actual, sino que también ofrecen soluciones prácticas basadas en una comprensión integral de las dinámicas internas de la empresa. Este enfoque facilita la implementación de cambios efectivos y sostenibles al basarse en el feedback de los participantes y promover una mejora continua.

Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo fundamentar los conceptos clave que sustentan el análisis y descripción de puestos, así como la evaluación de desempeño en el contexto organizacional. Estos elementos son esenciales para comprender cómo una gestión adecuada de los recursos humanos puede impactar directamente en el desempeño y la productividad de una empresa.

Organización:

Robbins y Coulter (2010), definen organización como “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera continua con el fin de alcanzar un objetivo o un conjunto de objetivos predeterminados”. Este enfoque resalta la importancia de la coordinación y los objetivos comunes dentro de una organización. Chiavenato (2007) complementa esta definición al describir una organización como “un sistema social compuesto por personas que ejecutan roles específicos para alcanzar metas compartidas”, subrayando el papel central de los recursos humanos en la consecución de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones pueden clasificarse en varios tipos según criterios como su propósito, estructura y forma de propiedad. Kast y Rosenzweig (1988) proponen una clasificación basada



en la naturaleza de las organizaciones, distinguiendo entre organizaciones formales e informales. Según ellos, “las organizaciones formales son aquellas diseñadas y estructuradas conscientemente para lograr objetivos específicos, mientras que las organizaciones informales emergen de manera natural dentro de las organizaciones formales debido a las interacciones sociales entre los miembros”.

Armstrong (2006) destaca que “la clara definición de tareas y responsabilidades es fundamental para asegurar que cada empleado entienda lo que se espera de él y cómo su trabajo contribuye al éxito de la organización”. Esta especificidad no solo mejora el rendimiento individual, sino que también facilita la colaboración y la cohesión en el equipo. Chiavenato (2011) amplía esta idea, mencionando que el diseño de un cargo debe establecer un conjunto de tareas u obligaciones, cómo efectuarlas, y las relaciones de reporte y supervisión dentro de la estructura organizacional.

Estructura organizacional:

Robbins, Coulter y DeCenzo (2017) definen a la estructura organizacional como la forma en que una organización diseña y organiza sus componentes, como departamentos, equipos y roles, para alcanzar sus objetivos y metas.

La estructura organizacional se refleja con un organigrama que es “una representación gráfica y jerárquica de la estructura organizativa de una empresa”. Muestra las relaciones y la distribución de autoridad, responsabilidad y funciones entre los diferentes departamentos, unidades, puestos y empleados. Este diagrama proporciona una visión clara de la cadena de mando, la comunicación y la estructura de toma de decisiones de una organización.”

En una estructura organizacional bien definida, es esencial comprender los elementos clave que la componen. Según Robbins, Coulter y DeCenzo (2017), estos incluyen la división del



trabajo, la jerarquía de autoridad, los mecanismos de coordinación y los procesos de toma de decisiones.

La estructura organizacional actúa como el marco que guía el funcionamiento interno de una empresa. Al organizar y distribuir funciones, roles y responsabilidades, esta estructura no solo optimiza el uso de los recursos, sino que también mejora la coordinación entre áreas, facilitando la ejecución de estrategias y la adaptación a cambios del entorno empresarial. De este modo, una estructura bien diseñada contribuye significativamente al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo sostenible de la empresa.

Cultura organizacional:

La cultura organizacional es un componente crucial que configura el entorno interno de una empresa, moldeando las interacciones entre sus miembros y con el entorno externo. Según Robbins, Coulter y DeCenzo (2017), la cultura organizacional se define como "el sistema compartido de significados que los miembros de una organización atribuyen a sus experiencias laborales". Esta definición subraya cómo los valores y creencias compartidos influyen en el comportamiento y las actitudes dentro de la organización.

Chiavenato (2019) amplía esta perspectiva al señalar que la cultura organizacional tiene un impacto profundo en el desempeño general y en la capacidad de adaptación al cambio dentro de una empresa. Actúa como un marco que organiza y guía el comportamiento de los empleados, promoviendo la cohesión y alineación con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, la cultura no solo define el ambiente de trabajo, sino que también afecta la capacidad de los empleados para adaptarse y prosperar en un entorno en constante evolución.

Armstrong (2014) refuerza la importancia de una cultura organizacional sólida al señalar que una cultura positiva puede potenciar significativamente la motivación y el compromiso de



los empleados. Al establecer un entorno en el que los valores y expectativas están claramente definidos y compartidos, se facilita un mayor alineamiento entre los empleados y los objetivos de la organización. Esta cohesión es esencial para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten más conectados con la misión y visión de la empresa.

Además, Davis y Newstrom (2002) destacan que la cultura organizacional influye directamente en la gestión de recursos humanos. Los procesos de selección, formación y evaluación del desempeño deben estar en sintonía con los valores culturales de la empresa para ser efectivos. Una cultura que valora la transparencia, la comunicación abierta y el desarrollo profesional facilita una implementación más eficaz de las prácticas de recursos humanos, contribuyendo así a una gestión del talento más efectiva.

Recursos Humanos:

El área de Recursos Humanos (RRHH) ha evolucionado significativamente desde sus orígenes, pasando de una función centrada en tareas administrativas a convertirse en un componente estratégico clave para las organizaciones. Inicialmente, el área de Recursos Humanos se limitaba a actividades como la contratación y la gestión del personal. Sin embargo, con el tiempo, su rol se ha ampliado para incluir el desarrollo del talento y la gestión estratégica del personal.

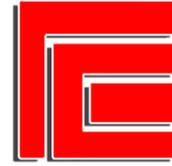
Chiavenato (2007) define a Recursos Humanos como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos laborales de la organización, incluidos el reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación y la remuneración”. Armstrong (2006) destaca que esta evolución refleja un cambio hacia considerar a los empleados como un activo esencial para el éxito organizacional, transformando a RRHH de una función operativa a una función estratégica.



En la actualidad, los Recursos Humanos son vistos como un socio estratégico en la gestión organizacional, influyendo directamente en la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas a largo plazo. Armstrong (2006) afirma que “la gestión estratégica de los Recursos Humanos implica alinear las políticas y prácticas de RRHH con la estrategia general de la organización, lo que permite mejorar el desempeño organizacional y la capacidad de adaptación al entorno cambiante”. Chiavenato (2007) refuerza esta idea al señalar que “la importancia estratégica de los Recursos Humanos radica en su capacidad para gestionar el capital humano de manera que se maximice el valor añadido que los empleados aportan a la organización”. Este enfoque estratégico es fundamental para desarrollar una ventaja competitiva sostenible en un entorno empresarial dinámico.

El área de Recursos Humanos ha atravesado una transformación profunda en las últimas décadas, pasando de ser una función meramente administrativa a desempeñar un rol estratégico en las organizaciones. Según Chiavenato (2011), durante gran parte del siglo XX, la gestión de empleados se centraba en la administración básica del personal, incluyendo la contratación, el pago de salarios y la gestión de beneficios. No obstante, hacia finales del siglo XX, comenzó a reconocerse que el capital humano es un recurso fundamental para el éxito organizacional.

Este cambio hacia una gestión estratégica de Recursos Humanos implica que las políticas y prácticas de esta área están ahora alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Armstrong (2006) indica que esta evolución ha llevado a RRHH a desempeñar un papel crucial en la planificación del talento, el desarrollo organizacional y la mejora continua de la productividad. Actualmente, la gestión de Recursos Humanos abarca un conjunto integral de actividades, que no solo incluye la contratación y la administración de personal, sino también la capacitación, el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño y la gestión del clima



laboral. Este enfoque proactivo se traduce en el fomento del desarrollo del capital humano, el impulso de la innovación y la creación de una cultura organizacional que refuerza el compromiso y la motivación de los empleados. En este contexto, la elaboración de un manual de funciones se convierte en una herramienta esencial, ya que proporciona claridad sobre las responsabilidades y expectativas asociadas a cada puesto, facilitando así la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos generales de la organización.

Manual de Funciones

El manual de funciones es un documento que detalla las responsabilidades, tareas y requisitos específicos para cada puesto dentro de una organización. Según Chiavenato (2007), un manual de funciones proporciona una descripción clara y detallada de cada puesto, incluyendo las funciones que se deben realizar, los conocimientos y habilidades necesarios, y la forma en que el puesto se relaciona con otros roles dentro de la organización.

Este manual es una herramienta valiosa para la gestión de recursos humanos, ya que facilita la contratación, formación, y evaluación del desempeño de los empleados. Además, contribuye a la estandarización de los procesos y asegura que todos los empleados comprendan sus roles y responsabilidades dentro de la organización (Armstrong, 2006). Un manual de funciones bien elaborado ayuda a mantener la consistencia y la eficacia en el funcionamiento de la empresa, apoyando la alineación de las tareas individuales con los objetivos organizacionales.

La actualización periódica del manual de funciones es crucial para garantizar su relevancia y efectividad en un entorno empresarial dinámico. Chiavenato (2007) señala que las organizaciones y los roles evolucionan constantemente debido a cambios en el entorno empresarial, la tecnología y las estrategias corporativas. Por lo tanto, es fundamental revisar y



actualizar regularmente el manual de funciones para reflejar estos cambios, asegurando que las descripciones de los puestos sigan siendo precisas y pertinentes. Mantener un manual actualizado permite a las organizaciones adaptar sus descripciones de puestos a nuevas realidades del mercado y demandas cambiantes, facilitando una clara comprensión de responsabilidades y expectativas por parte de los empleados (Robbins & Judge, 2017). Además, la actualización periódica ayuda a integrar nuevos procesos y tecnologías, optimizando la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de la organización (Armstrong, 2006).

Análisis y Descripción de Puestos:

Análisis de Puestos:

El análisis de puestos es un proceso esencial en la gestión de recursos humanos que involucra la recopilación y evaluación de información sobre los distintos puestos de trabajo dentro de una organización. Chiavenato (2007) define el análisis de puestos como “un procedimiento que consiste en determinar las responsabilidades, deberes, habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto”. Este proceso permite a las organizaciones comprender las características esenciales de cada puesto, lo cual es crucial para la toma de decisiones en diversas áreas de gestión.

En el análisis de puestos, es fundamental considerar tanto las competencias técnicas como las sociales. Las competencias técnicas se refieren a los conocimientos y habilidades específicas que se requieren para realizar las tareas relacionadas con el puesto. Estas pueden incluir habilidades técnicas, conocimientos especializados y el uso de herramientas y tecnologías específicas. Por ejemplo, un arquitecto debe tener competencia técnica en la creación de planos detallados y en el uso de software de diseño como AutoCAD y Revit.



Por otro lado, las competencias sociales incluyen habilidades interpersonales y comportamentales que permiten al individuo interactuar eficazmente con otros en el entorno laboral. Estas competencias pueden abarcar la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía y la capacidad para resolver conflictos. La importancia de las competencias sociales radica en su influencia en la dinámica del equipo y en la capacidad del empleado para colaborar y adaptarse en diversos contextos organizacionales.

Existen varios métodos para llevar a cabo el análisis de puestos, cada uno con sus ventajas y desventajas. Davis y Newstrom (2002) identifican tres métodos principales: observación directa, entrevistas y cuestionarios.

Observación Directa: Este método implica la observación dinámica del ocupante mientras realiza sus tareas, registrando detalles clave en una hoja de análisis de puestos. Es particularmente efectivo para puestos con operaciones manuales simples y repetitivas. Características relevantes incluyen la participación activa del analista, quien observa visualmente las actividades del ocupante y la adecuada verificación visual de operaciones manuales.

Cuestionarios: El método de cuestionarios implica solicitar al ocupante que complete un formulario de análisis de puestos, que luego será evaluado por su supervisor. Se utiliza eficientemente en situaciones con numerosos puestos similares y rutinarios. Características destacadas son los datos obtenidos a través de cuestionarios completados por el ocupante o su supervisor, y la participación pasiva del analista en la obtención de datos, con participación activa del ocupante.

Entrevista Directa: Considerado el método más flexible, la entrevista directa implica una interacción directa entre el analista y el ocupante del puesto. Permite obtener información detallada sobre todas las facetas del puesto. Características clave son los datos obtenidos



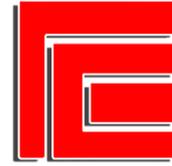
mediante preguntas y respuestas verbales en una interacción directa y la participación activa tanto del analista como del ocupante, facilitando la resolución de dudas y una comprensión completa del puesto.

Chiavenato (2007) también menciona métodos adicionales, como la técnica de incidentes críticos, que identifica comportamientos específicos que influyen en el éxito o fracaso en las tareas, y el análisis funcional del trabajo, que descompone el puesto en tareas esenciales y funciones clave. Ambas técnicas permiten identificar las competencias y habilidades críticas para un desempeño efectivo.

El análisis de puestos está estrechamente relacionado con otros procesos clave de recursos humanos, como el reclutamiento, la selección y la formación. Davis y Newstrom (2002) afirman que “el análisis de puestos es la base para el reclutamiento y la selección, ya que proporciona los criterios necesarios para identificar y evaluar a los candidatos adecuados”. Chiavenato (2007) añade que el análisis de puestos es fundamental para el diseño de programas de formación y desarrollo, ya que identifica las habilidades y conocimientos que necesitan ser fortalecidos en los empleados. También es esencial para la evaluación del desempeño, ya que establece los criterios sobre los cuales se medirá el rendimiento del empleado.

Descripción de Puestos:

El descriptivo de puestos, resultado del análisis de puestos, debe incluir varios componentes clave. Según Chiavenato (2007), un descriptivo de puestos efectivo debe detallar las tareas (actividades específicas a realizar), las responsabilidades (deberes que se espera que el empleado asuma) y las habilidades requeridas (conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva). Además, debe incluir información sobre las condiciones de trabajo, la relación jerárquica y la supervisión requerida. Un descriptivo de



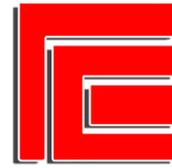
puestos bien elaborado proporciona una base clara para la gestión del desempeño y la planificación del desarrollo profesional.

El análisis y descripción de puestos son cruciales para el éxito organizacional, ya que proporciona la información necesaria para gestionar los recursos humanos de manera efectiva. Armstrong (2006) destaca que el análisis de puestos ayuda a las organizaciones a asegurar que cada puesto esté alineado con los objetivos estratégicos y que se asigne a la persona adecuada. Chiavenato (2007) señala que este análisis permite una mejor planificación de la fuerza laboral, la identificación de necesidades de formación y el desarrollo de programas de compensación adecuados. Además, mejora la comunicación organizacional al clarificar las expectativas y responsabilidades de cada empleado.

Competencia:

En el proceso de descripción de puestos, es fundamental considerar las competencias necesarias para un desempeño eficaz en el rol. Alles (2016) define a las competencias como "un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para desempeñar eficazmente un rol o tarea en un entorno laboral específico". Estas competencias deben reflejarse en las responsabilidades y tareas del puesto, proporcionando una guía clara sobre lo que se espera del ocupante. La identificación y descripción detallada de competencias permiten una alineación efectiva entre las expectativas del puesto y el perfil del candidato ideal.

Las competencias abarcan diferentes aspectos cruciales para el éxito en los roles profesionales, que pueden desglosarse en los siguientes componentes (Schippmann, Jundt, & Zedeck, 2000):



- Saber: refleja el conocimiento necesario para el desempeño de un puesto, incluyendo la comprensión teórica y técnica que permite realizar las tareas específicas del trabajo.
- Saber Hacer: se refiere a la capacidad de aplicar los conocimientos en situaciones prácticas, abarcando las habilidades y destrezas necesarias para ejecutar las tareas de manera efectiva, así como la habilidad para resolver problemas y utilizar herramientas y técnicas específicas del puesto.
- Saber Estar: este componente involucra el comportamiento profesional y la actitud del individuo en el entorno laboral, incluyendo la capacidad para interactuar de manera efectiva con colegas, clientes y otros stakeholders, manteniendo una actitud adecuada a las normas y cultura de la organización.
- Querer Hacer: la motivación es esencial para el desempeño en el trabajo. Este aspecto se refiere al interés y la disposición del individuo para llevar a cabo las tareas del puesto, influenciado por factores como la satisfacción laboral, el reconocimiento y las recompensas.
- Poder Hacer: se refiere a la disponibilidad de recursos y apoyo necesarios para el desempeño efectivo del trabajo, incluyendo el acceso a herramientas, tecnología y otros recursos que faciliten la ejecución de las responsabilidades del puesto.

Chiavenato (2019) señala que las competencias son fundamentales no solo para el desempeño individual, sino también para el desarrollo organizacional, ya que permiten alinear las capacidades de los empleados con la estrategia empresarial. La gestión por competencias se convierte, por lo tanto, en una herramienta estratégica que ayuda a las organizaciones a identificar y desarrollar el talento humano necesario para alcanzar sus metas (Armstrong, 2014).



La gestión por competencias es un enfoque integral que permite a las organizaciones identificar, evaluar y desarrollar las competencias necesarias para el desempeño eficaz de sus empleados. Según Alles (2016), este enfoque se basa en la premisa de que las competencias adecuadas pueden impulsar el rendimiento individual y colectivo dentro de la organización.

En el contexto de recursos humanos, la gestión por competencias se utiliza para guiar procesos como el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño. Cravino (2013) sostiene que esta gestión contribuye a establecer un modelo organizacional más flexible y adaptado a los cambios del entorno, facilitando así la innovación y el desarrollo organizacional.

El diccionario de competencias es una herramienta que organiza y define las competencias necesarias para distintos puestos dentro de una organización. Este recurso proporciona a los gerentes y responsables de recursos humanos un marco claro para identificar y evaluar las competencias requeridas en cada puesto. Schippmann, Jundt y Zedeck (2000) destacan que un diccionario bien estructurado puede mejorar la eficacia del proceso de selección y desarrollo del talento al ofrecer un lenguaje común que defina claramente lo que se espera de los empleados.

Evaluación de Desempeño:

El desempeño en el contexto organizacional se refiere al grado en que los empleados cumplen con las expectativas, objetivos y estándares establecidos por la empresa. Este concepto abarca la ejecución de las tareas asignadas y cómo se realizan en términos de eficiencia, calidad y cumplimiento de plazos. Según Chiavenato (2009), el desempeño laboral es la manifestación concreta de las habilidades, conocimientos y actitudes de un individuo, traducida en resultados tangibles para la organización. Dessler (2013) complementa esta idea señalando que el



desempeño puede evaluarse desde diferentes perspectivas, como la cantidad y calidad del trabajo realizado, la capacidad de resolver problemas, la adaptabilidad a los cambios y la capacidad para trabajar en equipo. Además, el desempeño está influenciado por factores internos, como la motivación y el compromiso, y factores externos, como la claridad de las expectativas y la disponibilidad de recursos adecuados (Robbins & Judge, 2017).

Según Chiavenato (2007), la evaluación de desempeño es “un proceso que mide el grado en que un empleado cumple con las responsabilidades de su puesto y alcanza los objetivos de la organización”. Los objetivos de la evaluación de desempeño son diversos y pueden variar según las necesidades organizacionales. Armstrong (2006) destaca que los principales objetivos incluyen mejorar el rendimiento individual y organizacional, identificar necesidades de formación, tomar decisiones sobre promociones y compensaciones, y desarrollar planes de carrera. Además, Davis y Newstrom (2002) enfatizan que la evaluación de desempeño también busca fomentar la comunicación entre empleados y supervisores, ofreciendo retroalimentación valiosa que puede mejorar la satisfacción y motivación laboral.

Entre los métodos más utilizados para la evaluación de desempeño se encuentran la evaluación 360 grados, la evaluación por competencias y la evaluación por objetivos. La evaluación 360 grados permite obtener retroalimentación de diferentes fuentes, como compañeros de trabajo, supervisores y clientes, proporcionando una visión más completa del desempeño de un empleado. Este método es particularmente útil para identificar fortalezas y áreas de mejora desde distintas perspectivas. Por otro lado, la evaluación por competencias se centra en medir las habilidades y comportamientos críticos para el éxito en un rol específico, mientras que la evaluación por objetivos mide el grado en que los empleados alcanzan las metas previamente acordadas con sus supervisores. Ambos métodos pueden ser utilizados en



combinación para obtener una evaluación más precisa y objetiva del desempeño de los empleados.

Robbins y Coulter (2010) destacan que la relación entre el análisis de puestos y la evaluación de desempeño es directa, ya que una descripción clara del puesto establece los criterios sobre los cuales se debe evaluar al empleado. Un sistema de evaluación de desempeño bien implementado puede conducir a mejoras en la productividad, la motivación y la retención del talento dentro de la organización. Chiavenato (2007) explica que “el análisis de puestos identifica las responsabilidades y competencias clave que deben ser evaluadas en el proceso de evaluación de desempeño”. Armstrong (2006) añade que una descripción clara y precisa del puesto facilita la definición de expectativas de rendimiento y la identificación de áreas de mejora durante la evaluación, garantizando así que la evaluación sea objetiva y alineada con las necesidades organizacionales.

Implementar un sistema de evaluación de desempeño basado en el análisis de puestos ofrece múltiples beneficios tanto para la organización como para los empleados. Chiavenato (2007) destaca que este enfoque permite una evaluación más precisa y justa, ya que se basa en criterios específicos y objetivos derivados del análisis de puestos. Además, Armstrong (2006) señala que un sistema bien diseñado contribuye a mejorar el compromiso y la motivación de los empleados, ya que proporciona una visión clara de las expectativas y oportunidades de desarrollo profesional, ayudando a la organización a identificar y retener a sus mejores talentos.

Uno de los resultados clave de la evaluación de desempeño es la identificación de necesidades de capacitación. El análisis de puestos no solo ayuda a definir los criterios de evaluación, sino que también permite detectar brechas entre las competencias requeridas y las habilidades actuales de los empleados. Según Robbins y Judge (2017), la capacitación es un componente esencial para mejorar el desempeño de los empleados y garantizar que estén



preparados para cumplir con las demandas del puesto. Chiavenato (2007) también señala que una evaluación efectiva permite a la organización diseñar programas de capacitación específicos para abordar las áreas que necesitan desarrollo, mejorando así el rendimiento general. Por lo tanto, la integración de la capacitación con la evaluación de desempeño asegura un enfoque continuo de desarrollo profesional, ayudando a los empleados a cerrar brechas de habilidades y contribuyendo al crecimiento de la organización.

Gap Analysis:

El análisis gap, o análisis de brechas, es una metodología que permite identificar y evaluar las diferencias entre el desempeño actual de una organización y el desempeño deseado. Este proceso es fundamental para la mejora continua, ya que ayuda a las organizaciones a comprender las áreas en las que necesitan enfocarse para cerrar las brechas existentes y alcanzar sus objetivos estratégicos (Cobee Team, 2023).

La importancia del análisis gap radica en su capacidad para fomentar un enfoque sistemático hacia la gestión del rendimiento y el desarrollo organizacional. Al identificar las brechas en competencias, habilidades o recursos, las organizaciones pueden implementar planes de acción efectivos para abordar estas deficiencias. Esto no solo mejora el desempeño individual y organizacional, sino que también contribuye a una cultura de mejora continua y adaptación al cambio, elementos críticos en un entorno empresarial dinámico (Delta Project, 2023).

Motivación:

La motivación en el contexto laboral se refiere al conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a los empleados a alcanzar sus objetivos y desempeñarse de manera efectiva en sus roles. Chiavenato (2019) destaca que la motivación es un aspecto central de la gestión de



recursos humanos y es crucial para alcanzar los objetivos organizacionales. La motivación no solo influye en la productividad y el desempeño, sino que también afecta el bienestar general de los empleados y su satisfacción laboral.

Una descripción de puestos clara y detallada juega un papel importante en la motivación. Un descriptivo bien elaborado establece expectativas claras sobre las responsabilidades y los requisitos del rol, lo cual puede aumentar la satisfacción y la motivación al reducir la ambigüedad y aumentar la percepción de justicia y equidad en el trabajo. Chiavenato (2019) argumenta que cuando los empleados comprenden claramente sus funciones y responsabilidades, se sienten más seguros y comprometidos, lo que mejora su desempeño y su motivación intrínseca.

La evaluación de desempeño también está estrechamente relacionada con la motivación. Un sistema de evaluación bien diseñado no solo mide el desempeño, sino que también proporciona retroalimentación constructiva y oportunidades para el desarrollo profesional. Davis y Newstrom (2002) subrayan que una evaluación efectiva debe estar alineada con los objetivos organizacionales y proporcionar a los empleados una visión clara de su progreso y áreas de mejora. Esto puede aumentar la motivación al ofrecer a los empleados una dirección clara para su desarrollo y reconocer sus logros. Armstrong (2014) enfatiza que una evaluación de desempeño que integra retroalimentación y oportunidades de crecimiento puede fortalecer la conexión entre el desempeño individual y los objetivos organizacionales, potenciando así el compromiso y la satisfacción de los empleados.

En este contexto, la cultura organizacional también juega un papel crucial. Una cultura que promueve la comunicación abierta, el desarrollo profesional y la justicia organizacional puede complementar los esfuerzos de motivación al crear un entorno que apoya el crecimiento y la satisfacción de los empleados. Así, una gestión efectiva de la motivación, respaldada por



una descripción de puestos clara y una evaluación de desempeño bien estructurada, puede contribuir significativamente a mejorar el rendimiento y la cohesión dentro de la organización.

Aplicación

Relevamiento de la situación actual

Para abordar adecuadamente los desafíos identificados en S&L Arquitectura, es esencial partir de un análisis detallado de su situación actual. Este relevamiento incluye elementos como la misión, visión y valores de la empresa, y un análisis FODA. Este ejercicio no solo proporciona un diagnóstico integral del estado de la empresa, sino que también promueve un entendimiento común entre todos los miembros del equipo. De esta manera, se fomenta la cohesión organizacional y se sientan las bases para desarrollar estrategias que respondan a las necesidades reales de la empresa. Este análisis inicial resulta indispensable para fundamentar la aplicación de herramientas de administración, como la descripción y análisis de puestos y la evaluación de desempeño.

La visión, la misión y los valores de una empresa son elementos fundamentales que definen su identidad y guían sus acciones hacia el futuro. Estos componentes no solo establecen el propósito y la dirección estratégica de la empresa, sino que también reflejan su compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente.

S&L Arquitectura declara lo siguiente:

Visión

"Ser un referente en el sector de la arquitectura, creando experiencias espaciales únicas que transformen los sueños y aspiraciones de nuestros clientes en realidades tangibles que enriquezcan su vida cotidiana."

Misión



"Materializar las aspiraciones arquitectónicas de nuestros clientes mediante un enfoque integral que combina calidad superior, expertise técnico y diseño creativo, ofreciendo soluciones personalizadas que satisfagan los deseos de quienes nos eligen."

Valores

- Creatividad: innovamos en cada proyecto para crear soluciones únicas y personalizadas.
- Funcionalidad: diseñamos espacios que cumplen con las necesidades prácticas de nuestros clientes, y son visualmente atractivos.
- Calidad: mantenemos altos estándares en cada etapa del proceso, desde la concepción del diseño hasta la ejecución final.
- Conocimientos técnicos: aplicamos nuestro expertise para garantizar precisión y eficiencia en todos los aspectos técnicos.
- Excelencia en diseño: nos comprometemos a lograr la perfección en cada detalle del diseño arquitectónico.
- Satisfacción del cliente: nuestro éxito se mide por la felicidad y satisfacción de nuestros clientes, a quienes acompañamos en todo el proceso para asegurar que sus expectativas sean superadas.

En cuanto a la estructura organizacional, a pesar de que la empresa actualmente no dispone de un organigrama formalizado, las líneas de jerarquía son claramente identificables debido al tamaño reducido de la organización.

Es importante destacar que, para la realización de obras, S&L Arquitectura contrata a obreros de manera temporal. Estos trabajadores se incorporan únicamente durante la ejecución de proyectos específicos, lo que permite a la empresa mantener una plantilla interna más reducida.

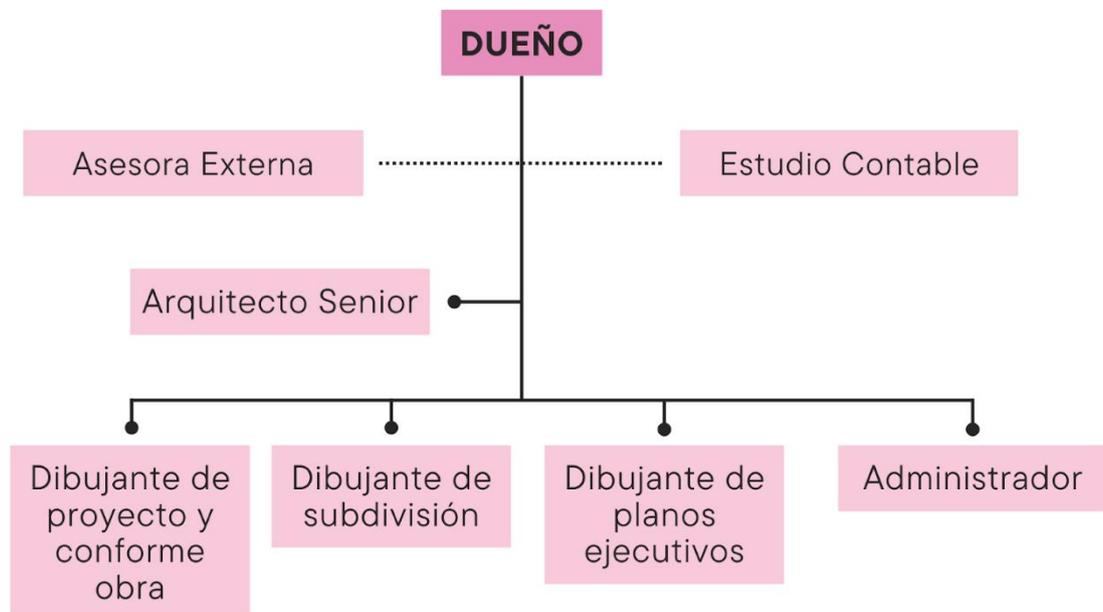
Además, la empresa externaliza ciertos aspectos de la gestión administrativa y financiera a un estudio contable. Este estudio se encarga principalmente de gestionar los trámites y pagos relacionados con organismos externos, como la ART (Aseguradora de Riesgos del Trabajo), IERIC (Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción), y UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina). La contabilidad diaria y las tareas administrativas son manejadas por la administradora y el dueño de la empresa.

También se cuenta con la colaboración de una arquitecta asesora externa, quien aporta su expertise en áreas técnicas, como la elaboración de planos de instalación eléctrica y sanitaria, complementando las habilidades y conocimientos del equipo interno.

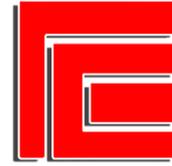
En base a entrevistas con los miembros de la empresa, se propone el siguiente organigrama para representar la estructura organizacional actual:

Imagen N°: 1

Organigrama de S&L Arquitectura



Fuente: Elaboración propia



S&L Arquitectura no cuenta actualmente con un manual de funciones formalizado, lo que está generando varios problemas en el funcionamiento diario de la empresa. La ausencia de este documento esencial provoca que las responsabilidades y competencias de cada puesto queden vagamente definidas, lo que contribuye a una falta de claridad en los roles y tareas asignadas.

Además, la falta de un manual de funciones dificulta la evaluación del desempeño. Sin criterios claramente establecidos, es complicado medir el rendimiento de manera objetiva, lo que resulta en la ausencia de evaluaciones formales. Esto impide que los empleados reciban retroalimentación constructiva sobre su trabajo, generando desmotivación. Los empleados no solo carecen de información sobre cómo están realizando sus tareas, sino que también tienen dificultades para corregir errores y mejorar su desempeño sin una guía adecuada.

Análisis FODA:

El análisis FODA examina las variables internas y externas que influyen en el funcionamiento de una empresa. En primer lugar, se solicitó al dueño y a los empleados que identifiquen al menos un factor para cada categoría del análisis FODA. Posteriormente, se les pidió que proporcionen una descripción más detallada de cada factor.

A continuación, se presentan las nubes de palabras correspondientes a los factores identificados inicialmente y luego se detalla cada uno de los elementos en profundidad.

Fortalezas:

Imagen N°: 2

Nube de palabras de Fortalezas



Fuente: Elaboración propia mediante www.wordart.com

- Conocimiento técnico avanzado: el dueño posee un profundo conocimiento en diseño, conceptos, normativas y soluciones arquitectónicas, que transmite diariamente a los empleados, ofreciendo así una ventaja competitiva en el desarrollo de proyectos. Además, la dedicación a los proyectos que emana del propietario se refleja en el equipo.
- Confianza del cliente: la capacidad para transmitir seguridad y confianza en las interacciones con los clientes fortalece las relaciones y mejora la satisfacción del cliente. Se valoran la honestidad, el orden, la claridad en los números, la disposición y la capacidad de escucha.
- Calidad del producto final: la empresa se destaca por la alta calidad en la documentación elaborada, los planos preparados y las obras ejecutadas, lo que asegura la satisfacción y la confianza del cliente.

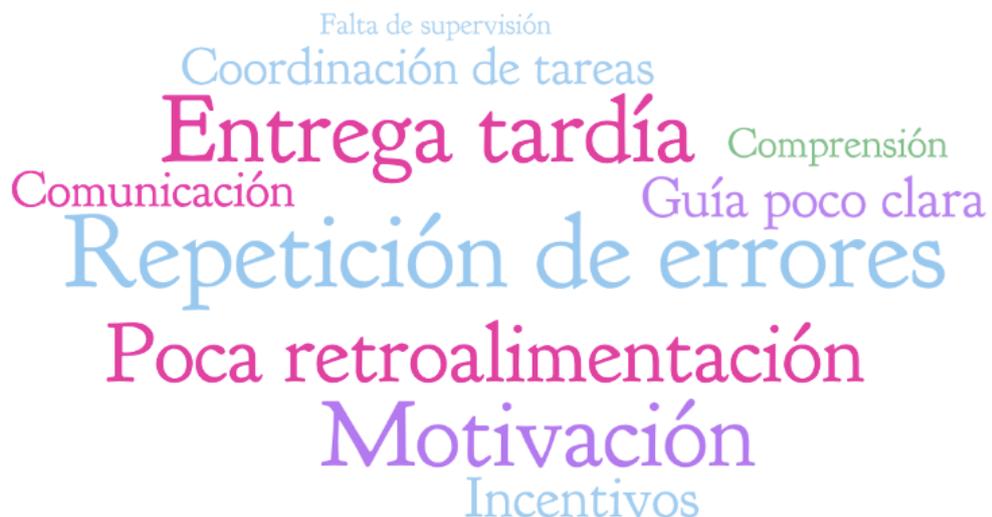


- Cobertura integral en arquitectura: la empresa abarca todas las áreas de la arquitectura, desde la conceptualización hasta la documentación y la ejecución, ofreciendo un servicio completo y versátil.
- Enfoque en desafíos y funcionalidad: la disposición para asumir proyectos desafiantes y buscar soluciones innovadoras, junto con un enfoque en la funcionalidad, enriquece la propuesta de valor de la empresa. Se valoran el dibujo técnico, la prolijidad, el orden, la organización y la experiencia.
- Buena reputación: La empresa goza de una sólida reputación en el sector.

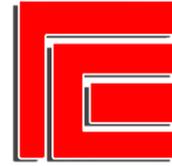
Debilidades:

Imagen N°: 3

Nube de palabras de Debilidades



Fuente: Elaboración propia mediante www.wordart.com



- Problemas de comunicación y coordinación: existen dificultades en la comunicación interna y la coordinación de tareas, lo que afecta la eficiencia y el flujo de trabajo, así como la comprensión de las directivas por parte de los empleados.
- Falta de planificación y guía: la ausencia de una guía clara para iniciar proyectos y comunicar los métodos de trabajo contribuye a una falta de estructura y planificación adecuada.
- Retrasos en la entrega de trabajos: los problemas en el cumplimiento de plazos y la entrega tardía de trabajos afectan la percepción de profesionalismo y la satisfacción del cliente.
- Motivación y compromiso del equipo: la falta de motivación entre algunos miembros del equipo y la repetición de errores pasados afectan la calidad del trabajo y la eficiencia operativa. Se observa una falta de compromiso para corregir errores anteriores.
- Deficiencias en conocimiento normativo y experiencia: La falta de actualización en normativas y la falta de experiencia práctica durante la formación académica limitan la capacidad para cumplir con los requisitos y estándares actuales, especialmente en los mandos bajos.
- Falta de feedback y premios: la carencia de retroalimentación y de incentivos para el reconocimiento del buen trabajo afecta la moral y el rendimiento del equipo.
- Falta de seguimiento en las obras: la falta de supervisión y seguimiento de lo que se realiza en la obra compromete la calidad y la coherencia de los proyectos.



Oportunidades:

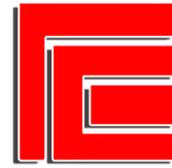
Imagen N°: 4

Nube de palabras de Oportunidades



Fuente: Elaboración propia mediante www.wordart.com

- Innovación en el mercado arquitectónico: el mercado está en plena evolución, con la introducción de nuevos conceptos y productos que brindan oportunidades para innovar y ofrecer servicios diferenciados. Se observa un aumento en la demanda de remodelaciones, planos de instalaciones y planos de conforme a obra. Además, hay un creciente interés en combinar diversas actividades arquitectónicas para crear un enfoque más integral y versátil en la prestación de servicios.
- Alianzas estratégicas y expansión geográfica: hay oportunidades para formar alianzas con otras empresas y expandir el negocio a nuevas áreas, como Yerba Buena, lo que puede aumentar la presencia y la capacidad de los proyectos.



- Avances tecnológicos en arquitectura: la adopción de programas avanzados como Revit, BIM y herramientas de visualización como Enscape ofrecen la posibilidad de mejorar la calidad del servicio y atraer nuevos clientes.
- Creciente demanda de consultoría y asesoramiento: la creciente necesidad de consultoría y asesoramiento en arquitectura permite generar ingresos adicionales mediante la oferta de servicios especializados y cobro por consultas.
- Asociaciones con grupos de construcción: existe un potencial para colaborar con grupos de construcción y ampliar las oportunidades de negocio.

Amenazas:

Imagen N°: 5

Nube de palabras de Amenazas

Expectativas impracticables
Proyectos Virtuales
Mucha competencia
Crisis económica
Precios de los materiales
Reglas de documentación
Usan otras herramientas

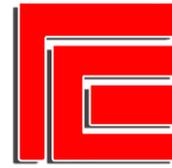
Fuente: Elaboración propia mediante www.wordart.com



- Competencia intensa en el sector: la alta competencia en el sector y la aparición de nuevos competidores que utilizan herramientas avanzadas como Revit pueden dificultar el mantenimiento de la competitividad en términos de velocidad y eficiencia.
- Desafíos con la implementación de proyectos Virtuales: los estudios que se especializan en lo virtual pueden atraer clientes con presentaciones impactantes, pero los problemas para llevar estos proyectos a cabo pueden influir negativamente en las expectativas de los clientes y presentar desafíos técnicos significativos.
- Impacto de la crisis económica: la crisis económica actual puede reducir el mercado consumidor y limitar la demanda de servicios arquitectónicos, afectando el volumen de proyectos y los ingresos. Además del incremento en los precios de los materiales y la mano de obra.
- Regulaciones y normativas: las reglas y los tiempos prolongados para la elaboración de planos de propiedad horizontal pueden representar un obstáculo.

Estrategias FO-FA-DO-DA:

Para optimizar el rendimiento de la empresa, es crucial desarrollar estrategias basadas en el análisis FODA. Las estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) utilizan las capacidades internas para aprovechar oportunidades externas, las FA (Fortalezas-Amenazas) buscan enfrentar amenazas externas utilizando las fortalezas internas, las DO (Debilidades-Oportunidades) se enfocan en superar debilidades internas para aprovechar oportunidades externas, y finalmente, las DA (Debilidades-Amenazas) abordan las debilidades para mitigar las



amenazas del entorno. Estas estrategias, propuestas tanto por el dueño como por los empleados, guiarán a la empresa en su camino hacia el éxito y la sostenibilidad.

FO (Fortalezas - Oportunidades)	DO (Debilidades - Oportunidades)
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el crecimiento de inversiones en la provincia y la combinación de conceptos de diseño para fortalecer los conocimientos técnicos y legales, atentos a las modificaciones normativas para ofrecer un mejor servicio al cliente. - Implementar programas de capacitación continuos para el equipo en el uso de programas BIM como Revit y herramientas de renderizado como Enscape. - Aprovecha la buena reputación y la cobertura integral en arquitectura para consolidar alianzas con empresas locales y en lugares estratégicos. - Promover la calidad en la documentación y ejecución de los proyectos en redes sociales y otros canales de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema claro para asignar y seguir tareas, con métodos estandarizados y una guía de procedimientos para reducir retrasos en las entregas. - Incorporar tecnología BIM en el proceso de diseño y documentación, y sumar recursos humanos especializados en CAD para enfrentar la creciente demanda. - Formar al equipo en tecnologías avanzadas y normativas vigentes para mejorar la producción y adaptarse a las tendencias y necesidades del mercado. - Ofrecer sesiones de feedback regulares y oportunidades para que el personal proponga ideas.
FA (Fortalezas - Amenazas)	DA (Debilidades - Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener altos estándares en documentación, adaptando proyectos a las necesidades del cliente, 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar procesos estandarizados y guías para proyectos, con revisiones periódicas para manejar imprevistos y evaluar el progreso.



<p>y ofrecer respuestas rápidas ante el avance tecnológico y la demanda acelerada.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la confianza del cliente y la alta calidad del producto final para diferenciarse de los competidores en un mercado altamente competitivo. - Reforzar la calidad de la documentación y la ejecución de los proyectos como una forma de mantener la competitividad durante la crisis económica. - Aprovechar la capacidad creativa y técnica del equipo para abordar problemas con la implementación de proyectos virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar prácticas de gestión de recursos para optimizar el uso del tiempo y los recursos disponibles. - Mantener una visión innovadora y ajustar estrategias según nuevas tendencias y fluctuaciones del mercado para ayudar a mantener la relevancia en el mercado y a mitigar el impacto de las fluctuaciones económicas. - Mejorar la comunicación interna, fomentar el trabajo en equipo y fortalecer la puntualidad para garantizar una mayor coordinación y cumplimiento de plazos.
--	---

Análisis y descripción de puestos

Para obtener una comprensión profunda del rol de cada colaborador, se llevó a cabo una serie de entrevistas con el superior y ocupantes de los puestos. Estas entrevistas incluyeron preguntas sobre los objetivos, responsabilidades y tareas asociadas a cada rol. Posteriormente, mediante un análisis exhaustivo de las respuestas, se unificaron las perspectivas para cada puesto, consolidando la información y garantizando una visión integral y coherente.

Para integrar los aportes de cada parte, se identificaron coincidencias y aspectos complementarios, creando un “modelo de descriptivo” con la siguiente información:

- Nombre del puesto
- Superior inmediato



- Supervisión
- Objetivo del puesto
- Responsabilidades principales
- Tareas diarias
- Tareas excepcionales
- Proceso de trabajo
- Herramientas utilizadas
- Documentación a cumplimentar
- Condiciones ambientales
- Medidas de seguridad
- Interacción con clientes y proveedores
- Conocimientos técnicos necesarios
- Habilidades y cualidades personales
- Nivel de estudios mínimos requeridos
- Experiencia previa

Finalmente, se procedió al diseño de los descriptivos de puestos, los cuales ofrecen una descripción clara y precisa de las responsabilidades, expectativas y requisitos de cada posición dentro de la organización. A continuación, se presentan los descriptivos resultantes de este proceso.



Arquitecto Senior:

Imagen N°: 6

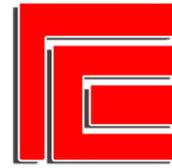
Descriptivo de Puesto de Arquitecto Senior

Formulario de Descripción y Análisis de Puestos	
Nombre del puesto	Arquitecto Senior
Superior inmediato	Dueño
Personal a cargo	Dibujantes y obreros
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Reporta directamente al dueño, supervisa a los dibujantes.
Fecha	30 de Octubre 2024
Objetivos	Asegurar el correcto desarrollo de las obras; supervisar la gestión de los recursos, los tiempos y la calidad constructiva; elaborar y controlar los presupuestos de obra.
Funciones generales	Gestionar el estudio y al equipo de trabajo, controlar tiempos de obra, elaborar presupuestos y controlar el suministro de materiales de obra.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar avances de obra y realizar el control del personal. -Supervisar la entrega y control de materiales. -Diseñar propuestas arquitectónicas e interiorismo. -Controlar y realizar el seguimiento de los tiempos y plazos del proyecto. -Elaborar presupuestos. -Controlar y verificar documentos (tarjas, remitos, certificaciones). -Tratar de forma directa con proveedores y clientes.



Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias estratégicas 	Liderazgo - Gestión de equipos - Firmeza en toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias específicas 	
-Competencias sociales y operativas	Comunicación - Responsabilidad - Organización - Proactividad - Anticiparse a problemas
-Competencias técnicas	Manejo avanzado de AutoCAD, SketchUp, Escape - Diseño arquitectónico - Conocimiento de normas de dibujo técnico - Conocimiento en elaboración de presupuestos - Conocimiento en elaboración de certificados de obra - Conocimiento de normativas y trámites municipales - Conocimiento de presentación de documentación - Conocimiento de planos sanitarios y eléctricos
Análisis de puesto: Sexo, Edad, Estado Civil	Indistinto
Formación y conocimientos	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios/títulos 	Graduado en Arquitectura
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 	2 a 3 años en puestos similares (no excluyente)
<ul style="list-style-type: none"> • Otros conocimientos 	Formación adicional en conducción y gestión de obra
Nivel de esfuerzo físico	<input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo
Nivel de esfuerzo mental	<input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo
Redactó	Controló
	Aprobó

Fuente: Elaboración propia

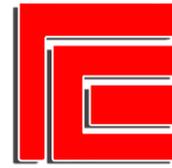


Dibujante de Proyecto y Conforme Obra:

Imagen N°: 7

Descriptivo de Dibujante de Proyecto y Conforme Obra

Formulario de Descripción y Análisis de Puestos	
Nombre del puesto	Dibujante de proyecto y Conforme Obra (CO)
Superior inmediato	Dueño
Personal a cargo	No tiene
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Reporta directamente al dueño y es supervisado por el arquitecto senior
Fecha	30 de Octubre 2024
Objetivos	Diseñar planos y renderizaciones de proyectos que sean precisos, para que se observen los requerimientos del cliente en representaciones visuales claras y detalladas. Transcribir los relevamientos realizados por otros integrantes del estudio, convirtiendo esto en planos conforme a las obras ejecutadas.
Funciones generales	Elaborar dibujos técnicos y planos de arquitectura, interpretar correctamente los requerimientos del cliente y reflejarlos en los planos, realizar presupuestos.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar diseños arquitectónicos. -Confecionar planos. -Generar imágenes y gestionar documentos relacionados con el diseño. -Elaborar gráficos para la presentación al cliente. -Redactar informes y notas. -Confecionar listado de ítems que permiten tener una visión clara de tareas a ejecutar. -Elaborar cómputo y presupuesto inicial. -Realizar relevamientos fotográficos en obra.



Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias estratégicas • Competencias específicas 	
-Competencias sociales y operativas	Flexibilidad - Atención al detalle - Organización - Comunicación - Creatividad - Responsabilidad - Firmeza en la toma de decisiones
-Competencias técnicas	Dominio de AutoCAD y SketchUp - Diseño arquitectónico - Dibujo técnico y normas de dibujo técnico - Conocimiento de normativas y trámites municipales - Conocimiento en elaboración de presupuestos - Conocimiento de planos sanitarios y eléctricos - Conocimiento de presentación de documentación - Interpretación de relevamientos
Análisis de puesto: Sexo, Edad, Estado Civil	Indistinto
Formación y conocimientos	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios/títulos • Experiencia • Otros conocimientos 	Estudiante de Arquitectura avanzado en la carrera No es necesaria
Nivel de esfuerzo físico	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Bajo
Nivel de esfuerzo mental	<input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo
Redactó	Controló
	Aprobó

Fuente: Elaboración propia

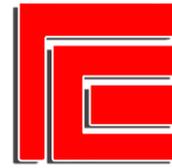


Dibujante de subdivisión:

Imagen N°: 8

Descriptivo de Dibujante de Subdivisión

Formulario de Descripción y Análisis de Puestos	
Nombre del puesto	Dibujante de Subdivisión (PH)
Superior inmediato	Dueño
Personal a cargo	No tiene
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Reporta directamente al dueño y es supervisado por el arquitecto senior
Fecha	30 de Octubre 2024
Objetivos	Confecionar planos finales y subdivisión de edificios, cumplir rigurosamente con los plazos de entrega manteniendo altos estándares de calidad en cada trabajo, verificar el cumplimiento de normativas en los proyectos realizados.
Funciones generales	Elaborar y verificar planos finales, preparar la documentación técnica y digitalizarla para el proceso de aprobación, realizar el seguimiento de la aprobación de expedientes.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> -Dibujar planos de propiedad horizontal (PH). -Dibujar y verificar planos finales, asegurando precisión y calidad. -Extraer información de los planos para generar otros archivos necesarios. -Realizar cálculos de superficies y elaborar mensuras, incluyendo diagramas de coordenadas. -Corregir datos y planos existentes, y revisar que los planos se ajusten al conforme a obra. -Elaborar y preparar carpetas físicas para presentación, así como formularios y documentación técnica. -Digitalizar documentos, subirlos a la plataforma de Catastro de la provincia, y gestionar la firma y aprobación de carpetas. -Realizar un seguimiento exhaustivo hasta obtener la aprobación final de los documentos.



Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias estratégicas • Competencias específicas 	
-Competencias sociales y operativas	Atención al detalle - Curiosidad - Perseverancia - Responsabilidad - Organización - Firmeza en la toma de decisiones
-Competencias técnicas	Capacidad de análisis - Dibujo técnico y normas de dibujo técnico - Dominio de AutoCAD 2D - Conocimientos de agrimensura - Conocimientos de presentación de documentación - Conocimiento de normativas y trámites municipales
Análisis de puesto: Sexo, Edad, Estado Civil	Indistinto
Formación y conocimientos	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios/títulos 	Estudiante de Arquitectura avanzado en la carrera
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 	2 a 3 años en puestos similares (no excluyente)
<ul style="list-style-type: none"> • Otros conocimientos 	
Nivel de esfuerzo físico	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Bajo
Nivel de esfuerzo mental	<input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo
Redactó	Controló <input type="checkbox"/> Aprobó <input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia



Dibujante de planos ejecutivos:

Imagen N°: 9

Descriptivo de Dibujante de Planos Ejecutivos

Formulario de Descripción y Análisis de Puestos	
Nombre del puesto	Dibujante de Planos Ejecutivos
Superior inmediato	Dueño
Personal a cargo	No tiene
Relaciones inherentes al nivel organizacional	Reporta directamente al dueño y es supervisado por el arquitecto senior
Fecha	30 de Octubre 2024
Objetivos	Elaborar planos ejecutivos de edificios, realizar el seguimiento de las obras, incluyendo la gestión de materiales y certificaciones, garantizar la coherencia entre los criterios del jefe de proyecto y las expectativas del cliente.
Funciones generales	Elaborar planos y dibujos técnicos, anticipar posibles inconvenientes en obra, calcular materiales y elaborar presupuestos, supervisar avances de obra.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisar el progreso de las obras y verificar la correcta ejecución de las mismas. -Realizar el seguimiento fotográfico de las obras. -Volcar la información del ingreso de materiales. -Realizar el cálculo de cómputos de materiales. -Preparar presupuestos y cotizaciones. -Elaborar listados de tareas.



Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias estratégicas • Competencias específicas 	
-Competencias sociales y operativas	Atención al detalle - Creatividad - Proactividad - Comunicación - Perseverancia - Anticiparse a problemas - Organización - Responsabilidad - Firmeza en la toma de decisiones
-Competencias técnicas	Dominio de AutoCAD, Revit y BIM - Interpretación de relevamientos - Conocimiento de planos sanitarios y eléctricos - Conocimiento en elaboración de presupuestos - Dibujo técnico normas de dibujo técnico - Conocimiento de normativas municipales
Análisis de puesto: Sexo, Edad, Estado Civil	Indistinto
Formación y conocimientos	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios/títulos • Experiencia • Otros conocimientos 	Estudiantes de arquitectura próximos a recibirse o profesionales recién graduados. 3 a 5 años en puestos similares.
Nivel de esfuerzo físico	<input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo
Nivel de esfuerzo mental	<input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo
Redactó	Controló Aprobó

Fuente: Elaboración propia

Diccionario de competencias:

Para complementar el análisis y la descripción de puestos, se desarrolló un diccionario de competencias alineado con las necesidades específicas de la organización, cuyo objetivo es identificar y estandarizar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para un desempeño eficiente en cada puesto. La construcción de este diccionario se basó en la información recopilada durante las entrevistas con los superiores y los ocupantes de cada rol, así como en los resultados obtenidos de los descriptivos de puestos. El diccionario de competencias resultante sirve de base para diversas prácticas en el área de Recursos Humanos, como selección, formación y evaluación de desempeño. Conocer las habilidades y competencias



requeridas para cada puesto permite evaluar la posición del colaborador en relación con esas expectativas, y definir las estrategias necesarias para mejorar la eficiencia en su desempeño.

Para que esta alineación fuera fructífera, el desarrollo del diccionario de competencias se llevó a cabo en estrecha colaboración con el dueño de la empresa. A continuación, se presenta la definición de cada competencia, organizada por tipo, y una matriz donde se establece el nivel requerido de cada una según el puesto correspondiente:

Competencias estratégicas:

- Firmeza en la toma de decisiones: capacidad para tomar decisiones de manera rápida y con seguridad, considerando la información disponible y manteniendo la coherencia en las acciones.
- Gestión de equipos: habilidad para coordinar, dirigir y supervisar el trabajo de un grupo de personas, promoviendo la colaboración y el desarrollo de un ambiente de trabajo positivo y productivo.
- Liderazgo: habilidad para orientar la acción de grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores y anticipando escenarios de desarrollo para el grupo. Incluye la capacidad de establecer directrices claras, definir objetivos y prioridades, comunicarlas de manera efectiva, hacer un seguimiento, y proporcionar retroalimentación.



Tabla N°: 1

Puntaje necesario de competencias estratégicas según puesto

Puesto \ Competencia	Arquitecto Senior	Dibujante Proyecto y Conforme Obra	Dibujante Subdivisión (PH)	Dibujante Planos Ejecutivos
Firmeza en toma de decisiones	4			
Gestión de equipos	4			
Liderazgo	4			

Fuente: Elaboración propia

Nivel 1: No aplica al puesto (celda en blanco).

Nivel 2: Nivel básico - bajo de competencia.

Nivel 3: Nivel medio de competencia.

Nivel 4: Nivel alto de competencia.

Competencias sociales y operativas:

- Anticiparse a problemas: habilidad para identificar posibles inconvenientes antes de que ocurran y tomar medidas preventivas para evitarlos o minimizar su impacto.
- Atención al detalle: habilidad para enfocarse en los aspectos específicos de una tarea o situación, asegurando precisión y calidad en la ejecución de las actividades.
- Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de manera efectiva. Habilidad para transmitir y recibir información de forma clara asegurando la comprensión mutua.
- Creatividad: capacidad para generar ideas originales y soluciones innovadoras ante problemas o desafíos.



- **Curiosidad:** inclinación natural hacia la exploración de nuevas ideas y la búsqueda de conocimiento, demostrando interés por aprender y comprender diferentes temas y perspectivas.
- **Firmeza en la toma de decisiones:** capacidad de tomar decisiones rápidas, claras y seguras en situaciones específicas del día a día, asegurando la ejecución efectiva de las tareas y resolviendo problemas inmediatos de manera coherente y alineada con los procedimientos establecidos.
- **Flexibilidad:** capacidad para adaptarse a cambios y nuevas circunstancias, ajustando el comportamiento y las estrategias de trabajo para enfrentar situaciones imprevistas o cambiantes.
- **Organización:** capacidad para estructurar y planificar el trabajo de manera eficiente, priorizando tareas y gestionando el tiempo para alcanzar los objetivos de manera eficaz.
- **Perseverancia:** capacidad de mantener el esfuerzo y la motivación para alcanzar un objetivo, incluso frente a dificultades y contratiempos, sin rendirse fácilmente.
- **Proactividad:** predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un impulso externo.
- **Responsabilidad:** habilidad para asumir y cumplir con las tareas y compromisos asignados, reconociendo la importancia de las propias acciones y sus consecuencias.



Tabla N°: 2

Puntaje necesario de competencias sociales y operativas según puesto

Competencia \ Puesto	Arquitecto Senior	Dibujante Proyecto y Conforme Obra	Dibujante Subdivisión (PH)	Dibujante Planos Ejecutivos
Anticiparse a problemas	4			2
Atención al detalle		3	4	4
Comunicación	4	3	3	3
Creatividad		3		3
Curiosidad			4	
Firmeza en toma de decisiones	4	3	4	3
Flexibilidad		3		
Organización	4	3	3	3
Perseverancia			3	3
Proactividad	4			3
Responsabilidad	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia

Nivel 1: No aplica al puesto (celda en blanco).

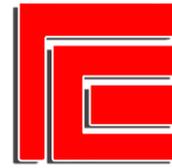
Nivel 2: Nivel básico - bajo de competencia.

Nivel 3: Nivel medio de competencia.

Nivel 4: Nivel alto de competencia.

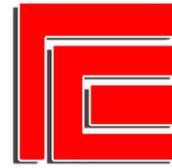
Competencias técnicas:

- AutoCAD: capacidad para utilizar el software AutoCAD, creando planos técnicos, modelados y representaciones espaciales de proyectos arquitectónicos con precisión.
- AutoCAD 2D: capacidad para utilizar el software AutoCAD en su versión bidimensional, creando planos técnicos, modelados y representaciones espaciales de proyectos arquitectónicos con precisión.
- Capacidad de análisis: capacidad de entender y resolver un problema descomponiéndolo sistemáticamente, realizando comparaciones,



estableciendo prioridades e identificando secuencias y relaciones causales entre los componentes.

- Conocimientos de agrimensura: entendimiento de los principios y técnicas de medición y levantamiento de terrenos, permitiendo interpretar y aplicar datos de relevamientos topográficos en proyectos arquitectónicos.
- Conocimiento de elaboración de certificados de obra: capacidad para realizar certificados de avance de obra, documentando de manera formal el progreso de las distintas etapas de un proyecto para su validación ante clientes y organismos reguladores.
- Conocimiento de elaboración de presupuestos: habilidad para calcular costos de materiales, mano de obra y otros recursos, desarrollando presupuestos precisos para la planificación y ejecución de proyectos de construcción.
- Conocimiento de normas de dibujo técnico: entendimiento de los estándares y regulaciones que rigen el dibujo técnico, asegurando que los planos y documentos producidos cumplan con las especificaciones requeridas para su interpretación y aprobación.
- Conocimiento de normativas municipales: habilidad de comprender y aplicar correctamente las regulaciones locales establecidas por las autoridades municipales que afectan el diseño y construcción.
- Conocimiento de planos sanitarios y eléctricos: habilidad para interpretar y diseñar planos relacionados con las instalaciones sanitarias y eléctricas de un proyecto, asegurando su correcta integración en el diseño arquitectónico.
- Conocimientos de presentación de documentación: habilidad para elaborar y presentar documentación técnica de proyectos, incluyendo planos, memorias



descriptivas, y otros informes, de forma clara, profesional y alineada con los estándares técnicos y normativos.

- Conocimiento de trámites municipales: conocimiento de los procesos y requisitos necesarios para gestionar permisos y autorizaciones ante organismos municipales, asegurando la legalidad y viabilidad de proyectos de construcción.
- Dibujo técnico: habilidad para realizar representaciones gráficas de proyectos arquitectónicos utilizando herramientas manuales o digitales, con exactitud y siguiendo las normas establecidas.
- Diseño arquitectónico: capacidad para conceptualizar y desarrollar soluciones de diseño arquitectónico, integrando estética, funcionalidad y necesidades del cliente en la creación de espacios habitables y sostenibles.
- Enscape: capacidad para utilizar Enscape, una herramienta de renderizado en tiempo real, para crear visualizaciones de alta calidad y recorridos virtuales a partir de modelos 3D, mejorando la presentación de proyectos.
- Interpretación de relevamientos: capacidad para leer y analizar relevamientos de terrenos y edificaciones, comprendiendo la información de medidas y características del sitio para su aplicación en el diseño y planificación de proyectos.
- Revit y BIM: conocimiento y manejo de Revit y la metodología BIM (Building Information Modeling), permitiendo la creación y gestión de modelos digitales de edificaciones que integran información estructural, arquitectónica y de instalaciones.



- SketchUp: habilidad para manejar el software SketchUp, creando modelos 3D de manera rápida y efectiva, y generando visualizaciones de proyectos arquitectónicos y de diseño.

Tabla N°: 3

Puntaje necesario de competencias técnicas según puesto

Competencia \ Puesto	Arquitecto Senior	Dibujante Proyecto y Conforme Obra	Dibujante Subdivisión (PH)	Dibujante Planos Ejecutivos
AutoCAD	3	3		3
AutoCAD 2D			4	
Capacidad de análisis			4	
Conocimientos de agrimensura			2	
Conocimiento de elaboración de certificados de obra	4			
Conocimiento de elaboración de presupuestos	4	2		2
Conocimiento de normas de dibujo técnico	4	3	3	3
Conocimiento de normativas municipales	4	4	4	2
Conocimiento de planos sanitarios y eléctricos	4	3		3
Conocimientos de presentación de documentación	4	2	4	
Conocimiento de trámites municipales	4	3	3	
Dibujo técnico		3	3	3
Diseño arquitectónico	4	3		
Enscape	3			
Interpretación de relevamientos		4		4
Revit y BIM				3
SketchUp	3	3		

Fuente: Elaboración propia



Nivel 1: No aplica al puesto (celda en blanco).

Nivel 2: Nivel básico - bajo de competencia.

Nivel 3: Nivel medio de competencia.

Nivel 4: Nivel alto de competencia.

Recomendaciones

A partir del análisis y la información obtenida, se sugiere a la dirección de S&L

Arquitectura implementar las siguientes recomendaciones:

- Formalización de visión, misión y valores: aunque la empresa tiene definidos sus valores y visión, es recomendable formalizarlos y comunicarlos a todo el personal, asegurando que los empleados estén alineados con el propósito y la estrategia de la organización.
- Creación de planes de acción basados en el análisis FODA: a partir del análisis FODA realizado, desarrollar planes de acción específicos que permitan capitalizar las fortalezas y oportunidades de S&L Arquitectura, al mismo tiempo que se mitigan las debilidades y amenazas identificadas.
- Formalización de manual de funciones y competencias: crear un manual de funciones que describa de manera detallada las responsabilidades y competencias requeridas en cada puesto. Esto permitirá una mejor definición de roles y facilitará la comunicación de expectativas a los empleados, promoviendo una estructura de trabajo más clara y eficiente. Es fundamental que este manual se mantenga actualizado regularmente para asegurar que se ajuste a los cambios organizacionales y a las nuevas necesidades de la empresa.
- Implementación de un sistema de reclutamiento y selección de personal: diseñar un proceso de selección que incorpore los perfiles de competencias



identificados, permitiendo atraer candidatos con las habilidades técnicas, sociales y operativas necesarias para los puestos clave de la empresa.

- Realización de un Gap Analysis de competencias: como primer paso de evaluación de los colaboradores, realizar un análisis de brechas o Gap Analysis de competencias. Este análisis permitirá identificar las diferencias entre las habilidades y conocimientos actuales de los empleados y los requeridos para sus roles.
- Implementación de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias y feedback continuo: una vez completado el Gap Analysis, desarrollar un sistema de evaluación de desempeño que abarque tanto competencias técnicas como habilidades interpersonales (habilidades blandas o soft skills). Este sistema debe integrar feedback regular y constructivo, permitiendo un seguimiento continuo del desarrollo de competencias y facilitando el cierre de las brechas detectadas.
- Implementación de programas de capacitación: diseñar programas de capacitación que aborden tanto las competencias técnicas como las habilidades interpersonales necesarias para los roles en S&L Arquitectura. Estos programas deben alinearse con el sistema de evaluación de desempeño, adaptándose a las necesidades individuales detectadas en el Gap Analysis.
- Desarrollo de estrategias de motivación y reconocimiento: crear un sistema de reconocimiento que motive a los empleados mediante el establecimiento de metas claras y el reconocimiento de logros individuales y de equipo. Esta estrategia de reconocimiento puede aumentar la moral, la productividad y el compromiso con los objetivos organizacionales.



- Mejoras en el control de procesos y supervisión: implementar un proceso de control y supervisión estructurado para garantizar que los proyectos se realicen de acuerdo con los estándares de calidad definidos. Esto incluye el seguimiento de la planificación y el cumplimiento de plazos en cada etapa del proyecto.
- Fomento de la comunicación interna: fomentar un entorno de comunicación interna proactiva que promueva el intercambio de información y la colaboración. Al alentar una cultura de comunicación abierta y accesible, se fortalecerá la cohesión del equipo y se potenciará la alineación con los objetivos organizacionales, lo que a su vez mejorará el desempeño y la satisfacción laboral.

Conclusiones

El análisis realizado en S&L Arquitectura ha subrayado la importancia de establecer una gestión estructurada y efectiva en el ámbito de la arquitectura y la construcción. La ausencia de un manual de funciones y de un sistema de evaluación de desempeño ha generado confusiones en los roles y responsabilidades, lo que ha afectado la motivación y eficiencia del equipo, contribuyendo a un descenso en el desempeño organizacional y un aumento en los errores operativos. Para abordar esta situación y garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, es esencial implementar las recomendaciones propuestas.

Uno de los hallazgos significativos es la necesidad de formalizar y comunicar de manera clara la visión, misión y valores de S&L Arquitectura. Esta clarificación proporcionará una dirección definida y alineará al personal en torno a un propósito común, fomentando un ambiente de trabajo cohesivo y colaborativo, así como un enfoque estratégico a largo plazo.

La creación de un manual de funciones y competencias facilitará la definición de roles y responsabilidades, mejorando la comunicación y la estructura organizativa. Durante el



desarrollo del trabajo, se identificaron competencias específicas que requieren mejora entre los distintos ocupantes de los puestos. Este análisis ha revelado áreas clave donde el desarrollo profesional puede influir significativamente en la productividad y calidad del trabajo. Para abordar estas brechas, es esencial implementar un sistema de evaluación de desempeño que considere tanto las competencias técnicas como las habilidades sociales, incluyendo feedback continuo para monitorear el desarrollo de los colaboradores y mejorar su rendimiento.

La implementación de un sistema de capacitación, basado en la evaluación de desempeño, contribuirá a motivar al personal y a asegurar un rendimiento óptimo. Este sistema fomentará un entorno de mejora continua, promoviendo el desarrollo de habilidades, la innovación y el compromiso de los empleados.

En resumen, S&L Arquitectura se encuentra en una posición ideal para poner en práctica las recomendaciones propuestas. Estas acciones no solo permitirán a la empresa mejorar su competitividad y desempeño, sino que también asegurarán su éxito y sostenibilidad en el futuro. La atención a las competencias del personal, la formalización de su estrategia y la adaptación a un entorno cambiante serán aspectos clave para impulsar el crecimiento de la organización en el dinámico mercado de la arquitectura.

Apéndice

Entrevista al dueño sobre la Situación Actual:

1. ¿Podrías describir la misión, visión y valores de S&L Arquitectura?
2. ¿Cómo se comunican y se integran estos elementos en las operaciones diarias de la empresa?
3. ¿Cómo describirías la estructura de la empresa? ¿Hay un organigrama formal o es más flexible?



4. ¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas de la empresa en el mercado actual?
5. ¿Qué debilidades internas identificas que podrían estar afectando el desempeño?
6. ¿Qué oportunidades externas crees que la empresa debería aprovechar?
7. ¿Qué amenazas externas podrían representar un riesgo para el negocio?
8. Con base en lo mencionado, ¿qué estrategias recomendarías implementar para abordar estas áreas?

Entrevista a los trabajadores sobre la Situación Actual

1. ¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa?
2. ¿Sientes que la empresa actúa de acuerdo con los valores que promueve?
3. ¿Cuál es tu rol en la empresa y a quién reportas directamente?
4. ¿Qué aspectos de la empresa crees que son sus mayores fortalezas? ¿Cuáles de tus habilidades o competencias consideras que contribuyen a los resultados de la empresa?
5. ¿Identificas alguna debilidad en la forma en que la empresa opera o en sus recursos?
6. ¿Ves alguna oportunidad en el mercado que la empresa podría aprovechar? ¿Qué oportunidad de mejora visualizas en la gestión de la organización?
7. ¿Qué factores externos consideras que podrían amenazar el éxito de la empresa?
8. ¿Qué estrategias recomendarías para fortalecer las áreas mencionadas y mitigar posibles riesgos?

Entrevista al Superior del Puesto

1. ¿Cuál es el nombre del puesto?
2. ¿Cuál es el nombre del puesto superior inmediato al que responde el puesto?
3. ¿Desde la visión de su posición, cuáles serían el/los objetivos del mismo?
4. ¿Cuáles son las responsabilidades que tienen las personas que lo ocupan?



5. ¿Puede explicar las tareas concretas que le asigna comúnmente cada día?
6. ¿Le asigna alguna actividad o tarea de tipo excepcional en algún día de la semana o el mes?
7. ¿En qué condiciones ambientales realiza las tareas?
8. ¿Lleva a cabo tareas que impliquen algún riesgo o esfuerzos físicos elevados? ¿Cuáles?
9. ¿El puesto requiere seguir medidas de seguridad y la utilización de alguna instrumentación?
10. ¿Se vincula con clientes o proveedores externos? En el caso de ser positivo, ¿podría comentar por qué motivos con cada uno de ellos?
11. ¿Podría enumerar qué tipo de documentación debe cumplimentar en la labor diaria?
12. Desde su posición de responsable, ¿Cuáles considera que son los conocimientos técnicos que debe poseer la persona que ocupa el puesto?
13. ¿Qué tipo de formación o desarrollo profesional consideras necesario para el ocupante del puesto?
14. ¿Considera que el ocupante del puesto tiene que poseer alguna experiencia previa en puestos similares? ¿De cuánto tiempo?
15. ¿Qué habilidades considera que debe poseer la persona que ocupa el puesto?
16. ¿Considera que los ocupantes de este puesto deben poseer alguna cualidad personal o social particular por el hecho de pertenecer a esta empresa? ¿Cuáles serían?
17. Finalmente, ¿quisiera comentar algo más referido al puesto, como dato que pueda servir a los fines de brindar mayor detalle a la descripción de puesto?

Entrevista al Ocupante del Puesto

1. ¿Cuál es el nombre de tu puesto?



2. ¿Cuál es el nombre del puesto de tu superior inmediato?
3. ¿Supervisas o conduces a algún otro puesto dentro de la organización? Si es así, ¿a cuántas personas tienes a tu cargo?
4. Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los principales objetivos de tu puesto?
5. ¿Cuáles son las responsabilidades principales que desempeñas en este puesto? ¿Cómo las aprendiste?
6. ¿Puedes describir las tareas concretas que realizas diariamente en tu puesto?
7. ¿Cómo describirías el proceso de trabajo en tu puesto desde el inicio hasta la finalización de una tarea o proyecto?
8. ¿Cómo organizas y priorizas tus tareas diarias? ¿Utilizas algún método o herramienta para la gestión del tiempo?
9. ¿Te asignan alguna actividad o tarea que consideres excepcional en algún día de la semana o del mes? ¿Cuáles serían esas tareas?
10. ¿Hay alguna tarea o responsabilidad que consideres fuera de tu rol actual, pero que realizas frecuentemente?
11. ¿Qué herramientas, software o equipos utilizas con mayor frecuencia en tu trabajo diario?
12. ¿Podrías enumerar el tipo de documentación que debes cumplimentar en tu labor diaria?
13. ¿En qué tipo de condiciones ambientales realizas tus tareas (por ejemplo, oficina, obra, etc.)?
14. ¿Qué aspectos del entorno laboral influyen en tu productividad y desempeño (por ejemplo, ruido, espacio de trabajo, interacción con colegas)?



15. ¿Llevas a cabo tareas que impliquen algún riesgo o esfuerzo físico elevado? En caso afirmativo, ¿cuáles son esas tareas?
16. ¿Tu puesto requiere seguir medidas de seguridad específicas o utilizar alguna instrumentación en particular? ¿Podrías describirlas?
17. ¿Te relacionas con clientes o proveedores externos? Si es así, ¿por qué motivos interactúas con ellos?
18. ¿Qué conocimientos técnicos consideras que son fundamentales para desempeñar este puesto adecuadamente?
19. ¿Qué habilidades consideras esenciales para desempeñar tu puesto de manera efectiva?
20. ¿Crees que es importante poseer alguna cualidad personal o social particular para ocupar este puesto en la empresa? En caso afirmativo, ¿cuáles serían esas cualidades?
21. ¿Crees que es necesario tener experiencia previa en puestos similares para desempeñar este trabajo? En caso afirmativo, ¿de cuánto tiempo?
22. ¿Qué aspectos de tu trabajo consideras más desafiantes o complejos?
23. ¿Qué cambios o mejoras sugerirías para optimizar tu puesto y aumentar la eficiencia?
24. Finalmente, ¿hay algo más que quisieras agregar sobre tu puesto que consideres relevante para tener un mejor entendimiento del mismo?

Referencias

- Alles, M. (2005): *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias: Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Editorial Granica.
- Alles, M. (2016). *Gestión por competencias: Una propuesta integral*. Editorial Granica.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.



- Armstrong, M. (2014). *Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd ed.). Kogan Page.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión de recursos humanos* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Cravino, M. (2013). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Editorial Jurídica de Chile.
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2010). *Administración* (10ma ed.). Pearson.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Hatun, A. (2010). *El Desarrollo Organizacional: Claves para el Cambio y la Innovación*. McGraw-Hill.
- Hatun, A. (2020). *La gestión de recursos humanos en un entorno de cambios*. Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGraw-Hill.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organización y Administración: Un Enfoque Sistemático*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Pereda Marin, A. (2008). *Análisis de Puestos de Trabajo: Método y Aplicaciones*. Sanz y Torres.



Pereda Marín, J. A. (2020). *Manual de Recursos Humanos*. Ediciones Deusto.

Puchol, A. (2012). *Gestión del Talento Humano: Un Enfoque Integral*. Síntesis.

Rodríguez Valencia, A. (2010). *Evaluación de Desempeño y Gestión del Rendimiento*. McGraw-Hill.

Schippmann, J. S., Jundt, D. K., & Zedeck, S. (2000). *The Practice of Competency Modeling*. Consulting Psychologists Press.

Van Morlegan, R. (2013). *Innovación y Desarrollo Organizacional*. SAGE.

Fuentes electrónicas:

Cobee. (2023). *Análisis gap: guía completa*. Cobee. <https://cobee.io/blog/analisis-gap-guia-completa/>

Cursalabio. Modelo de descriptivo de puesto

<https://es.linkedin.com/pulse/formato-gratuito-de-descripci%C3%B3n-puesto-cursalabio>

Delta Project. (2023). *Análisis gap: ¿qué es, cómo se hace y por qué es importante?* LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/an%C3%A1lisis-gap-qu%C3%A9-es-c%C3%B3mo-se-hace-y-por-importante-para-las-/>