



*FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS*

PROYECTO DE GRADO

**“Diseño del Proceso de Aprovisionamiento de personal para
Consultora – Constructora en el Área de Arquitectura e
Ingeniería”**

Integrantes:

Ceballos, María Constanza

Cuyaubé, María del Rosario

Profesor Tutor:

Carlos Alberto Norry

CÓRDOBA CAPITAL

2013

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Mi papá César y mi mamá Adriana por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron con alegrías y retos. Todo esto se lo debo a ustedes.

Mis hermanos, Hernán e Ismael, por estar directa e indirectamente conmigo y apoyarme siempre.

Todos mis amigos, por compartir los buenos y malos momentos y haberme aceptado en mis cambios y formas de pensar.

Ma. del Rosario Cuyaubé

A:

Dedico este trabajo a mis papás Sandra y Gustavo, quienes me dan soporte y guía en mi vida, gracias a su apoyo incondicional, por darme el ejemplo de ser mejor persona y profesional.

Mis hermanos Gustavo, Juan Cruz y Bautista, por su apoyo y consejos, y tener siempre una palabra de aliento.

Mis abuelas de quienes siempre recibí apoyo, consejos y un gran cariño.

Amigos que son mi segunda familia, uno de mis pilares, simplemente Gracias por estar en mi vida.

Y a Dios, quien por ésta conmigo en cada paso que doy, y me permitió cumplir con este gran logro.

Ma. Constanza Ceballos

AGRADECIMIENTOS

Sabiendo que jamás encontraré la forma de agradecer su constante apoyo y confianza, sólo espero que comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes. De corazón, muchas gracias.

Ma. del Rosario Cuyaubé

Gracias Profesores por su apoyo y consejos, por su acompañamiento a lo largo de este proceso, por su confianza y por darme las herramientas para ser un buen Profesional.

Ma. Constanza Ceballos

PROYECTO DE GRADO

“Diseño del Proceso de Aprovechamiento de Personal para Consultora – Constructora en el Área de Arquitectura e Ingeniería”



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración
Departamento Desarrollo
Profesional
Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO:

**DISEÑO DEL PROCESO DE APROVISIONAMIENTO DE
PERSONAL PARA CONSULTORA-CONSTRUCTORA EN EL ÁREA
DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA.-**

Integrantes: CEBALLOS MARÍA CONSTANZA YCUYAUBÉ MARÍA DEL ROSARIO.-

Profesor Tutor del PG: NORRY CARLOS ALBERTO.-

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: ÁRAOZ GARCÍA RODOLFO.-

Vocal: GARCÍA ISABEL.-

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
DEDICATORIAS	2
AGRADECIMIENTOS	3
TITULO	4
FORMULARIO C:	
INFORME ACEPTACION PROYECTO DE GRADO	5
GLOSARIO	9
PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN	
- Introducción	13
- Presentación de la empresa	16
- Organigrama	16
- Visión	17
- Misión	18
- Valores	18
- Pre-Diagnóstico: Formulación del Problema	19
- Objetivos	
- Generales	21
- Específicos	21
- Alcances del Proyecto	22
- Justificación	23

SEGUNDA PARTE: MARCO TEÓRICO

- Introducción: Subsistema de Aprovisionamiento de personal	25
- Análisis de puestos	27
- Analistas internos, externos y mixtos	27
- Metodología del análisis de puestos	28
- Entrevistas	29
- Observaciones	31
- Cuestionarios	32
- Bitácora del empleado	32
- Descripción y especificación de puestos	33
- Descripción de puesto	33
- Especificación de puesto	35
- Diseño y Rediseño de puestos	37
- Diseño de puesto	37
- Rediseño de puesto	38
- Reclutamiento de Recursos Humanos	40
- Fases del Proceso de Reclutamiento	41
- Fuentes del Proceso de Reclutamiento	43
- Fuentes internas	44
- Fuentes externas	47
- Tipos de Reclutamiento	49
- Reclutamiento interno	50
- Reclutamiento externo	50
- Selección de Recursos Humanos	51
- Actores del Proceso de Selección de personal	52
- Tipos de Selección	53
- Selección interna	53
- Selección externa	53
- Procesos de Selección de personal	54

TERCERA PARTE: PLAN DE ACCIÓN

- Metodología de trabajo	67
- Diagnóstico	71
- Análisis FODA	86
- Intervención:	89
- Obras Arquitectura	94
- Obras Civiles	112
- Obras Industriales	130
- Projectistas	149
- Dibujantes	155
- Revisor	163
- Diseño del proceso de reclutamiento y selección	170

CUARTA PARTE: CONCLUSIÓN

- Conclusión	180
- Bibliografía	183

ANEXO

- Organigrama Actual	186
- Organigrama Propuesto	187
- Entrevista: Pre-Diagnóstico	188
- Formulario de Análisis de Puesto	191
- Guía de observación	195
- Formulario de Perfil de puesto	196
- Entrevista Laboral de la Consultora- Constructora	199

GLOSARIO

- *ARH*: Administración de Recursos Humanos.
- *GRH*: Gestión de Recursos Humanos.
- *FODA*: Fortalezas – Oportunidades- Debilidades – Amenazas.
- *Rotación de puesto*.
- *EdP*: Enriquecimiento de Puesto.
- *Eficacia*: capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.
- *Eficiencia*: capacidad para lograr un fin empleando los mejor medios posibles.
- *Terna*: conjunto de tres personas propuestas para que se designe de entre ellas la que haya de desempeñar un cargo o empleo.
- *Input*: todo sistema abierto requiere de recursos de su ambiente. Se denomina input a la importación de los recursos (energía, materia, información, entre otros) que se requieren para dar inicio al ciclo de actividades del sistema.
- *Output*: se denomina así a las corrientes de salidas de un sistema. Los output pueden diferenciarse según su destino en servicios y funciones.
- *Feed-back*: son los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas. La retroalimentación puede ser negativa (cuando prima el control) o positiva (cuando prima la amplificación de las desviaciones).
- *Mercado de Trabajo o Mercado Laboral*: es el conjunto de relaciones de mercado entre empleadores y personas que buscan trabajo remunerado por cuenta ajena. Este mercado posee como particularidades que lo diferencian de otro tipo de mercados la libre relación de los trabajadores y la necesidad de garantizar la misma. Se denomina demanda de mercado a las empresas o empleadores dispuestos a hacer uso de la libertad de los trabajadores, y oferta de mercado a los trabajadores dispuestos a cesar su libertad a cambio de una retribución

monetaria. La interacción entre la demanda y oferta de trabajo determina los salarios que se pagan en la economía.

- *Sistema abierto*: se caracteriza por la interrelación e interdependencia entre diversas funciones, pero como todo sistema, se encuentra influenciado por el entorno y sus constantes cambios, que llevan a ser adaptable a los mismos.
- *Diseño de puesto*: es el proceso mediante el cual se crea un nuevo puesto de trabajo en función de lo que la Dirección establece en: tareas y área a la que pertenece y en función de los cambios constantes del entorno.
- *Rediseño de puesto*: el proceso mediante el cual se lleva a reconsiderar el desarrollo de un puesto, efectuando determinadas modificaciones que lo vuelvan más productivo y acorde a los cambios del entorno.
- *Diagnóstico empresarial*: permite describir la situación actual de la organización y a su vez elaborar una estrategia de intervención encaminada a garantizar el desarrollo de la empresa.
- *Recarga de trabajo*: el conjunto de requerimientos mentales y físicos a que se ve sometido un trabajador/a para la realización de su tarea.
- *CV*: Curriculum Vitae
- *U.O.C.R.A*: Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina.
- *Revit Architecture*: software de modelado de información de construcción
- *Head Hunters*: Cazadores de cabeza. Consultores expertos en la localización de candidatos ideales.
- *OA – CA – 01*: Obras Arquitectura – Coordinador de Arquitectura – Primer Formulario.
- *OA – GAO – 01*: Obras Arquitectura – Gestión Administrativa y Operativa de Obra – Primer Formulario.
- *OC – CC – 01*: Obras Civiles – Coordinador de obras Civiles – Primer Formulario.
- *OC – GAO – 01*: Obras Civiles – Gestión Administrativa y Operativa de Obra – Primer Formulario.

- *OI – CI – 01*: Obras Industrial – Coordinador de Obras Industriales – Primer Formulario.
- *OI – GAO – 01*: Obras Industriales – Gestión Administrativa y Operativa de Obra – Primer Formulario.
- *PP – O – 01*: Puesto de Proyectista – Obras – Primer Formulario.
- *PD – O – 01*: Puesto de Dibujante – Obras – Primer Formulario.
- *PR – O – 01*: Puesto de Revisor – Obras – Primer Formulario.

Primera Parte:

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Se conocía a la *Administración de Recursos Humanos* (ARH) como la preparación adecuada a la aplicación, sostenimiento y desarrollo de las personas en las empresas. Actualmente con la Era de la Información, ya no se tiende a administrarlos pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa, y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a gestionar los demás recursos organizacionales – materiales que carecen de vida propia.

La *nueva concepción*, no se basa en la Administración de Personas, sino en la **Administración con las Personas**, quienes serán la riqueza del futuro. Es por ello que los objetivos pasan a ser dinámicos y en continua evolución, alterando las relaciones internas y externas de la empresa con el ambiente, son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros. Por lo mismo:

*"Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad".*¹

Debido a esta evolución fue necesario replantear las maneras de definir, estructurar, desarrollar y desempeñar los puestos, como también que perfiles de personas son las actualmente disponibles en el mercado laboral. Es por lo mismo, que es necesario prestar considerable atención a la etapa de provisión de personal, que permitirá que la empresa cuente con los recursos humanos óptimos y necesarios para adecuarse a la nueva era.

¹ Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos". Colombia, Mc. Graw Hill.2000.

Con lo anteriormente expuesto, es de nuestro principal interés aspirar a realizar en la empresa seleccionada lo que se conoce como: "*Diseño de un Sistema de Aprovisionamiento de Personal para una Consultora-Constructora en el Área de Arquitectura e Ingeniería*".

Lo que nos motiva a llevar a cabo este tema es la necesidad de la empresa de fomentar un crecimiento organizacional acorde a las demandas del entorno y la competencia. Es por ello que hemos visto como necesario enfocarnos en un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que le permita a la empresa ser capaz de gerenciar integralmente las actividades como:

- Análisis y Descripción de puestos.
- Diseño y Rediseño de puestos (en caso de ser necesario).
- Reclutamiento y Selección de personal.

Tal propósito deberá lograrse como resultado de un enfoque sistémico y en coordinación de los factores que intervienen para asegurar una verdadera Gestión de Recursos Humanos. En la tarea deberán intervenir especialistas calificados y entrenados de estas temáticas junto con directivos de la misma.

Para llevar a cabo nuestro objetivo general, hemos elegido hacer un estudio de Intervención, dado a la necesidad planteada por la empresa.

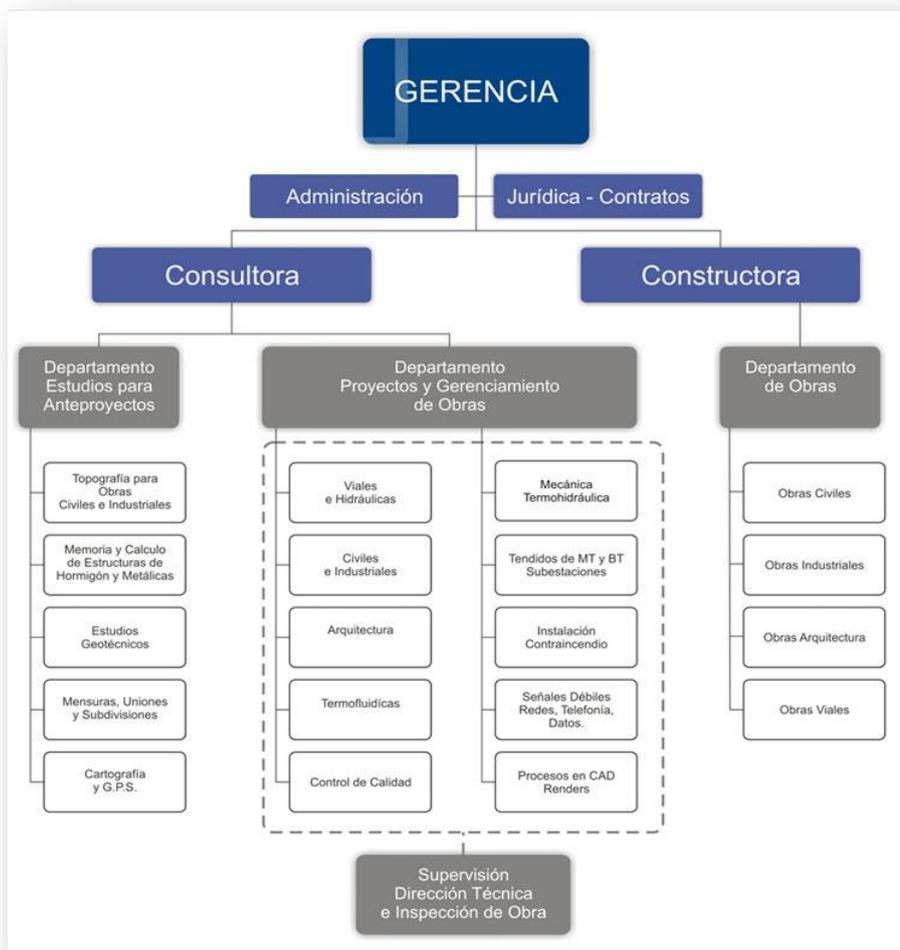
Las herramientas que nos permitirán realizar el correspondiente Pre Diagnóstico serán, la observación y las entrevistas, aplicadas tanto al Gerente General, como a los Empleados pertenecientes a los diferentes departamentos y puestos en particular. Las misma nos brindaran la información necesaria para llevar a cabo el Diagnostico Organizacional y sobre cómo podemos realizar un Plan de Cambio beneficioso para la empresa y los empleados. Todo ello, para obtener como resultados que cada persona que se busca incorporar en la empresa sea la más óptima en cuanto a sus conocimientos, logrando una validación del proceso realizado con el fin de comprobar la utilidad, eficacia y eficiencia del mismo.

Es necesario aclarar que la propuesta otorgada por nosotras no será aplicada de momento por la empresa, pero si tenida en cuenta a futuro cercano.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Con el motivo de abordar nuestro Proyecto Final de Grado, hemos seleccionado a una Consultora – Constructora en el área de Ingeniería y Arquitectura, radicada en la Ciudad de Córdoba en la calle Domingo de Irala 929 de Barrio Parque Vélez Sarsfield. El grupo se encuentra trabajando desde el año 1993, y tiene como objetivo principal servir de apoyo profesional y técnico en las áreas de Ingeniería y Arquitectura, ya que posee vasta experiencia en el campo de Obras Civiles e Industriales. Su actividad es de alcance tanto nacional como internacional.

El siguiente es el organigrama formal de la empresa², lo que nos muestra claramente las áreas que la componen:



² Consultora – Constructora en el Área de Ingeniería y Arquitectura. Gerencia General. Año 1993, "Organigrama de la Empresa Origen SRL". Córdoba.

Para efectuar el relevamiento general, se mantuvo una entrevista con el Gerente de la empresa, que nos permitió conocer más sobre su estructura, entorno y necesidades.

En dicha reunión nos manifestó sus inquietudes en materia de Recursos Humanos, puesto que, frente al cambio del entorno socioeconómico y laboral, y la alta oferta de proyectos de construcción que el mercado ofrece necesitan crecer en materia de personal. Comentó que hoy ya no tienen el número que necesitan (lo que provoca la lógica recarga de tareas en algunos puestos) y que además tienen también falencias en los mandos medios, lo que les imposibilita delegar como deberían.

También expresó la necesidad de tener lineamientos que le permitan un manejo correcto del personal, pero al no contar con un área formalmente creada se les complica la búsqueda, incorporación y administración de los recursos humanos necesarios y estiman importante la utilización de normas y procedimientos que les permita, en forma organizada, ejercer las funciones de: reclutamiento y selección de personal.

La Gerencia es consciente de que todos estos problemas se han constituido en una debilidad estructural, y saben que deben enfrentarla en un futuro inmediato.

VISIÓN DE LA EMPRESA:

Es nuestra visión estar presente en los negocios con empresas regionales, nacionales e internacionales, ya que asignamos especial importancia a la calidad de nuestros servicios para complacer a nuestros clientes, de manera de obtener su lealtad y preferencia. Ser una empresa que brinde espacios de crecimiento a todos aquellos que deseen formar parte de este equipo de trabajo, buscando ser mejores día a día, para lograr que la empresa mejore continuamente.

MISIÓN DE LA EMPRESA:

Poseer una actitud proactiva ante la generación de valor agregado en cada etapa de nuestros servicios, buscando siempre el logro de la satisfacción de nuestros clientes, con la mejor calidad e innovación tecnológica, asegurando resultados deseados y rentabilidad en los diversos proyectos, en escenarios adversos.

VALORES DE LA EMPRESA:

- Excelencia.
- Confianza.
- Compromiso.
- Honestidad.
- Respeto.
- Integridad.
- Cooperación.
- Empatía.

PRE DIAGNÓSTICO: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como resultado de la entrevista con el Gerente General de la Empresa, pudimos observar que la misma está inmersa en un mercado altamente competitivo, que está en crecimiento y que le exige una gestión de RRHH acorde con las necesidades de la demanda. Podemos sintetizar los problemas relevados de la siguiente manera:

➤ No tienen formalizada un área que les maneje la gestión de Recursos Humanos con la celeridad y eficiencia que la empresa requiere. Esto se refleja en algunas disfuncionalidades fundamentales como:

- Recarga en puestos de trabajo existentes.
- Falta de definición de perfiles y puestos.
- Carencia de puestos de mandos medios (supervisores, capataces, entre otros) y sus responsabilidades asociadas, que obliga a las Gerencias a estar presentes en controles y tomas de decisiones, descuidando la función estratégica propia de sus puestos.
- Falta de procedimientos para administración, reclutamiento, selección, incorporación, inducción, entre otros, de los recursos necesarios.
- Demora en el ingreso del personal que cada nuevo proyecto requiere.

Estos problemas van a potenciarse en un futuro cercano, generando más problemas de los que tienen hoy:

- Insuficiencia de personal necesario para cubrir las tareas y por consecuencia demoras en las entregas a los clientes.
- Sobresaturación en las tareas propias del puesto.
- Falta de personal experto - necesario para delegarles tareas de cada área.
- Dependencia crónica del/los superior/es.

- Baja pro-actividad e independencia en la realización de tareas por parte de los diferentes puestos.
- Pérdida de tiempo, productividad y mayores costos en reprocesos.

Es por esto que nos vimos interesadas en brindarles herramientas que les permita enfrentar tal problemática. Por consiguiente, planteamos como posibles soluciones, las siguientes:

- Diseño de perfiles de puestos, delimitando funciones, conocimientos académicos y tecnológicos, alcances, propósito, responsabilidades, superiores y subordinados.
- Elaboración de un proceso que les permita desarrollar en tiempo y forma las actividades principales de: reclutamiento y selección de personal necesario con la capacitación prevista para cada puesto.

En base a esto, proponemos realizar como marco de nuestro Proyecto Final de Grado: ***"El Diseño del Proceso de Aprovechamiento de Personal"***.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL → Diseñar el Proceso de Aprovechamiento de Personal para Consultora – Constructora en el Área de Arquitectura e Ingeniería.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS → Realizar análisis y descripción de los puestos solicitados por el Gerente General de la Empresa.

- Implementar la información para diseñar los perfiles de los puestos.
- Realizar rediseños de puesto en caso de ser necesario.
- Diseñar un programa/proceso de reclutamiento y selección de personal idónea para los puestos analizados.

ALCANCES DEL PROYECTO → Como vimos en el organigrama, la empresa tiene dos grandes divisiones, con funciones muy diferentes. A fin de acotar nuestra actividad, hemos tomado la división en la cual hoy tienen la problemática mayor: la Constructora³, y en tres de sus cuatro áreas: Obras Civiles, Obras Industriales, Obras Arquitectura.



Los Alcances del Proyecto a efectuar son:

1. Procedimiento de Análisis y Descripción de puestos. Perfiles de puesto.
2. Procedimientos de Diseño y/o Rediseño de puesto (si lo requiere necesario).
3. Procedimiento de Reclutamiento de personal.
4. Procedimiento de Selección de personal.

³ Consultora – Constructora en el Área de Ingeniería y Arquitectura. Gerencia General. Año 1993, "Departamento de Obras selecciona para analizar". Córdoba.

JUSTIFICACIÓN

El motivo principal que nos lleva a realizar esta intervención es brindarle a la empresa una posible solución a su actual problema, lo cual consideramos que le permitirá sobrellevar de otra manera el abordaje de sus actividades, así como también, le será útil contar con un proceso de provisión de personal que les delimite el perfil de persona que buscan incorporar, que conocimientos posee su personal actual, y visualizar nuevos horizontes en materia de personal.

La realización de este proyecto servirá para que los Directivos de la empresa vean cuan necesario es en el mundo actual contar con un especialista en Recursos Humanos que se ocupe de gestionar, organizar y tomar decisiones de cuestiones de su abordaje.

Dicha información se obtendrá a través de Entrevistas, las cuales les brindara los datos necesario para conformar una base de datos que permitirá conocer los diferentes perfiles de quienes se postulan a los puestos vacantes, como también las diferentes tareas y especificaciones que los puesto demandan para ser ocupados.

Por lo mismo será de utilidad para tener conocimiento sobre las necesidades del puesto, como también, para el encargado de Recursos Humanos, puesto que será quien lleve adelante la gestión administrativa, toma de decisiones, estado de el proceso de incorporación de nuevo personal, entre otras cuestiones.

Segunda Parte:

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN: SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL

Cuando se busca explicar cómo está conformado y se interrelacionan las diferentes áreas de una empresa se utiliza el concepto de Sistema Abierto, el cual como todos saben, está compuesto por una estructura que define la relación entre los componentes (inputs, outputs y retroalimentación), es por ello que nosotras tomamos este concepto para explicar lo que se conoce como: "*Gestión de Recursos Humanos*", la cual es considerada un sistema abierto, que se caracteriza por la interrelación e interdependencia entre sus diversas funciones y con las demás áreas con las que coexiste, pero como todo sistema, se encuentra influenciada por el entorno y sus constantes cambios, que la llevan a ser adaptable a los mismos. Es por ello que hoy en día, ante la constante evolución, se busca que el centro de la gestión sea el Hombre, que permita ciertos planes/acciones que interactúen entre sí, concibiendo, planificando, coordinando, ejecutando y controlando las políticas y procedimientos para el ingreso, permanencia, promoción y terminación de las relaciones laborales, conformando un todo ordenado y coherente con relaciones afines e interacción mutua para el logro de la misión, estrategias y objetivos establecidos.

Como todo Sistema, está compuesto por subsistemas que hacen a su funcionamiento. Los cinco Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos⁴ que se interrelacionan y retroalimentan entre sí, son:

- Subsistema de Previsión.
- **Subsistema de Provisión.**
- Subsistema de Mantenimiento.
- Subsistema de Desarrollo.
- Subsistema de Control.

⁴ Norry, Carlos A., Profesor del Instituto Universitario Aeronáutico. Año 2006. Guía de Estudios de Reclutamiento y Selección". Córdoba.

Son los encargados de guiar con eficiencia y eficacia al Departamento de Recursos Humanos dentro de una organización.

Es de nuestro mayor interés, en este momento, explayarnos en él: "*Subsistema de Provisión o Aprovisionamiento de Personal*", el cual a grandes rasgos, es el encargado de brindar información clara y precisa de los puestos de trabajo, su ubicación en el organigrama institucional y su correspondiente interrelación para el logro de los objetivos organizacionales. Es una de las áreas de especial necesidad para todo el Departamento de Recursos Humanos, ya que tiene como objetivo desarrollar puestos y unidades básicas de trabajo que sean lo bastante adaptables para prosperar en un mundo de constantes cambios.

Se puede decir que posee como funciones: proveer de información al resto de los subsistemas en materia de Puesto, y a ello nos referimos con actividades que se desempeñan en él, conocimientos necesarios, personalidad óptima para desempeñarlo, capacidades y habilidades, ya sea para evaluar su desempeño como también para diseñar/rediseñar puestos que requieran una actualización o modelación en base a los cambios del entorno, como también, lleva adelante el proceso de reclutamiento y selección que surge ante la necesidad de cubrir vacantes originadas, por diversos motivos como renuncias, despidos, licencias o rotación, o creación de nuevos puestos, haciendo uso de la información anteriormente mencionada. Por consiguiente las actividades que se llevan a cabo en este subsistema son:

- Análisis de Puesto.
- Descripción de Puesto y Especificación de Puesto.
- Diseño de Puesto y Rediseño de Puesto.
- Reclutamiento Recursos Humanos.
- Selección de Recursos Humanos.

ANÁLISIS DE PUESTO

El **Análisis de Puestos** es un procedimiento que consiste en observar de forma general, minuciosa y objetiva, obtener, evaluar y organizar el contenido, aspectos y condiciones que rodean y hacen a cada puesto de trabajo. Esto significa llevar a cabo una investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones, hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria, pero cabe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Este procedimiento logra establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y las características que debe cubrir la persona que ocupa u ocupará el puesto analizado.

Los responsables de llevar a cabo esta acción será el Departamento de Recursos Humanos, quienes deberán elaborar lo que se conoce como Informe u Documento del Puesto, compuesto por la información obtenida de las diferentes actividades y requisitos que hacen al puesto de trabajo, a esto se lo conoce como *descripciones y especificaciones de puesto* (estos temas serán abordados más adelante).

I. ANALISTAS INTERNOS, EXTERNOS O MIXTO

Cuando se decide llevar a cabo un análisis de puesto se debe determinar quién será el encargado del mismo, pero depende de si la empresa cuenta o no con la/s persona/s idónea/s para ejecutarlo, es por ello que es necesario determinar si el/los Analista/s será/n interno/s u externo/s⁵. Para definir si serán personas de la misma organización o externas, la Gerencia deberá considerar que:

⁵ Chiavenato, Idalberto. Año 2008. Administración de Recursos Humanos. Editorial: Mc Graw - Hill. Séptima edición. México.

- El *recurso interno* tendrá como ventaja conocer la empresa, y como desventaja que se podría presentar su relativa subjetividad.
- La contratación de *personal externo* suele tener la ventaja de no requerir entrenamiento, pero puede presentar la debilidad de no contar con conocimiento acerca de la empresa. Sin embargo, esta desventaja puede solucionarse con la creación de *equipos mixtos*.

Para seleccionar a los analistas serán de gran utilidad las técnicas empleadas en la selección de personal, como ser: pruebas de conocimientos, test psicotécnicos y entrevistas. Los aspectos a considerar en la selección de los analistas son:

- Educación y experiencia
- Aptitudes personales

II. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE PUESTO

Para llevar a cabo un Análisis de Puesto es necesario seguir seis pasos:

1. Asegurarse de contar con el apoyo visible de la Administración Superior y determinar para que se usará la información.
2. Recuperar información que la empresa tenga (organigramas, contratos, procedimientos, funciones, entre otros). Será de utilidad al comenzar con el proceso de análisis.
3. Seleccionar los puestos a analizar, y el o los métodos que utilizará para obtener datos.
4. Realizar el análisis reuniendo y organizado la información obtenida con el procedimiento seleccionado.
5. Repasar la información obtenida con los ocupantes del puesto y jefes inmediatos.
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto.

Al momento de decidir que técnica se utilizará para recabar información es necesario saber qué es lo que se está buscando saber de los puestos seleccionados, es por esto que las diferentes técnicas se deben enfocar en obtener datos de:

- Ubicación del puesto dentro de la estructura de la organización y su denominación.
- Requisitos académicos, técnicos y de personalidad para el puesto.
- Conocimientos y habilidades específicas que se requieren para el desempeño del cargo.
- Nivel de responsabilidad que tiene el cargo.
- Actividades del trabajo y los procesos operativos o administrativos.
- Condiciones físicas de trabajo o de esfuerzo adicional o especial requerido.
- Análisis de las condiciones de trabajo y los riesgos existentes.
- Movimientos de materiales y corporales, así como el nivel de esfuerzo requerido o desplegado.
- Medición de tiempos y de los movimientos en el trabajo.
- Máquinas, herramientas, equipos que se utilizan en el trabajo.
- Normas de seguridad y equipos de protección personal que se requieren.
- Nivel de desempeño requerido en el trabajo.
- Contexto del puesto y relaciones con otras áreas.

Las técnicas más usadas para recaudar información sobre los diferentes puestos, su accionar y desempeño, requisitos, niveles de conocimientos y habilidades, entre otros son:

- **Entrevista:**

Con este método el analista recoge todos los detalles y elementos relacionados que desea abordar sobre el puesto a analizar, mediante un acercamiento directo y

verbal con el ocupante o con su jefe directo. Al momento de elaborar una entrevista se deberá determinar si será:

- Estructurada: es aquella donde el entrevistador realiza su labor en base a una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta.
- Semi estructuradas: se basa en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados.
- No estructuradas o abiertas: se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

Las primeras entrevistas tienden a ser abiertas y de tipo piloto, y van estructurándose conforme avanza el análisis, pero será necesario determinar los rubros o categorías que permitirán obtener la información pertinente para la preparación de las descripciones y especificaciones de puestos; sus preguntas deben estar preparadas cuidadosamente para evitar ambigüedades y dobles sentidos.

El entrevistador deberá contar con experiencia en esta tarea para lograr mejores resultados, a esto nos referimos con: manejo de emociones, técnicas de entrevista, comunicación verbal y no verbal, entre otros. El analista deberá estudiar el organigrama y las designaciones presentes de los puestos, como también deberá informar a los supervisores sobre la naturaleza y duración de la misma, quienes tendrán la obligación de comunicarles de manera individual o grupal a sus empleados que serán entrevistados, cuál será el objetivo y razón de la misma y en qué momento se llevara a cabo. Es preferible que el analista realice las entrevistas en privado y en un medio neutral, deberá explicarle el objetivo de la entrevista y la manera en que se llevará a cabo, como también exponer cómo se utilizará la información reunida. Puede no hacerse todas las preguntas que se

encuentren en el formulario, dependiendo de cómo se desarrolla, es por esto que ante situaciones de tensión o mala predisposición el entrevistador debe animar al empleado a que hable y darle tiempo suficiente para que pueda responder o justificar sus afirmaciones. Es aconsejable que se lleve en tono de conversación y que el entrevistador sólo tome notas de vez en cuando para no distraer la atención del entrevistado.

Al final de la entrevista, el empleado debe tener la oportunidad de brindar más información o hacer preguntas. Inmediatamente después de terminada el analista deberá redactar todos sus apuntes, observaciones e información obtenida, pero la confección de la descripción de puestos no necesita comenzarse hasta después de realizadas varias entrevistas. Cabe aclarar que no es necesario entrevistar a todas las personas que ocupen un puesto basta con una muestra representativa.

- **La Observación:**

Es uno de los métodos más utilizados, donde el analista simplemente observa de manera directa y dinámica a las personas que ocupan el puesto que se examina en pleno ejercicio de sus funciones. Durante la observación, el analista toma cuidadosamente notas en sus hojas de análisis, y de vez en cuando hace preguntas sobre diversos elementos del trabajo, esto le permite reunir información que luego empleará para confeccionar las descripciones de puestos. Al escribir se recomienda utilizar oraciones completas para evitar confusiones posteriores, y no se debe olvidar de registrar tiempos y lugares a los que se hace referencia; transcríbalas en computadora a la brevedad y respáldelas en otro medio. Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

- **El Cuestionario:**

Esta herramienta puede ser utilizada para recolectar información sobre los puestos, permitiendo identificar labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios para el mismo.

El analista al momento de elaborar un cuestionario debe establecer una nota explicativa donde se mencionen los objetivos del mismo, qué se hará con la información obtenida, los procedimientos que lo sucederán y las instrucciones sobre la manera de completarlo. Es responsabilidad del gerente operativo explicar los objetivos del cuestionario y aclarar cualquier problema que pudiera surgir.

- **La Bitácora del Empleado:**

Este método impone a cada empleado llevar una bitácora o diario de las actividades que desempeña a lo largo de su jornada laboral, durante un período determinado. Es aceptable su uso cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo, pero no brinda al analista información adecuada cuando el trabajo varía mucho, o cuando las tareas no se repiten a corto plazo.

Con la información recopilada, se efectúa un estudio de todos los aspectos inherentes al cargo, tales como estudio de las tareas, nivel de atribuciones, responsabilidades asumidas, autoridad ejercida y dependencia jerárquica, áreas de coordinación, condiciones de salubridad y seguridad, esfuerzo requerido, entre otros, lo que permitirá elaborar la descripción y especificación de los puestos analizados.

Se colocará el Formulario de Análisis de Puesto que se usará en los diferentes tipos de puestos en Anexo⁶.

⁶ ANEXO: "Entrevista Formulario de Análisis de Puesto" Pág. 187.

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

Una vez llevado a cabo el análisis y recolección de información de los puestos previamente seleccionados, se pasa a elaborar lo que se conoce como descripción de puestos. Una **Descripción de Puesto** es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto, basándose en la naturaleza del trabajo y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Este documento busca plasmar lo que hace el empleado, cómo lo hace y en qué condiciones lo ejecuta; además de registrar los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñarlo satisfactoriamente. Deben ser detallados y revisados constantemente para reflejar los posibles cambios que se produzcan en los puestos. Este proceso está compuesto por varios aspectos que hacen a su uso eficiente y se complementan con las *especificaciones del puesto*, lo que permiten conformar a lo que se conoce como *perfil del puesto analizado*.

Los responsables de llevar a cabo este proceso son: el Área de Personal, los responsables de cada Departamento involucrado, la Cúpula Directiva y las personas de la compañía que fuesen necesarias.

El Área de Recursos Humanos utiliza estos documentos para dar soporte a otras actividades relacionadas como ser:

- Reclutamiento y Selección de personal
- Procedimientos de Promoción Interna
- Planificación, Capacitación y Perfeccionamiento de los empleados
- Evaluaciones de Desempeño
- Análisis del Flujo de Trabajo
- Administración de Salarios y Compensaciones
- Analizar, elaborar o mejorar el organigrama

Al momento de elaborar una Descripción de Puestos se debe establecer los siguientes ítems con su respectiva información:

- Nombre de la organización
- Nombre del puesto y ubicación dentro de la estructura organizacional
- Fecha
- Clave del puesto
- Adscripción
- Identificación del analista
- Categoría
- Horario
- Propósito principal
- Descripción general del puesto
- Descripción específica del puesto
- Relaciones de autoridad
- Relaciones de trabajo
- Especificaciones del puesto
- Comunicaciones colaterales

Las Descripciones Específicas, en cambio, son aquellas en donde se estipulan las tareas y deberes de forma precisa, y teniendo en cuenta tres criterios: dificultad, importancia y frecuencia. Suele ser un problema muchas veces determinar el grado de dificultad de las tareas como también su importancia relativa para el evaluador o responsable de la valoración del puesto, por ello es necesario que el relevamiento de información sea lo más claro y sustancial posible, para que el analista sepa detectar y diferenciar las tareas y su importancia. Es conveniente que las funciones que se incluyan se ordenen de tal manera que se observe una secuencia lógica en las actividades que tenga que desempeñar el trabajador. En las mismas se debe indicar la relación del puesto con los otros e incluso hasta con las más pequeñas unidades organizacionales.

Son descripciones útiles para llevar a cabo:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos
- Organigrama

Una vez obtenida las descripciones de puestos, es necesario mantenerlas actualizadas, en especial, cuando la organización se encuentre inmersa en un entorno de constantes evoluciones en materia de actividades, tecnologías, conocimientos, entre otros; como también para facilitar la adecuación de los mismos, en caso de participar de una reorganización departamental, creación o combinación de nuevos puestos, nuevas tendencias, entre otros. Es de obligada necesidad que cada vez que se incorpore un nuevo trabajador a la compañía o se cambie a alguien de puesto, se le entregue y explique la descripción del nuevo puesto de trabajo para que todo quede claro y en caso de que pueda tener dudas el trabajador pregunte para despejarle los interrogantes que pueda tener.

En la misma etapa en la que se realiza la recolección de información sobre las tareas y funciones que exige el puesto para su correcto y eficiente desarrollo, se reúne cuales son las especificaciones del puesto. Las **Especificaciones de Puesto** son el conjunto de capacidades, habilidades y experiencias que debe poseer la persona para desempeñarse eficaz y satisfactoriamente, se incluyen las capacidades psicomotoras, físicas y cognoscitivas, que responden a cada una de las funciones, niveles de esfuerzo, condiciones ambientales y riesgos a los que esté expuesto, viene a ser la explicación escrita de los requerimientos humanos necesarios para cubrir el puesto y desempeñarse satisfactoriamente, es decir con solvencia y seguridad, en base a esto se determinan los perfiles profesionales y técnicos requeridos en la organización.

Los aspectos que explora la especificación de puesto por medio de las herramientas utilizadas en el análisis de puesto y que le permite conformar el perfil profesional del empleado a nivel físico, cognoscitivo y psicomotor son:

- Nivel de estudios requerido.
- Experiencia previa y entrenamiento.
- Habilidades específicas o características de la personalidad
- Responsabilidad
- Cursos de especialización o calificación técnica.
- Idiomas adicionales.
- Cualidades físicas
- Equipo
- Otras características

El departamento de Recursos Humanos tiende a combinar los resultados obtenidos en la descripción y especificación de los puestos, generando lo que se conoce como Perfiles Profesionales y Técnicos de Puesto⁷. Esta plantilla permite identificar de manera más rápida cuales son las características del perfil de la persona que se deben respetar y buscar al momento de llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección, como también cual es la actividad fundamental del puesto para poder mejorarla en caso de una actualización o rediseño de puesto

⁷ ANEXO: "Entrevista Formulario Perfil de Puesto" Pág. 187.

DISEÑO DE PUESTOS Y REDISEÑO DE PUESTOS

El "**Diseño de Puesto**" es el proceso mediante el cual se crea un nuevo puesto de trabajo en función de lo que la Dirección establece en: tareas y área a la que pertenece y en función de los cambios constantes del entorno. Es necesaria la contribución que se hace por parte de los especialistas en Recursos Humanos, ya que contribuyen a que la organización mantenga una fuerza de trabajo adecuada, y con amplios conocimientos en técnicas de diseño. La manera en se diseñan los puestos de trabajo actualmente determina, en gran medida el éxito o incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones, puesto que los puestos correctamente diseñados cobran una importancia creciente en la tarea de atraer y retener una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad.

El diseño de un puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales, ya que con su creación lo que se busca es aumentar la productividad del puesto y la satisfacción del empleado al mismo tiempo. No obstante, debe mantener varios elementos en la perspectiva y equilibrio adecuados, por lo que algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros. La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información respecto a la manera en que se diseño el puesto. Un puesto mal diseñado, con frecuencia, conduce a una productividad disminuida, a cambios constantes en el personal, ausentismo, sabotaje, renuncias, rotación entre otros problemas.

Diseñar un puesto implica tener en cuenta:

- Contenido del Puesto
- Métodos y Procesos de trabajo
- Responsabilidad
- Autoridad

Es "**Rediseño de un Puesto**" el proceso mediante el cual se lleva a reconsiderar el desarrollo de un puesto, efectuando determinadas modificaciones que lo vuelvan más productivo y acorde a los cambios del entorno.

A través del rediseño de puestos se puede integrar las características de los puestos actuales con la nueva situación a la que se enfrentan tanto los individuos como las organizaciones, con el fin de tratar de crear una congruencia y tratar de conseguir la máxima eficiencia. Se trata de conocer el puesto, sus causas de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción dentro del mismo. Incluye una actividad de mejora permanente, ya que el rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo de mejora continua.

Este proceso es necesario para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto, servicio o actividad a cumplir, pero para ello es necesario contar con el apoyo y liderazgo de la alta dirección de la empresa. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorable hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

El rediseño de un puesto implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso, y cuyas fases principales son:

- La reducción de funciones
- Distribución de funciones de un puesto en varios puestos nuevos
- Agrupación de funciones de varios puestos en un puesto nuevo
- Enriquecimiento de puestos mediante la asignación de mayores responsabilidades

Con ello, lo que se busca es que el puesto posea mayor o menor nivel de especialización:

- Bajo nivel de especialización: es cuando los puestos no están suficientemente especializados, y los diseñadores puede optar por una simplificación. Las tareas que antes se incluían en un solo puesto pueden repetirse entre dos o más, y se identifican y elimina toda la labor que no sea estrictamente necesaria. El riesgo que se corre al volverlo más simple es la monotonía de la actividad, lo que a su vez ocasiona errores, búsqueda de otro trabajo, entre otros.
- Alto nivel de especialización: los trabajos rutinarios muy especializados ofrecen poco interés por personas con conocimientos mayores, estos brindan pocas oportunidades de autorrealización, reconocimiento, crecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción laboral. Se puede revertir la situación por medio de diversas técnicas que lo hagan más interesante como ser:
 - Rotación de puesto
 - Enriquecimiento del puesto
 - La inclusión de nuevas tareas en determinado puesto de trabajo
 - Grupos autónomos de trabajo

Es muy importante que en todas las empresas se haga un rediseño de puestos para que todos los que se encuentren dentro de la misma tengan bien definidas y claras sus responsabilidades para evitar el incumplimiento de alguna actividad en específico por falta de conocimiento.

RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El **Proceso de Reclutamiento** consiste en identificar e interesar a posibles candidatos capacitados para ocupar una vacante, lo que permitirá alcanzar los objetivos de la empresa, es por ello que resulta importante conocer las pautas que permitan detectar a quien mejor se adecue a los requerimientos definidos. Al adoptar la decisión de integrar un nuevo empleado, se debe considerar distintos aspectos que le permitan incorporar a aquel colaborador que mejor se ajuste a los requerimientos de las tareas como a las pautas culturales que le son propias.

Es necesario que las empresas tengan delimitado en un plan, la cantidad de personal adecuado para alcanzar sus objetivos, como también deben comprender lo importante que resulta el evaluar correctamente sus exigencias en materia de conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros. Es por ello que las causas del requerimiento de personal deben ser contextualizadas dentro de las demandas de corto y largo plazo, eso significa que el sector de Recursos Humanos deberá evaluar tanto las urgencias actuales en materia de dotación, cómo las necesidades futuras importantes.

Ya conociendo las causas o motivos que impulsan este proceso se puede ver los beneficios de implementarlo:

- Permite encontrar más y mejores candidatos, siempre y cuando la capacidad de la empresa para atraerlos sea buena.
- Mientras mejor sea el reclutamiento mejores candidatos se presentarán, por consecuencia mejor será el proceso selectivo.
- Ayuda a la elaboración de una base de datos con posibles candidatos a empleo, para ser considerados en un futuro.
- Permite el cumplimiento de los objetivos en materia de personal.

I. FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento cuenta con cuatro fases o etapas que permiten cumplir con el objetivo principal:

1º. Planificación de las Necesidades de Personal.

La planificación de un proceso de reclutamiento incluye determinar y estimar los pasos a seguir, las herramientas a utilizar, los tiempos aproximados, los costos, entre otros, pero para ello se deberá hacer un análisis global de la situación teniendo en cuenta: la misión y visión de la empresa, como también cuestiones básicas, como ser: las necesidades de personal, la nomina actual de empleados incluyendo sus capacidades y competencias, y por último las nuevas incorporaciones. A grandes rasgos se debe definir o controlar que se encuentre definido:

- Perfil de Puesto a ser cubierto.
- Identificación de los distintos "camino de búsqueda" (fuentes).
- Entrevistas que se llevaran a cabo con los candidatos (cuantas y de qué tipo).
- Evaluaciones (cuantas, cuáles).
- Presentación de finalistas.

2º. Análisis y Elección de las Fuentes de Reclutamiento.

Significa analizar dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados. Las fuentes de reclutamiento dependen del tipo de reclutamiento que se desea llevar a cabo, en función del puesto a cubrir, las características que este demande, la experiencia pasada y la modalidad que resulta más conveniente para su cobertura. La finalidad será analizar cuál será el mejor medio para buscar y atraer candidatos calificados, como también la utilización de aquel que resulte más

conveniente. Una vez analizadas se deberá decidir cual o cuales serán utilizados para cubrir el puesto en cuestión.

3º. Elección del contenido del Reclutamiento.

En esta fase se elabora el anuncio del puesto a cubrir que se colocara para captar candidatos. Está compuesto por la siguiente información:

- Definición de la empresa: se puede colocar el nombre de la empresa solicitante o el rubro al que pertenece en caso de no querer identificarse por motivos internos.
- Descripción del puesto vacante: respecta al contenido del puesto, responsabilidades, lugar geográfico de trabajo, si debe viajar y cualquier otro dato relevante.
- Requisitos: excluyentes, como edad, estudios, experiencia necesaria, lugar de residencia; y no excluyentes, como conocimientos extras, habilidades específicas, entre otros.
- Frases indicando qué se ofrece: desarrollo de carrera, buen salario, auto y vivienda si correspondiera, entre otros.
- Indicaciones finales: lugar donde presentarse, plazo de recepción del Curriculum, si hay que indicar referencias o pretensiones económicas, si se requiere presentar foto, etc. Establecer teléfono, fax o e- mail para comunicarse.

4º. Recepción y Selección de Curriculum Vitae.

Por lo general suele haber una persona encargada de recibir las diversas postulaciones que llegan día a día, por lo que es necesario que esa persona sepa diferenciar quien contesto el anuncio y quien no, y los rotule con el apellido y la posición a la cual se postulan. Es una tarea de menor importancia pero no debe descuidarse.

Se debe analizar cada Curriculum y aspectos como: educación, antecedentes y continuidad cronológica y lógica laboral (teniendo en cuenta circunstancias históricas y socioeconómicas de cada país), conocimientos extras, referencias, etc. Después de leerlos atentamente se lograra tener una lista de personas a entrevistar y el paso siguiente es la citación de los candidatos a la primera entrevista.

II. FUENTES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Son los métodos que se utilizan para reclutar personal. Poseen como finalidad la búsqueda y atracción de candidatos calificados para el puesto en cuestión, como también exige una gran variedad de métodos de búsqueda de personal que las empresas eligen según el tipo de posición a cubrir, su experiencia pasada y la modalidad que resulta más conveniente. Están ligados al tipo de reclutamiento que se llevara a cabo, ya que son los que mostraran el puesto en cuestión, como también captara a los interesados por ocuparlo y pertenecer a la empresa. Las fuentes de reclutamiento más utilizadas son:

FUENTES INTERNAS	Ascensos – Promociones	<p>Es cuando se realiza un <u>movimiento</u> vertical de un empleado en forma ascendente dentro de la estructura de la empresa, lo que le permite alcanzar un mejor puesto con nuevas responsabilidades, deberes y beneficios. Los ascensos son sistemas aplicados en las organizaciones con el propósito de impulsar y motivar el crecimiento progresivo dentro de la empresa. Los empleados inmersos en este programa suelen ser más competitivos, eficientes, responsables y comprometido con los objetivos que se le establecen. Cuando se habla de <i>promociones</i> se le suele adjudicar el carácter de ascenso a un puesto de nivel gerencial o jerárquico dentro de la pirámide de la empresa, pero tanto los ascensos como las promociones son equivalentes entre sí. Las ventajas que poseen son: permitir crear vacantes en niveles inferiores, economizar tiempo y dinero, levantar la moral de los empleados, revelar talentos escondidos. Las desventajas son: los gerentes no pueden escoger a los que quieren, resentimiento con los empleados que buscan puestos fuera de sus departamentos, entre otras.</p>
	Transferencias con Ascensos de personal	<p>Es cuando se establecen lineamientos que aseguran el reemplazo de puestos vacantes de personal ejecutivo, con la oportunidad deseada y el perfil requerido, para garantizar la marcha normal de las operaciones en las empresas y motivar al personal interno a</p>

<p>FUENTES INTERNAS</p>		<p>desarrollarse en puestos de mayor responsabilidad.</p>
	<p>Planes de Carrera Profesional</p>	<p>La carrera profesional es el conjunto de comportamientos profesionales, que en forma conjunta con otras actividades y aspiraciones confluyen en la trayectoria laboral de cada persona. Planificar una carrera, es diseñar su desarrollo y evolución en la empresa teniendo en cuenta los objetivos de la misma, y las demandas y ofertas dentro de su desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Por lo general se tiende aplicar estos planes a personas con alto potencial, ya que son los que cumplen con un comportamiento profesional adecuado para confiar en ellos. Suelen ser personas determinadas por sus jefes y en colaboración con Recursos Humanos.</p> <p>Los objetivos que persiguen estos planes son: el desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones como gestión de personal, formación, rotación, promoción y seguimiento; la cobertura del puesto en el tiempo planificado, por la persona adecuada y la garantía para la empresa de que, por una parte, existirá una cobertura de puestos directivos y, por otra parte, las personas de dirección tendrán una dinámica de desarrollo. La Dirección es quien debe decidir cuáles serán los Puestos Clave, y que personas entran dentro de ellos.</p>

FUENTES INTERNAS	Asociaciones profesionales - Sindicatos	<p>Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse actualizados en su campo, lo que constituye un canal idóneo para identificar personal de alto nivel. Sus ventajas: no tienen costo, pueden ofrecer muchos solicitantes, pueden ayudar a cubrir rápidamente las vacantes. Sus desventajas: pueden enviar aspirantes no idóneos, como también objetar las razones de un rechazo.</p>
	Personas incluidas en un Programa de Desarrollo Personal	<p>Este tipo de programa lo que busca es estimular el desarrollo de personas, con el fin de que puedan aprender como potenciar al máximo sus recursos. Busca contribuir al desarrollo de su inteligencia emocional, lo que les permitirá lograr sus objetivos personales, laborales, la efectividad en sus relaciones y su satisfacción personal; como también: mejorar su nivel de comunicación, de calidad de vida, aumentar su motivación, entre otros. Este tipo de plan tiende a surgir cuando la empresa busca generar mayores competencias en una persona, para lograr un mejor desempeño tanto laboral como en su carrera profesional.</p>

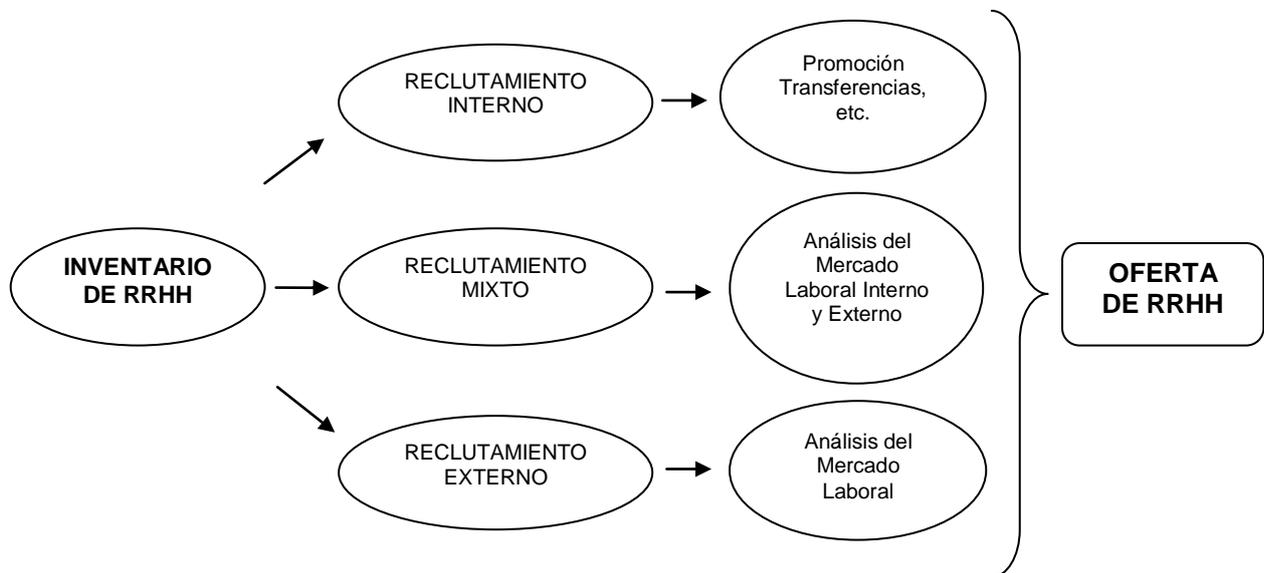
FUENTES EXTERNAS	Solicitantes voluntarios	<p>Son solicitudes espontáneas, ya sea por carta o en persona, donde la persona entrega su Curriculum Vitae u Hoja de vida para formar parte de la base de datos de la empresa. Es una fuente de reclutamiento que no debe ser ignorada, ya que proporciona una buena imagen de la empresa y no genera costos.</p>
	Familiares y/o Recomendados de los trabajadores actuales	<p>Esta práctica presenta varias ventajas: es probable que el personal especializado conozca candidatos óptimos para el puesto, quienes llegan por este medio ya poseen conocimientos de la empresa y pueden sentirse atraídos, y por lo general los empleados tienden a presentar a quienes poseen similares hábitos de trabajo y actitudes. Posee como desventaja: que suelen provocarse fricciones y conflictos con el personal cuando no aceptan a la persona recomendada, etc.</p>
	Anuncios en diarios	<p>Los diarios o las revistas especializadas son utilizados por muchos reclutadores, ya que llegan a un mayor número de personas. El aviso ideal debe incluir como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las responsabilidades del empleo y no un título desprovisto de sentido para el lector. - La manera en que el solicitado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que debe presentar. - Los requerimientos académicos y

FUENTES EXTERNAS		<p>laborales mínimos para cumplir la función.</p> <p>Suelen haber dos tipos de anuncios, el "anuncio abierto" donde se identifica el nombre de la empresa que solicita personal, y el "anuncio ciego" en el cual el aspirante deberá mandar su Curriculum a una determinada dirección, pero no se aclarar para qué empresa será. Es importante redactar el anuncio desde el punto de vista del candidato.</p> <p>Los anuncios se caracterizan por tener ventajas como: llegar a una basta audiencia, pueden enfocarse en categorías ocupacionales específicas, son considerados una fuente confiable para la empresa y para los solicitantes. Poseen como desventajas: suelen resultar costosos, no se aconseja la publicación de avisos ciegos, en ese caso se recomienda acudir a una consultora externa, entre otros.</p>
	Bolsas de Trabajo Virtuales	<p>Son bases de datos de distintas páginas web, donde las personas que buscan trabajo pueden colocar su Curriculum, como también postularse para los puestos que las empresas colocan en la misma, lo que les permite llegar a un público diferente y reclutar bajo otras condiciones.</p> <p>Es una fuente rápida y económica de reclutamiento, la misma permite la consulta permanente, insertar nuevas búsquedas para vacantes de diferentes empresas abonadas,</p>

FUENTES EXTERNAS		es también considerado un método alternativo a la clásica publicación de anuncios en periódicos con menores costos directos e indirectos, ya que permite recibir solo las postulaciones deseadas, los tiempos son más cortos, no se requiere personal para recibir postulaciones de ningún tipo y las mismas suelen ser rápidamente segmentadas.
	Head Hunters	
	Instituciones Educativas	

III. TIPOS DE RECLUTAMIENTOS

Al momento de reclutar se puede elegir entre tres tipos, estos son:



- **Reclutamiento Interno.**

Este tipo de reclutamiento es cuando surge una determinada vacante y la empresa busca ocuparla mediante la reubicación de algún empleado propio de la misma. Se puede realizar de varias maneras:

- Transferencias o Transferencias con Ascensos de personal.
- Ascensos – Promociones.
- Personas incluidas en un programa de desarrollo personal.
- Planes de carrera profesional.

- **Reclutamiento Externo.**

Es el tipo de reclutamiento que al existir alguna vacante, la empresa intenta ocuparla con personas externas a la misma. El proceso implica una o varias de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales, con universidades, entre otros.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, entre otros.
- Agencias de Empleos Privadas (consultoras).

SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La última etapa dentro del proceso de provisión es la **Selección de Personal**, donde su objetivo, en el sentido más amplio, es escoger entre los candidatos reclutados a aquel que mejor se adecue al puesto, buscando el equilibrio persona/puesto, como también mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del puesto y de la empresa.

“La Selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto. Entonces, en la Selección de Personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y características de la persona”⁸.

Es por ello que la cobertura de los puestos debe realizarse teniendo en cuenta y tratando de unificar aspectos como: las características y requerimientos exigidos por el mismo, las políticas de la empresa, y la posibilidad de realización personal y laboral del postulante, puesto que será quien saldrá beneficiado si el cargo le brinda la oportunidad de aplicar sus conocimientos, creatividad y adaptar sus rasgos personales al mismo.

“Los nuevos enfoques del proceso de selección de personal, destacan al personal de las organizaciones como el activo más valioso y su importancia para el éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, analizan las características de las organizaciones ágiles como un modelo emergente de empresa con gran facilidad de adaptarse al cambio y describe el perfil del trabajador del futuro”⁹.

⁸ Blanco, Cohen. "Como Seleccionar nuestro Personal". México.Limusa.1989.

⁹ AA.VV. *Revista de Investigación en Psicología*. Vol. 4, Nº 2. Lima, Universidad del Pacífico, Dic. 2001

I. ACTORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Los protagonistas del Proceso de Selección de Personal son:

- Área que Solicita: Son los encargados de determinar el puesto a cubrir, fecha o márgenes de tiempo para tener el cargo cubierto; establecer las competencias que debe reunir la persona que cubra la posición, como ser: conocimientos, aptitudes, actitudes (elaboradas en conjunto con Recursos Humanos).

Fundamentalmente el área que solicita al nuevo trabajador debe establecer el Perfil del Puesto, éste puede existir en base al Manual de Funciones, como no existir, en este caso lo que se realiza es recabar información sobre las tareas que desempeñaba la persona y como las realizaba.

- Departamento de Recursos Humanos: Tiene la responsabilidad de llevar a cabo el proceso en el aspecto administrativo y técnico, es decir, en el sentido de seleccionar al postulante más idóneo para el puesto, como también de (en función del perfil de puesto, sueldo estimado, entre otras) determinar qué posición ocuparía en el organigrama institucional.

El encargado de llevar a cabo el proceso deberá contar con la suficiente capacidad de análisis que le permita estudiar detenidamente cada curriculum recibido, para seleccionar a los que mejor se adecuen a los requerimientos del puesto en cuestión.

- Postulantes al puesto: Son las personas que se postulan para ocupar el puesto vacante, y se someten a las reglas del juego fijadas por la Empresa y por el Área de Recursos Humanos en el proceso de selección. Ponen a disposición de los mismos: su tiempo y autorización para pasar por el proceso de evaluación.

Los tres grupos de protagonista actúan e interactúan cada quien desde su lugar, tomando decisiones, evaluando, sometiéndose al proceso y aceptando o no las condiciones de la posición ofertada en el proceso de selección.

II. TIPOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Hay dos formas de llevar a cabo un Proceso de Selección dentro de una empresa:

- **Selección Interna:** Es considerado un proceso simple, ya que se origina cuando se busca cubrir un puesto vacante o nuevo puesto por medio de la reubicación de empleados, los cuales pueden ser Ascendidos/Promocionados (movimiento vertical, promoción dentro de su departamento), Transferidos (movimiento horizontal, cambio de departamento) o Transferidos con Acenso de personal (movimiento diagonal promoción jerárquica en otro departamento), o por medio de Planes de Carrera Profesional, Programas de Desarrollo Personal, o base de datos¹⁰.

- **Selección Externa:** es el proceso mediante el cual al surgir una vacante, la empresa opta por buscar candidaturas en el exterior de la misma, haciendo uso de: Base de datos (archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos), Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa, Intercambio con otras empresas, Anuncios en diarios, revistas, asociaciones gremiales, con universidades o Agencias de Empleos Privadas (Consultoras)¹¹.

El proceso comienza cuando el Departamento de Recursos Humanos cuenta con la información para llevar a cabo la evaluación de candidatos, esto va desde contar con la información de los postulantes para su calificación y finaliza cuando

¹⁰ Fuentes Internas de Reclutamiento, ver pág. 42.

¹¹ Fuentes Externas de Reclutamiento, ver Pág. 45.

la persona ha cumplimentado todos los pasos que lo habilitan para ser incorporado a la empresa.

III. PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El *Proceso de Selección de Personal* va seguido a las Fases de Reclutamiento de Personal¹²:

1. Planificación de las Necesidades de Personal.
2. Análisis y Elección de las Fuentes de Reclutamiento.
3. Elección del contenido de Reclutamiento.
4. Recepción y Selección de Curriculum Vitae.

Las etapas de este proceso, al igual que la de los procesos de Reclutamiento están en función de las variables de cada caso en particular, pero se debe poseer un procedimiento estándar que permita la fácil adaptación a las diferentes situaciones que se presenten, pudiendo omitirse algunas etapas, añadirse otras o alterar el orden, según el caso en particular. Eso depende de la iniciativa, ingenio y creatividad, y criterio profesional del seleccionador que es de suma importancia.

Cabe destacar que esta serie de pasos pueden ser aplicados en ambos tipos de Selección (las diferencias que puedan presentar se explicaran en cada paso en particular, ya que dependerá del tipo de reclutamiento que se realizó y las especificaciones del departamento solicitante de nuevo personal). Las etapas de un Proceso de Selección son:

1º. Planificación del Proceso de Selección.

Es una etapa sumamente importante ya que determinará el alcance, presupuesto, equipo de trabajo, objetivos, elaboración de cronogramas de trabajo, entre otros,

¹² Fases del Proceso de Reclutamiento, ver pág. 39

que definirán como se realizara el proceso. El objetivo de esta etapa es establecer el alcancé que tendrá el Proceso de Selección, ya sea interno o externo, y sus respectivas secuencias de cumplimiento, buscando lograr eficacia y eficiencia en el resultado final.

2º. Pre – Selección de Candidatos.

Una vez realizado el reclutamiento necesario para cubrir el puesto vacante y de receptados los Curriculum Vitae se procede a la etapa de *Preselección de Candidatos*.

Es la etapa más compleja debido a que se debe intentar compatibilizarse el Perfil de Puesto buscado, con las características, experiencias y demás elementos que se indican en el Curriculum Vitae de cada postulante. Por tal motivo es necesario tener bien esclarecido las especificaciones de la persona que se busca y realizar un minucioso análisis de los curriculum que se recibieron para no perder candidatos potenciales, ni entrevistar a personas que (para este puesto en particular) no reúnen las condiciones necesarias.

En esta etapa la precisión con la que se lleve a cabo la pre-selección de Curriculum determinara la cantidad de candidatos óptimos a primera vista, como también los elementos de evaluación adecuados y necesarios para lograr efectividad en el proceso, ahorrando tiempo, costo y esfuerzo.

Es por ello que, una vez recibidos los Curriculum, se deberán evaluar con el fin de determinar los candidatos con los que se establecerá una posible entrevista. Los aspectos a evaluar serán:

- Datos Personales
- Datos de Formación Académica
- Datos de Experiencias Laborales
- Datos Complementarios o Extras

Después de realizar el análisis y estudio de los candidatos presentados se procede a determinar cuáles son los Curriculum que siguen en el proceso y cuáles no, y se da paso a la siguiente etapa.

3º. Entrevistas.

En esta fase se llama a entrevista a todos aquellos que hayan pasado la fase de Preselección.

Esta técnica resulta útil para ambas partes ya que los entrevistadores obtienen información sobre el postulante, y el mismo obtiene información sobre la organización, sus características, cultura, exigencias y aspectos particulares del puesto a cubrir.

Es por ello que en las entrevistas el objetivo es verificar si los candidatos pueden desarrollar un conjunto disímil de tareas o actividades, tanto físicas como intelectuales, que permitan medir su desempeño, ajuste a la empresa y comportamiento. Es de importancia debido a que: dotan de un rostro y cuerpo a un candidato que ha enviado su Curriculum, permite conocer su comportamiento a lo largo de la entrevista y otorga la posibilidad de intercambiar información sobre sus oportunidades, expectativas, aspiraciones y modo de comportarse, como también de su evaluación del puesto y de la empresa a la cual se postula.

El Entrevistador deberá conseguir que los candidatos le proporcionen la mayor cantidad de información posible, permitiéndole formarse una idea más acertada de las aptitudes y actitudes del entrevistado. La única forma de lograrlo es por medio de una perfecta preparación de la entrevista y de los tiempos de la misma, lo que le permitirá alcanzar una óptima respuesta conforme a lo que se busca como objetivo de selección.

Hay diversos Tipos de entrevistas que pueden ser utilizados por el Entrevistador, cada una de ellas posee ventajas y desventajas al momento de obtener información y, por ello, el mejor consejo es que no se empleen de manera individual ya que puede llevar a cometer errores de apreciación debido a la tendencia natural de actuar de una determinada manera. Las entrevistas pueden ser¹³:

- Entrevista Estructurada: es aquella donde el entrevistador realiza su labor en base a una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ella.
- Entrevista no Estructurada: se fundamenta en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.
- Entrevista Mixta: se basa en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados.

Al momento de llevar a cabo la entrevista, el Selector (en función del tipo de entrevista que posea) realizara preguntas que irán encaminadas a conocer datos sobre:

- Formación y Estudios: se hace referencia a los estudios académicos y formación complementaria (cursos de especialización, cursos ocupacionales y otros), como también al manejo o conocimiento de algún programa informático, interés en la actualización de conocimientos técnicos, facilidad y rapidez para usar nuevas tecnologías y métodos de trabajo, entre otros.
- Experiencia profesional: es de interés para el entrevistador para tener mayor conocimiento sobre el historial profesional del candidato, como también para saber aspectos que no se colocan en un Curriculum, como ser: por qué cambió de empleo o de puesto de trabajo, que actividades realiza

¹³ Es necesario aclarar que en el punto "*Análisis de Puesto*" se hace mención y expresa lo que es una Entrevista y sus clasificaciones pero para ese punto de acción, en cambio en el punto "*Selección de puesto: Etapas de la Selección, paso 3º*", también se habla de Entrevista pero bajo este procedimiento.

actualmente, cuál era su responsabilidad, cual es la trayectoria que ha seguido profesionalmente, cuáles eran sus relaciones con superiores, compañeros y subordinados, entre otros.

- Capacidad de comunicación y adaptación: le interesa saber cómo es su contacto social, capacidad de comprender y aceptar las opiniones de los demás; sobre su situación familiar (con quién comparte su vida, si tiene proyecto de matrimonio, entre otros), si tendría problemas para cambiar de ciudad o viajar constantemente; sobre su tiempo libre (a qué lo dedica, actividades fuera del trabajo, sus aficiones) entre otros.
- Actitud organizativa: examinará en forma general, las cualidades organizativas del aspirante.

El selector al evaluar la entrevista debe considerar desde el momento en el cual toma contacto con el postulante, hasta cuando se da fin a la misma, debido a que es necesario e importante que se encuentre altamente concentrado, a fin de evitar pasar por alto pequeños detalles que, en última instancia resultarían determinantes.

Una vez realizada la entrevista, el Seleccionador deberá determinar quienes seguirán a la próxima etapa, la cual, cabe destacar, es realizada mayormente por Especialistas en Psicología Laboral. Aquellos que no continúen en el proceso deben ser notificados de lo mismo, otorgándoles una devolución respecto a su desenvolvimiento en la entrevista, como también, el porqué no se encontraron dentro de los seleccionados para el puesto vacante. Esto permitirá que la empresa siga manteniendo una buena imagen y predisposición para aquellas personas que no fueron convocadas para los próximos pasos.

4º. Test Psicológicos y Psicométricos.

Muchos son los test que se emplean como herramientas para medir la actitud y aptitud de una persona, su comportamiento general, sus reacciones ante diversas situaciones de presión, y su potencial de desarrollo, por ello es necesario que se sometan, antes de ser aplicados, a pruebas de validez, confiabilidad y objetividad,

puesto que derivara directamente en la mayor o menor posibilidad de predicción de comportamientos con cierto grado de certeza o seguridad.

Al momento de definir y decidir cuáles serán los test que se utilizaran en el proceso de selección, se deberá establecer los factores que se evaluarán, ya que deben contar con un valor por demás atractivo a fin de poder establecer que se espera de cada persona. Comúnmente los Factores de la Personalidad que se evalúan son:

- Los Factores Intelectuales: lo que se busca con estos factores es indagar no solamente sobre el nivel intelectual de la persona, sino saber o entender como llevan adelante ciertas situaciones que los obliga a pensar, adoptar y aceptar diferentes puntos de vista, adecuarlos a la forma de pensar de otras personas, conocer como se mueve una persona y la capacidad para llevar a cabo una resolución aplicando diferentes puntos de vistas.

También se debe tener en cuenta otros aspectos que permitan establecer mejor cual es la forma en el cual la persona desarrolla sus problemas y plantea diferentes situaciones a las que debe enfrentarse, como ser:

- Nivel intelectual.
 - Amplitud de criterio.
 - Potencial de desarrollo.
 - Habilidad para comunicar sus ideas y pensamientos.
-
- Los Factores Afectivos: Lo que se evalúa en este plano es la posibilidad de conocer e identificar como puede comportarse la persona ante diferentes situaciones laborales y/o otras a las que normalmente pueden presentarse constantemente.

Los Factores que se consideran son:

- Iniciativa
- Seguridad en sí mismo.
- Reacción antes conflictos.
- Capacidad para generar alternativas a situaciones de presión.

Lo que se busca es identificar características de la persona que permitan ajustarse al perfil de puesto definido y así asegurar que quien lo ocupe cuente con las cualidades y aptitudes necesarias para responder plenamente a los requerimientos del mismo.

- Los Factores Sociales: Se intenta conocer como la persona se relaciona, con sus pares, superiores o subordinados y también con los clientes, es decir, significa conocer cómo debe responder el candidato en el marco de las relaciones. Los Factores que se evalúan son:

- Individualismo.
- Aptitud para compartir objetivos.
- Modo de comunicación.

En los dos primeros factores se evalúa si la persona tiene aptitudes para compartir intereses y mantener una relación que le permita subordinar sus objetivos y resultados individuales anteponiendo los de sus pares o los del grupo en general. En el tercer factor, lo que se persigue es medir que las personas puedan lograr una comunicación más o menos precisa y coherente.

- Los Factores Laborales: En este aspecto resulta importante evaluar si una persona cuenta con los conocimientos para llevar adelante una determinada gestión; esto puede hacerse mediante la realización de tareas propias como así también por medio de entrevistas de evaluación de

diversas situaciones. En cuanto a los Factores que pueden tenerse en cuenta, están:

- Orden.
- Planificación.
- Capacidad para dirigir y coordinar.

Aquí se miden las capacidades para prever y conocer cómo llevar adelante gestiones a futuro. Estos factores también se miden para posiciones de nivel operativo en el cual lo que se intenta es conocer si la persona puede ordenar su actividad y prever la ocurrencia de situaciones no previstas.

Como se dijo anteriormente los Test Psicológicos son llevados a cabo por especialistas en la materia, es por ello que los Licenciados en Recursos Humanos solo deben establecer que es lo que buscan saber por medio de los mismo, para que el Psicólogo determine cuál es el mejor tipo de prueba que se puede implementar, para satisfacer esa especificación. Ambos profesionales deben trabajar de manera conjunta para lograr el resultado deseado. Los Modelos de Test que se encuentran disponibles para la Selección de Personal son:

- Las Entrevistas psicológicas, individuales o grupales.
- Los Juegos de Roles (Rol Playing).
- Las Evaluaciones Grafológicas.
- Pruebas de Inteligencia.
- Pruebas de Aptitud.
- Pruebas de Personalidad Psicométricas.
- Pruebas Proyectivas.

La información provista por los mismos permitirá ver el grado de adecuación entre el comportamiento y la personalidad de los candidatos, y el grado de adaptación a la cultura de la empresa y al perfil del puesto vacante, dando lugar al siguiente pasó.

5º. Decisión de contratar.

Una vez realizadas las entrevistas y test correspondientes el Selector se encuentra posición de determinar qué candidato será el más optimo para desempeñar el puesto en cuestión. Es parte de su función dar conocer cuáles son aquellos potenciales ocupantes del puesto a: el Encargo del Área (que posee la vacante) y a su superior en el Departamento de Recursos Humanos, con el motivo que se tome una decisión. A los mismos se les hace llegar los resultados de los test llevados a cabo por los Psicólogos Laborales, y el análisis de las entrevistas efectuadas.

Antes de tomar un decisión en necesario que se lleve a cabo un Comprobación de Antecedentes, es decir, una vez que se han elaborado los informes referentes al candidato optimo para el puesto, la documentación deberá regresar a él Departamento de Recursos Humanos, con el fin corroborar fehacientemente los datos proporcionados por él mismo en su Curriculum, esto significa contar con validación de los siguientes datos:

- Laboral: solicitar a los anteriores empleadores información con relación al desempeño del postulante. Estos informes suelen resultar categóricos, pero se debe tener en cuenta que pueden estar cargados de subjetividades, ya que dependen de la predisposición de los empleadores y de la opinión que pueda tener sobre la persona.
- Ambiental: se deben verificar el lugar en el cual vive el candidato, como constituye su grupo familiar, la apreciación que tiene de él en su barrio y sus vecinos cercanos, el estado de su vivienda, sus costumbres y hábitos de vida, que proporcionan una rápida condición de la vida del candidato.
- Policial: hace referencia a la averiguación de antecedentes policiales y judiciales.

Una vez realizado esta comprobación de antecedentes se da paso a la toma de decisión de contratación del candidato de manera conjunta entre el Seleccionador

y el Encargado del Área solicitante, buscando verificar nuevamente el grado de adecuación con el puesto, cultura empresarial, y perfil especificado.

Es necesario aclarar que a los candidatos no seleccionados se los debe notificar para no generar algún inconveniente, y al candidato seleccionado se lo deberá notificar de la decisión tomada y de los pasos a seguir.

6º. Examen médico.

El nuevo empleado deberá llevar a cabo la realización de exámenes médicos, que tiene como objeto realizar una constatación de las capacidades físicas de la persona para la exigencia del puesto, y una verificación de la apariencia y bienestar del candidato. El mismo se realiza por un aspecto de política de salud que posee la empresa, como también por lo establecido por la Ley de Riesgo de Trabajo 24.557,¹⁴ donde el **Examen Pre ocupacional** es responsabilidad del Empleador, y tiene como objetivos fundamentales: evaluar la aptitud física del trabajador, descartando de esta forma que la actividad laboral que va a ejercer no sea perjudicial para su salud, y detectar todas aquellas afecciones preexistentes y que en un futuro (ante un siniestro o al ser detectadas en un examen periódico), no puedan atribuirse su actividad laboral. La realización de los estudios médicos permiten resguardar la responsabilidad del Empleador, por lo mismo es fundamental cumplir con determinados requisitos claramente especificados en la legislación vigente:

“Resolución SRT 043/97:

ART. 2º.- Exámenes preocupacionales: objetivos, obligatoriedad, oportunidad de su realización, contenidos y responsables.

¹⁴ Ley de Riesgo de Trabajo 24.557: Art. 2º - Exámenes Preocupacionales.

1. Los exámenes pre ocupacionales o de ingreso tienen como propósito determinar la aptitud del postulante conforme sus condiciones psicofísicas para el desempeño de las actividades que se le requerirán. En ningún caso pueden ser utilizados como elemento discriminatorio para el empleo. Servirán, asimismo, para detectar las patologías preexistentes y, en su caso, para evaluar la adecuación del postulante - en función de sus características y antecedentes individuales- para aquellos trabajos en los que estuvieren eventualmente presentes los agentes de riesgo determinados por el Decreto N° 658/96.

2. Su realización es obligatoria, debiendo efectuarse de manera previa al inicio de la relación laboral.

3. Los contenidos de estos exámenes serán, como mínimo, los del ANEXO I de la presente Resolución. En caso de preverse la exposición a los agentes de riesgo del Decreto N° 658/96, deberán, además, efectuarse los estudios correspondientes a cada agente detallados en el ANEXO II.

4. La realización del examen preocupacional es responsabilidad del empleador, sin perjuicio de que el empleador pueda convenir con su Aseguradora la realización del mismo.

5. A los efectos del artículo 6º, apartado 3, punto b) de la Ley N° 24.557, los exámenes pre ocupacionales podrán ser visados o, en su caso, fiscalizados, en los organismos o entidades públicas, nacionales, provinciales o municipales que hayan sido autorizados a tal fin por la SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO., y es adoptado para todo su personal.

Por lo mismo al candidato seleccionado se le exigirá la realización de los exámenes preestablecidos por ley. El mismo puede ser realizado en cualquier

Institución Médica - Hospital o Clínica - acreditado legalmente como tal, determinado por el Empleador. Cabe destacar, que los análisis serán confidenciales entre la empresa y el mismo empleado.

7º. Decisión de incorporación.

Una vez que el candidato ha cumplido con éxito los exámenes pertinentes, está en condiciones de ser integrado a la empresa. Debe cumplimentar los procedimientos internos para ser legalmente contratado (normalmente son llevados a cabo por el Departamento de Recursos Humanos), esto son:

- Firmar el contrato de trabajo.
- Integrar la totalidad de documentación requerida para el legajo de personal.
- Cumplir con la totalidad de pasos para llevar a cabo gestiones operativas como cualquier empleado anterior.

Debe establecerse el día de inserción y la correspondiente inducción que el candidato requiera, lo cual comprende: la recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, entre otros.

Está comprobado que cuando existen fuertes discrepancias entre la cultura y clima organizacional, con la persona, puede darse un bajo desempeño en el trabajador o sentir frustración ambos resultados negativos, no olvidemos que se busca compatibilidad entre puesto y persona, así como el cumplimiento de objetivos personales del empleado y los de la organización.

Tercera Parte:

PLAN DE ACCIÓN

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Hemos elegido llevar a cabo un trabajo de Intervención en nuestro Proyecto Final de Grado, puesto que la empresa seleccionada al compartirnos su problemática nos permitió ver cuán necesario es contar con un procesos de aprovisionamiento de personal en empresas de pleno crecimiento, es por ello que hemos accedido al pedido de otorgarles una posible resolución a su actual situación.

El enfoque del trabajo que aplicaremos será Multimodal, ya que necesitaremos contar con fundamentos teóricos - empíricos, que nos permita identificar, entender, enfrentar y modificar mejor el comportamiento y las tareas en los distintos puesto que son nuestro objeto de análisis. Este enfoque nos guiará de manera crítica, comprensiva e interpretativa logrando concebir la realidad en que se encuentra la empresa, para poder brindarles soporte tanto en lo teórico como en la práctica diaria. Por lo mismo las herramientas que utilizaremos para interiorizarnos serán: Entrevistas y Observación, las cuales serán aplicadas de manera personalizada permitiéndonos saber con más exactitud la situación actual de la misma.

En lo que respecta a la Entrevista¹⁵, fue planteada como una entrevista semi-estructurada, lo cual nos permitirá contar con preguntas estándar como también con aquellas que serán propias para los puestos y jerarquías de los mismos. Al momento de ser aplicada, se implantará una entrevista a nivel general con el Gerente General, para contar con una óptica global de la empresa, y luego será aplicada de manera particular en cada puesto y su consecuente responsable del mismo, con el objetivo de interiorizarnos sobre los puestos y su visión de la empresa.

¹⁵ANEXO: "Entrevista Formulario de Análisis de Puesto" Pág. 187.

La misma está regida por una serie de categorías que nos permitirá abordar todos los aspectos relacionados al relevamiento de información de los puestos, estas son:

- Identificación de puesto
- Condiciones de trabajo.
- Propósito.
- Responsabilidades.
- Descripción de tareas.
- Ámbito de actuación.
- Otras características (edad, estado civil, sexo).

Al momento de implantarla será necesario comunicar a el Gerente General de empresa el motivo de la entrevista, a quienes se les llevara a cabo, como será desarrollada la misma y en que ámbito, como también se deberá pedir su autorización para llevarla a cabo en horario laboral. Es necesario destacar que será bajo extrema confidencialidad de manera privada, en un medio neutral, permitiendo así generar en el entrevistado un buen clima entre ambas partes.

Con respecto a la herramienta de Observación¹⁶ nos basaremos en una observación directa, dinámica y participante, asumiendo un rol activo, orientado a las personas que ocupan los puestos a examinar en pleno ejercicio de sus funciones, la misma será aplicada por única vez una después de haber tenido la entrevista general con el Gerente General. El tipo de registro de observación se basara en dar respuestas a interrogantes tales como:

- ¿Qué y quienes observar?
- ¿Cuándo y donde observar?
- ¿Cómo observar?

¹⁶ ANEXO: "Guía de Observación" Pág. 191.

Estos interrogantes nos permitirán percibir la realidad de forma activa, con el objeto de obtener datos que han sido definidos como de interés para nuestra intervención.

Es necesario destacar los aspectos que se tendrán en cuenta:

- Cantidad de personal que trabaja.
- Horario de ingreso y egreso de personal.
- Distribución de los puestos y herramientas que utilizan.
- Condiciones generales del espacio físico (iluminación, ventilación, entre otros).
- Procedimientos y rutinas de trabajo.
- Asignación de tareas y ejecución de las mismas.
- Orden de los puestos de trabajo.
- Y de los Medio y canales de comunicación.

Estas herramientas nos permitirán recolectar información con mayor alcance, como también nos servirá para poder lograr los objetivos planteados.

La empresa cuenta con un total de treinta y cinco empleados dentro de las instalaciones de la misma; la Constructora posee un total de catorce empleados en los distintos departamentos, entre los cuales encontraremos Arquitectos e Ingenieros, pero también podemos encontrar personal externo de contratación temporal que desarrollan tareas, como ser: Maestro mayor de Obra, Albañiles, Electricista, Gasista, Plomeros, entre otros. Como tamaño de muestra de nuestro proyecto tomaremos a los empleados directos de la constructora (seis empleados), que pertenecen a los puestos de mayor jerarquía.

Al momento de llevar a cabo el diagnostico organizacional tendremos en cuenta:

- Análisis de las operaciones y tareas: se realizara un análisis de los puestos con base en los requisitos que se exigen al ocupante, identificación

de tareas que componen el cargo, responsabilidades, nivel de calificación exigido, descripción del cargo, entre otros.

Esto será de utilidad para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y personalidad exigidas para un desempeño eficaz.

- Relación y comunicación entre los puestos de igual y diferente área.
- Potencialidades de Reclutamiento: interno (por medio del análisis y descripción de puestos podremos contar con la información necesaria para promover a personal propio a otra área o función), externo (por medio del análisis y descripción de puestos podremos contar con la información necesaria para promover la búsqueda de nuevo personal capacitado y adecuado para ingresar a la empresa y brindar una nueva ventaja).

DIAGNÓSTICO

Cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de la empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados, por consecuencia el diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de la empresa y los problemas que impiden sus crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico podemos detectar las causas principales de los "problemas raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar desperdicios de energías.

Es necesario destacar que este trabajo será realizado por personas ajenas a la empresa. Por lo mismo el diagnóstico que se llevará a cabo en este trabajo es de carácter "integral", puesto que se caracteriza por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios, por lo mismo es necesario mencionar que la metodología utilizada será el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ya que trabaja con una amplia gama de variables de diversas categorías. Así mismo, es necesario abarcar dos perspectivas fundamentales:

1. Perspectiva de los Procesos Internos: hace referencia al momento de analizar los procesos productivos de la empresa, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la misma.
2. Perspectiva de las Capacidades: es decir, la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas del personal para su funcionamiento eficiente, como la capacidad actual del los mismos.

Con el presente diagnóstico, es de nuestro interés dar a conocer a la Empresa (ante su situación problemática), que la función de Recursos Humanos constituiría una ventaja competitiva por excelencia dentro de ella. Desde el punto de vista práctico, nuestro diagnóstico le permitirá identificar las prácticas que ayudarán a

solucionar y mejorar la situación planteada, basándonos en la interpretación de las herramientas brindadas, como también, lo que sería necesario reforzar y comunicar, adaptándolo lo más próximo a la realidad, para que de manera total o parcial sea considerado como un modelo de referencia.

En un primer momento fue necesario realizar un pre - diagnóstico que nos permitió satisfacer la necesidad de detectar los obstáculos que hacen a que la empresa no pueda lograr los objetivos establecidos a mediano y largo plazo. Una vez realizado el mismo, pudimos vislumbrar lo anteriormente planteado en el Pre - Diagnóstico¹⁷.

En éste análisis nos enfocamos en los objetivos de la empresa, y a su vez, en los propios para lograr como resultado el "Diseño del Proceso de Aprovisionamiento de Personal". El contenido se irá desarrollando de tal manera que sea de fácil entendimiento para todos los lectores. Se inicia con un análisis simple de la actividad de la empresa, de puestos, de las personas, sus tareas y responsabilidades, entre otros, para finalizar con una propuesta de cambio tanto en la reestructuración de puestos hasta el proceso de reclutamiento y selección proporcionado por nosotras, siempre considerando que puede ser puesta en práctica como no.

Una vez citado lo anterior, damos inicio al Diagnóstico Organizacional, por lo que podríamos decir que la Empresa se encuentra en una porción favorable frente a muchas empresas que forman parte de sus misma actividad, ello gracias a una adecuada gestión, que le permitió abrirse camino y acomodarse tanto en el mercado como a nivel interno durante un tiempo, pero actualmente plantea como principal problemática que. Por lo mismo es de su consideración como una posible solución la creación de un Departamento de Recursos Humanos que le sirva de apoyo profesional y técnico en las áreas de Ingeniería y Arquitectura, ya que posee vasta experiencia en Obras Civiles - Industriales, en el cual su

¹⁷ Pre diagnóstico, ver pág. 17.

actividad es de alcance tanto Nacional como Internacional. Por todo lo expuesto anteriormente consideramos importante nuestra intervención de estudio realizada como parte de una experiencia propia y académica, y con éxito para la Empresa, con objetivo a largo plazo de seguir en el mercado laboral bajo una nueva modalidad de trabajo y comprometido a seguir evolucionando ante los cambios que vayan surgiendo.

Una vez analizado el contexto en que se encuentra la empresa, pasamos a realizar la primer entrevista de relevamiento de información, la cual permitió conocer información significativa sobre la empresa en sí y de cada puesto en forma general, como por ejemplo: deberes, responsabilidades y requisitos, entre otros, lo cual nos brindo información que sería utilizada como puntos de análisis y de particular investigación en futuras entrevistas para ahondar en cada uno de los puestos y vislumbrar cuales son las falencias de los mismos. Esta primer entrevista fue con el Gerente General de la Consultora – Constructora, el cual nos comento sobre la empresa, su forma de trabajo, responsabilidades, formas de dirección de cada área, como realizan los trabajos, su relación con los clientes y como está dividida la empresa. Nos supo decir que, actualmente la empresa se encuentra en una etapa en la que necesita un cambio que le permita acomodarse al nuevo entorno, y en particular a los nuevos proyectos que van surgiendo, por motivo de la situación económica nacional actual, lo cual los impulsa a apostar en realizar proyectos propios en la Provincia, y no depender tanto de determinados clientes del exterior, pero siguen manteniendo contacto con los mismos y abiertos a nuevas posibilidades de crecimiento. Esto mismo, lo hace repensar en si posee los Recursos Humanos óptimos para desarrollar tanto los proyectos propios como los de clientes externos (del País y del Extranjero), ya que actualmente uno de los factores que más le está preocupando son los cambios tecnológicos que van evolucionado aceleradamente y considera que su personal no se encuentra tan actualizado en el uso y manejo de las mismas, y por lo mismo se ven recargados de trabajo y con la necesidad de una actualización de nuevas tecnologías, como también plantean la necesidad de contar con personas que manejen fluidamente el idioma Inglés (como necesario) y el Portugués (como complemento), debido a

los viajes y negocios que mantienen con entidades del exterior, y si poseen un conocimiento Técnico de los mismos, mejor aún.

Otro aspecto que pudimos notar en la entrevista es la constante redundancia del término Recarga de trabajo¹⁸, ya que el Gerente General vislumbro que cuentan con mucho trabajo y poca mano de obra, por lo que ve la necesidad de incorporar personal que le permita una nueva estructuración de funciones de las diferentes áreas, con determinados conocimientos. El problema aquí es que no los poseen estructurados en Perfiles de Puesto, y por consecuencia no poseen una clara definición del propósito del puesto, responsabilidades, objetivos, a quien responden y con quien trabajan a la par, entre otras cuestiones, por lo mismo por más que sepan que es lo que una persona nueva debe saber, no tiene un fundamento que les permita generarles un Plan de Carrera (que es lo que buscan hoy en día muchos profesionales de la rama), por ende la persona que puede llegar a ser contactada no termina de entender algunas cuestiones propias del puesto. También planteo que parte de la recarga de trabajo, es que cada área esta comprendida por tres personas (dentro de la Consultora - Constructora) las cuales tienen asignadas diferentes funciones, donde se interrelacionan entre si y tienen como pauta "trabajar en equipo", pero muchas veces sucede que se generan problemas por quien hizo o dejo de hacer determinadas cosas, o por cómo se entrega al otro determinadas tareas. Esto suele suceder por problemas de comunicación, de delegación de tareas, falta de determinación de objetivos de cada función, falta de definición de responsabilidades y de gestión por parte del Director o Coordinador del Área.

Estos equipos de trabajo están compuestos por un "Director o Coordinador de Proyectos", por lo mismo posee muchas responsabilidades de gestión, control y delegación. Suele suceder que equivocan el concepto de trabajar en equipo y de delegar, ya que se interponen en el desarrollo de las tareas que realizan los

¹⁸ Recarga de Trabajo: conjunto de requerimientos mentales y físicos a que se ve sometido un trabajador/a para la realización de su tarea. (Ver Glosario Pág. 8).

demás miembros del equipo, no como supervisión de las mismas, sino cómo ellos las realizarían, provocando en los demás confusión sobre cómo desarrollarlas, dudas y limitaciones de la puesta en práctica de sus conocimientos y creatividad, sentimiento de malestar, incomodidad, y falta de confianza en lo que ellos son capaces de lograr, en los aportes que puedan generar, entre otros, lo cual interfiere en el desarrollo de las respectivas funciones y responsabilidades que posee cada miembro en el proyecto en común.

En la misma entrevista nos comento que realiza cada área, y como se controlan los resultados obtenidos y que devoluciones son dadas a los empleados, como también que relación mantienen con los clientes los tiempos que suelen estipularse para presentar desde el proyecto de obra hasta su entrega al cliente, los proyectos realizados, su trayectoria y su actualidad.

Una vez realizado el primer contacto con la empresa pasamos a llevar a cabo una segunda entrevista con los miembros de las diferentes áreas. Primero entrevistamos a quienes son los Coordinadores del Área, cabe mencionar que el análisis que realizamos de los mismos es en general a las tres áreas, ya que vimos las mismas falencias. Después pasamos a entrevistar a los demás miembros de las áreas y a los que desempeñan puestos determinados como Proyectistas, Dibujantes y Revisores, que no pertenecen a un área en particular sino que se relacionan con las tres. La entrevista llevada a cabo tenía como objetivo poder formarnos una idea de lo que realizan los diferentes puestos y la relación entre los mismos, por lo cual fue planteada en base a los aspectos que manifestó el Gerente General anteriormente y los que nosotras consideramos de necesidad para poder más adelante brindar lo que sería el Perfil de puesto y la información necesaria para plantear el Reclutamiento y Selección de personal a futuro. Se adjunta en Anexo la Entrevista llevada a cabo¹⁹.

Las Áreas de las cuales relevamos información son:

¹⁹ ANEXO: ver Pág.191 a 194.

- Departamento Obras Arquitectura.
- Departamento Obras Civiles.
- Departamento Obras Industriales.

El **Área de obras Arquitectura** tiene como función llevar a cabo todo proyecto y desarrollo de obras Arquitectónicas, es decir, desde el diseño de espacios hasta su respectiva construcción. Esta área se caracteriza por ser quien desarrolla los edificios públicos y privados de uso contante por la población, por lo mismo deben considerar aspectos como: planeación, diseño, distribución de los espacios (de acuerdo a las necesidades de uso de la edificación o del propietario), y supervisión de la construcción, entre otros.

Esta área mantiene una relación constate con las demás por el simple hecho de ser quien realiza los diseños de cómo se verá la obra una vez construida con ayuda del Projectista y el Dibujante, quienes dan soporte y plasman las ideas en los planos de construcción.

El **Área de obras Civiles** lleva adelante todo lo referido a cálculos y procedimientos técnicos para garantizar la estabilidad de los proyectos arquitectónicos que se desarrollan. A su vez es el encargado de planificar, diseñar y supervisar los proyectos como: puentes, rutas, vías, obras de uso residencial, industrial o de servicios, infraestructuras de obras hidráulicas, energéticas (hidroeléctricas y centrales térmicas), llevar a cabo el cálculo de costos y tiempos de construcción y entrega, asesoría y consultoría en: urbanismo, ordenación territorial, sector de la energía, seguridad e higiene, impacto ambiental, entre otras.

Ambas áreas trabajan en forma interrelacionada, puesto que el Área de Arquitectura proporciona los diseños y cómo será el edificio en el futuro, y el Área de Civil los aspectos a tener en cuenta, como ser condiciones del terreno donde se construirá, los materiales idóneos en bases al tipo de proyecto y función a

largo plazo. Colabora en la elaboración de los planos que son plasmados por el Proyectista y el Dibujante.

Fue necesario plantear la aclaración anterior sobre cada Área, ya que el puesto de Coordinador de cada una es ejercido por una misma persona, pero el relevamiento de información se hizo en función de cada área.

El primer contacto que tuvimos con él fue por medio de una entrevista²⁰, la cual nos permitió recabar información sobre las áreas y sobre las tareas, responsabilidades, y requisitos que debe poseer un profesional de la rama para ocupar dichos puestos. Iniciamos la entrevista hablando primero sobre su función y qué diferencias hay entre un área y otra, como se trabaja, la relación con los empleados, como se llevan adelante los diferentes proyectos, los tiempos de entrega, entre otras cuestiones.

El Coordinador de las Áreas de Arquitectura y Civil, nos manifestó que en ambas áreas la forma de trabajo es en equipo, los cuales cada uno posee una función y objetivos a cumplir con respecto a los proyectos que se estén llevando a cabo. Se trabaja de forma interdisciplinaria, todos pueden aportar información, ideas, soluciones y la forma de control es el autocontrol. El ocupa el lugar de coordinador por una cuestión formal de la empresa en el organigrama, y realiza el hecho de que todos son iguales con iguales responsabilidades y funciones, pero en el transcurso de la entrevista dejó entrever que a su vez es él quien determina que realizara cada uno, en que tiempos, formas, y bajo que procedimientos, dejando limitada, a nuestro entender, todo campo de creatividad y acción que tenga el equipo. Establece que hay fácil comunicación y dialogo entre los miembros y que problema que surja todos juntos lo solucionan.

Con respecto a sus tareas como Coordinador nos planteo que él no posee una formación explícita de cómo ser un líder y llevar adelante un equipo, por lo mismo

²⁰ ANEXO: Entrevista, pág. 188 a 190.

va aprendiendo día a día, con prueba y error. Planteo que ve necesario tener algún tipo de capacitación en lo mismo, pero en este momento se le es imposible por la cantidad de responsabilidades y proyectos que tiene bajo su cargo, por consecuencia lo deja en un segundo plano; y en el plano de su función como Coordinador establece que no posee un lineamiento de que es lo que realiza y como, sino que depende de los proyectos y las tareas que realicen los demás. Lo que pudimos observar es que no cuenta con una delimitación de hasta dónde llega su función, en donde tiene que intervenir, que debe supervisar, y como debe direccionar al equipo, por lo mismo vemos que no tiene un fundamento que le permita establecer los objetivos de cada puesto a su cargo y los tiempos de acción, no quiere decir que no sepa que es lo que se debe realizar pero le falta organización y estructura, que claro está en la práctica no se implementa tal cual lo que uno lo establece en un manual como pasos a seguir en dentro del puesto, pero si permitirá saber que debe realizar la persona que lo desempeñe en algún momento.

En lo que respecta a formación académica el Coordinador del Área estableció que como mínimo se requiere ser Ingeniero Civil o Arquitecto, ya que el puesto demanda contar con determinados conocimientos teóricos que permitan darle fundamento a su trabajo, como también es necesario por el simple hecho de registrar planos, estar habilitado para llevar a cabo construcciones, proyectos, entres otros que recaen en su directiva. En su caso particular el es Arquitecto pero posee vasta experiencia y cierto grado de conocimiento en el campo de la Ing. Civil, por lo mismo puede desempeñar y desarrollar ambas áreas. El equipo de trabajo está conformado por Arquitectos e Ing. Civiles en ambas áreas, lo cual es necesario por la interrelación que existe entre ellas. Es necesario el conocimiento de ciertos programas, para el área de Arquitectura: Autocad, Programa de Precios Unitarios, CAD, Programas de Photoshop como Corel o Adobe, entre otros; y para el área de Civil: Autocad Civil, Cálculo hidráulica, Cartomap, Programas de Análisis Funcional y Operacional, Programas de Cómputo y Presupuestación, entre otros. Como también estar actualizado en nuevas herramientas tecnológicas de la rama, lo cual en este momento se les

está dificultado por no contar con personal capacitado en las mismas y el personal que poseen no cuenta con tiempo para llevar a cabo una capacitación.

En cuanto a las habilidades que debe poseer un Coordinador, el no nos supo contestar específicamente cuales son las necesarias, por ello mismo lo incluimos como aspecto de intervención. Y por ultimo nos aclaro que no es necesaria ningún tipo de condición física en particular por ser un Puesto que se desempeña dentro de la Consultora – Constructora.

Una vez establecido el contacto con el Coordinador pasamos a entrevistar a los miembros de los equipos de trabajo, dentro de los cuales se encuentran los que ocupan los puesto de Gestión Administrativa y Operativa de Obra. Dentro de Gestión Administrativa se encuentra la persona encargada de llevar acabo todo lo que respecta a legajo de obra, que va desde su desarrollo hasta el intercambio de información con el Coordinador y los demás miembros del equipo, y dentro de Gestión Operativa es la persona encargada de ejecutar y controlar el desarrollo de obra en la obra misma, como también es quien tiene contacto con obreros, electricistas, gasistas, plomero, entre otros. Es necesario establecer que a nivel formal en el organigrama ocupan igual grado de jerarquía y una constante interrelación.

Con los mismos llevamos a cabo una observación, por motivo de poder ver como era el desempeño cotidiano y la relación con el Coordinador. Luego de ella implementamos una entrevista que nos permitió aclarar algunas cuestiones y así poder intervenir en las mismas.

Pudimos observar como era el desarrollo de las funciones propias de los puestos, como se desempeñaban en sus respectivos roles, y la comunicación que había entre ellos. Pudimos notar que entre los encargados de llevar adelante lo que sería la Gestión Administrativa y Operativa había una gran intercomunicación y colaboración, se notaba que ambos estaban al tanto de lo que el otro hacia y necesitaba. También pudimos ver como el Coordinador delegaba y no ciertas actividades, ya que pasado unos instantes determinaba que él lo haría, lo cual

provocaba incomodidad y falta de autonomía en sus subordinados, no cumpliendo con lo dicho anteriormente de trabajo en equipo y de delegación de tareas.

Una vez observado cómo se desarrollaban determinadas situaciones, pasamos a entablar una entrevista como los respectivos encargados del Área de Gestión. Los mismos nos comentaron que era lo que realizaban y constantemente resaltaban el hecho de no tener un lineamiento de tareas a desempeñar en sus funciones, sino que todo va surgiendo en función de los proyectos que se presenten.

En los que respecta a *Gestión Administrativa*, nos pudo establecer un lineamiento "supuesto" de sus tareas (con la idea de poder guiarnos y entender que es lo que realiza, lo cual nos ayudo al momento de plantear nuestra intervención), manifestó que su función es complementaria con la de Gestión Operativa ya que, desarrolla todo lo relacionado al manejo Administrativo de Obra: papeleo, autorizaciones, presupuestos, personal contratado por proyecto, pedido y compra de materiales, entre otros. En el transcurso de la entrevista nos estableció que ve necesario desarrollar o plantear una delimitación de tareas para cada miembro de los equipos o Áreas, ya que suelen confundirse quien hizo o tenía que hacer determinadas tareas, y por otro lado ayudaría para un mejor desempeño de las respectivas, planteo que ve necesario para su carrera y puesto actual plantear objetivos tanto del área como de cada uno para lograr una auto-mejora que les permita crecer. El encargado de Gestión Operativo planteo algo similar a lo anterior, y diferencio su tarea diciendo que es quien se encarga de controlar como se realiza la obra, dialogar con el jefe de obra y los obreros respectivos cuando se plantean modificaciones o surge alguna cuestión en particular, es quien evidencia los avances y estado de obra, pasa reportes, como también quien plantea los problemas que pueden surgir tanto en obra como en la consultora. También plantearon que necesitan de una persona (cada uno), que les sirva de respaldo para determinadas tareas.

Con respecto a los conocimientos que deben poseer una persona que desempeñe estas funciones, ven como necesario el ser Arquitectos matriculados o pronto a recibirse, con mínimamente un año de experiencia, manejo de

determinados programas de arquitectura, como también conocimiento de cuestiones legales y de obra. El encargado de Gestión Administrativa está en constante relación con Proyectistas, Dibujaste y Revisores, quienes son los encargados de plasmar en planos las ideas y requisitos del cliente, ya que parte de su función es saber cómo está realizado todo para poder desempeñar su rol, y comunicar todo a Gestión Operativa.

En cuanto a aspectos conductuales establecieron que es necesaria una conducta comprometida, abierta al dialogo, en búsqueda de la mejora continua, y saber trabajar en equipo.

El **Área de obras Industriales** es la encargada de realizar los análisis, interpretación, comprensión, diseño, programación y control de los procesos industriales con miras a gestionar, implementar y establecer estrategias de optimización que permitan lograr el máximo rendimiento. Esta a su cargo todo cálculo, diseño, costos, tiempos y movimientos. Esta Área tiene como fin lograr una integración de técnicas y tecnologías con miras a una producción y/o gestión competente, segura y calificada, ya que es la rama más ligada al desarrollo socio-económico. Está compuesta por un equipo de trabajo, que tienen como principal función brindar asesoría técnica a los diferentes departamentos de obras (Arquitectura - Civiles).

El primer contacto que tuvimos con él Coordinador de Área fue por medio de una entrevista, al igual que para las demás áreas, la cual nos permitió recabar información sobre la misma y sobre las tareas, responsabilidades, y requisitos que debe poseer el mismo profesional para ocupar los puestos. Iniciamos la entrevista hablando primero sobre su función y qué diferencias hay entre un área y otra, como se trabaja, la relación con los empleados, como se llevan adelante los diferentes proyectos, los tiempos de entrega, entre otras cuestiones.

El coordinador del Área de Ingeniería Industrial nos comentó que en su área tiene como función brindar desde el diseño y mejora de un sistema de gestión hasta la

mejor manera de distribuir los espacios dentro de una obra, con el fin de que el espacio sea utilizado de forma más productiva; en esta área se trabaja con un sistema preventivo, basado en mantener un cierto orden que apunta a la mejora continua, ya que la misma es una actividad donde los errores suelen aparecer constantemente y cuando esto sucede ocasiona problemas para el desarrollo de las actividades subsiguientes, en otras palabras lo que nos planteo el coordinador es que su área es la encargada de determinar cómo será ubicada las distintas instalaciones dentro de un proyecto de obra, con motivo de que sea lo más ergonómico posible. Estableció que se trabaja en forma interdisciplinaria, donde todos pueden aportar información, ideas, soluciones y la manera de controlar es mediante el autocontrol. Al igual que los demás coordinadores el lugar que ocupa en el organigrama es una cuestión formal, realzo el hecho de que todos son iguales y con las mismas responsabilidades y funciones. También no comento que al igual que los demás colaboradores, él es quien determina que realizará cada uno, en que tiempos, formas y procedimientos, limitando todo campo de acción propio que tenga el equipo. Establece que hay fácil comunicación y dialogo entre los miembros y, problema que surja, todos lo pueden solucionar.

Con el transcurso de la entrevista pudimos ver ciertas cuestiones que comentaremos a continuación. En lo que respecta a delegación de tareas pudimos notar una falta de confianza de lo que su equipo es capaz de hacer por sí mismo, ya que ni bien determina que realiza cada uno se retracta y establece que lo realizar el mismo dejando a su personal sin un conocimiento acerca de lo que deba o no realizar. Pudimos ver que no cuenta con una secuencia de acciones que permita prever cual será el próximo paso en las tareas a realizar, y por consecuencia en cómo va evolucionando su área en los proyectos que maneja; esto provoca confusión en el equipo, ya que no se encuentra determinado que realiza cada uno y cuando, provocando también problemas de comunicación y de relación entre los miembros.

Un problema que nos manifestó él es que ve necesaria la incorporación de nuevo personal que le permita distribuir de otra forma las tareas, que los empleados con

responsabilidades mayores tengan un respaldo cuando se encuentren sobre cargados, como también poder ir formando a profesionales nuevos en las técnicas que ellos utilizan para contar con personal mas calificado y competente.

Ésta actividad es necesaria que sea llevada a cabo por un Ingeniero Industrial como con vario años de experiencia en lo que hace a ser responsable de un área, como también saber trabajar en equipo. Debe tener una capacidad de acción rápida para solucionar problemas, de razonamiento y reflexión, facilidad para comunicarse, de organización, rigurosidad y disciplina.

Es necesario el conocimiento de programas tales como, MS Project, Autocad, Informática básica y especializada Office, en el cual el Autocad es también usado por Arquitectos e Ingenieros Civiles.

En cuanto a habilidades del coordinador lleva a cabo una investigación, análisis e interpretación al momento de enfrentar y resolver problemas, Investigación de nuevos productos, sus diseños, sus localizaciones y procesos, diseñar, rediseñar e implantar nuevos métodos de trabajo, interpretar planos y fórmulas, de enfocarse en un plan hacia el desarrollo cultural de la organización, así como del aseguramiento de la calidad de la misma, diseñar e interpretar un sistema productivo.

Una vez establecido el contacto con el Coordinador pasamos a entrevistar a los miembros de los equipos de trabajo, dentro de los cuales se encuentran los que ocupan los puesto de Gestión Administrativa y Operativa de Obra. Dentro de Gestión Administrativa se encuentra la persona encargada de llevar acabo todo lo que respecta a construcción como una disciplina científico tecnológico, la cual se desarrolla dentro de un entorno sistemático, que va desde su desarrollo hasta el intercambio de información con el Coordinador y los demás miembros del equipo, y dentro de Gestión Operativa es la persona encargada de ejecutar y controlar direccionamiento de la misma, como también es quien tiene contacto con

Ingeniería Civil, Eléctrica y Minera. Es necesario establecer que a nivel formal en el organigrama ocupan igual grado de jerarquía y una constante interrelación.

Con los mismos llevamos a cabo una observación, por motivo de poder ver como era el desempeño cotidiano. Luego de ella implementamos una entrevista que nos permitió aclarar algunas cuestiones y así poder intervenir en las mismas.

Pudimos observar como era el desarrollo de las funciones propias de los puestos, como se desempeñaban en sus respectivos roles, y la comunicación que había entre ellos. Pudimos notar que entre los encargados de llevar adelante lo que sería la Gestión Administrativa y Operativa había una gran intercomunicación y colaboración, se notaba que ambos estaban al tanto de lo que el otro hacía y necesitaba.

Una vez observado cómo se desarrollaban determinadas situaciones, pasamos a entablar una entrevista como los respectivos encargados del Área de Gestión. Los mismos nos comentaron que era lo que realizaban y constantemente resaltaban el hecho de no tener un lineamiento de tareas a desempeñar en sus funciones, sino que todo va surgiendo en función de los proyectos que se presenten al igual que sucede en las otras Áreas.

En los que respecta a *Gestión Administrativa*, nos pudo establecer un lineamiento "supuesto" de sus tareas (con la idea de poder guiarnos y entender que es lo que realiza, lo cual nos ayudo al momento de plantear nuestra intervención), manifestó que su función se complementa con la de Gestión Operativa ya que, desarrollan y mantienen los planes del proyecto, otorgan una calendarización y financiamiento adecuados a la obra, evalúan las actividades administrativas y contables de los sub - contratistas y reportar los avances de valorizaciones resolviendo así los problemas a través de decisiones orientadas al objetivo, mediante la utilización de los medios alternativos de resolución de conflictos.

Con respecto a los conocimientos que deben poseer una persona que desempeñe estas funciones, ven como necesario tener una formación

universitaria de Ingeniero Industrial y/o Administración con una experiencia mínima de cinco años en obras y/o haber realizado estudios Administrativos y de Gestión con cierto manejo de determinados programas tales como el SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos) y Office.

El encargado de Gestión Administrativa está en constante relación con Proyectistas, Dibujaste y Revisores, quienes son los encargados de plasmar en planos las ideas y requisitos en mente, ya que parte de su función es saber cómo está realizado todo para poder desempeñar su rol, y comunicar todo a Gestión Operativa (al igual que en las demás Obras).

En cuanto a aspectos conductuales establecieron que es necesaria una conducta cuyo principal objetivo de ambos es mantener coordinado, comunicado, motivado a todo el equipo de trabajo.

En lo que respecta a los puestos de Proyectista, Dibujante y Revisor, el Gerente General nos comento que actualmente están siendo contratadas personas en carácter de Freelance, por proyectos que se presenten, pero manifestó la necesidad de contar con estudiantes de la carrera de Arquitectura o Ingeniería Civil próximos a recibirse o recién recibidos para que desempeñen los puestos de Proyectistas y Dibujantes, ya que considera que son los más joven los que poseen un mejor manejo del dibujo y de la realización de estas tareas, pero contando con capacitación y asesoría, como también beneficiaría a su experiencia laboral. En lo que respecta a Revisor, contar con un profesional especialista en esa área, lo que les permitirá contar con una comunicación directa con el mismo en los temas referentes a los proyectos y la obra en sí en materia de normas, modificaciones y especificaciones.

Por lo mismo el Gerente dejó a nuestro albedrío la confección de los perfiles, previa aprobación de él mismo antes de su presentación, para constatar que se encuentra la información necesaria y correcta.

Una vez diagnosticado los diferentes puestos de la empresa damos paso a elaborar lo que se conoce como:

ANÁLISIS FODA DE LA CONSULTORA – CONSTRUCTORA

Es una herramienta que nos permitió visualizar las características positivas y negativas de la empresa con el único objetivo de guiarnos hacia qué tipo de estrategia de intervención y de cambio será la más adecuada para la misma y sus actuales problemas, según nuestra óptica de la situación. También permite ver las Variables Controlables de la empresa y las Variables no Controlables del entorno en el que se encuentra la misma, con el fin de determinar cuáles son las ventajas competitivas actuales, las potenciales ventajas y las desventajas frente a la competencia.

Podemos establecer como:

- **FORTALEZAS:**

- *Trayectoria* sirviendo de apoyo y de gran conocimiento profesional - técnico en las áreas de Ingeniería y Arquitectura.
- *Amplia Experiencia* en el campo de Obras Civiles e Industriales, fomentando su crecimiento acorde a su competencia.
- *Alcance Nacional e Internacional* permitiéndoles ser reconocida por muchos países y desempeñarse en gran parte del mundo.
- *Instalaciones propias* para el desarrollo de sus actividades en forma permanente y continúa.
- *Alta oferta de Proyectos* en construcción de las diferentes obras.
- *Calidad de productos finales*, en cada una de sus áreas y especialidades.
- *Lealtad y Responsabilidad* en el cumplimiento de sus tiempos.
- *Alto compromiso* con su actividad.

- **DEBILIDADES:**

En lo que respecta al área que nos compete (Recursos Humanos), podemos ver que al no tenerla formalizada se presentan algunas debilidades como:

- *Recarga de Trabajo* en puestos actuales.
- *Falta de definición* de perfiles de puestos (propósito del puesto, objetivos generales y específico del puesto, descripción de tareas, conocimientos, capacidades, entre otros).
- *Carencia de Mandos Medios* (supervisores) y sus responsabilidades asociadas, que obliga a la Gerencia a estar presente en controles y tomas de decisiones.
- *Falta de procedimientos* para: administración de personal, reclutamiento - selección, incorporación, inducción.
- *Demoras en el ingreso del personal* que cada nuevo proyecto requiere.
- *Falta de Planes de Carrera* para el personal actual y futuro.

Consideramos que estos problemas pueden llegar a potenciarse en un futuro cercano, generando más problemas de los que tienen hoy:

- *Insuficiencia de personal necesario* para cubrir las tareas y por consecuencia demoras en las entregas a los clientes.
- *Sobresaturación* en las tareas propias del puesto.
- *Falta de personal experto - necesario* para delegarles tareas de cada área.
- *Dependencia crónica* del/los superiores.
- *Baja pro-actividad e independencia* en la realización de tareas por parte de los diferentes puestos.
- *Pérdida de tiempo, productividad y mayores costos en reprocesos.*

- **OPORTUNIDADES:**

- *Mercado Laboral Actual:* gran cantidad de recursos humanos capacitados y actualizados abiertos a nuevas experiencias y a asumir nuevos desafíos.
- *Cambios del Entorno:* los constantes cambios del entorno provocan la necesidad de explorar y explotar nuevos nichos de mercado.
- *Desarrollo de Proyectos propios:* cuentan con los recursos intelectuales y financieros para llevar adelante proyectos propios, como también la ventaja de haber trabajado en diversos escenarios.
- *Comunicación sin-frontera:* la tecnología permite por medio de internet y los distintos dispositivos (como computadoras) facilitar la realización de capacitaciones y actualizaciones, y establecer reuniones con países del exterior sin necesidad de viajar.
- *Actualización tecnológica:* lograr valor agregado en cada etapa de sus tareas con el uso de las nuevas tecnologías disponibles en su rama de actividad.
- *Implementar soluciones:* posibilidad de implementar el plan de acción provisto por nosotras.

- **AMENAZAS:**

- Situación *Económica* actual del País.
- Aspectos *Legales* en materia de construcción y edificación.
- *Falta de ingreso de materiales* necesarios para construir que hacen su diferencia con la competencia.
- *Competidores* con mayor alcance al público consumidor.

Una vez establecido las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, damos paso a nuestro plan de Intervención.

INTERVENCIÓN

Luego de haber realizado el diagnóstico de los diferentes puesto que componen a la empresa y haber podido evidenciar cuales son los potenciales problemas internos a lo que se enfrentan, pasaremos a establecer cómo será nuestra propuesta de plan de acción para cada uno de los mismos.

Nuestra propuesta consiste en brindar:

- Un diseño de perfiles de puestos, delimitando funciones, conocimientos académicos y tecnológicos, alcances, propósito, responsabilidades, superiores y subordinados;
- Elaborar un proceso que les permita desarrollar en tiempo y forma las actividades principales de: reclutamiento y selección del personal necesario con la capacitación prevista para cada puesto.

Esta propuesta, busca tomar conocimiento mediante apreciaciones subjetivas dadas por los miembros de la empresa, una forma de poder aumentar el rendimiento laboral de los empleados, brindando estructura y delimitación de tareas, como también brindarles una constante retroalimentación a los colaboradores y a los superiores de cada puesto.

Como comentamos anteriormente las herramientas que utilizamos para llevar a cabo el diagnóstico fueron Entrevistas y Observación, las mismas nos ayudaron a recabar información para las diferentes partes de nuestro plan de acción. Se puede establecer que la Primera Parte es: "Análisis, Descripción y Especificación de los Puestos". Por medio de las mismas pudimos dar respuestas a preguntas como:

- ¿Qué es lo que se hace en cada puesto?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Por qué y para que lo hacen?

- ¿Qué requiere la tarea?
- Entre otros.

Nos permitieron ver, al margen de las actividades y funciones en particular que desempeñan (que serán plasmadas más adelante), que los encargados de llevar adelante los puestos de Coordinador de Obras y Gestión Administrativa y Operativa de Obras, realizan ciertas actividades específicas, las cuales no suelen ser simples, por lo que, quienes ejecutan o ejecuten las mismas, deben contar con los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria en el campo de acción en el que se encuentran, mantener un cierto nivel de objetividad y seriedad, como también un fuerte sentido de la responsabilidad y compromiso, lo cual les permitirá el logro eficaz y satisfactorio de los proyectos aceptados. El resultado de sus actuaciones tiene un carácter de confidencialidad para ambas partes (empresa – cliente), por lo que es necesario que quienes desempeñen estas funciones sean personas de confianza y ética ante los compromisos asumidos, y se encuentren capacitados para determinar su equipo de trabajo.

Nuestra propuesta consiste en diseñar un Formulario de Perfil de Puesto, el cual abarca aspectos como:

- Identificación del Puesto.
- Condiciones de Trabajo.
- Propósito del Puesto.
- Objetivos.
- Responsabilidades.
- Descripción: Tareas y Responsabilidades.
- Educación.
- Experiencia.
- Condiciones físicas y conductuales.
- Características de la persona.

Donde nosotras procedimos, con la información provista, a elaborarlos y complementarlos. Los mismos buscan ser lo más objetivos y completos posibles. Se presentan diferencias lógicas en los mismos teniendo en cuenta: el área al que pertenecen, posición jerárquica, pero en otros aspectos son similares, como ser: confiabilidad, asistencia y puntualidad, colaboración, orientación al cliente, entre otras. Es necesario destacar que en aspectos como *propósito de puesto*, *objetivos*, *responsabilidades* y en *algunas tareas del puesto*, realizamos un aporte propio, ya que vimos como necesario determinar esos aspectos que le brindaran soporte al proceso de Reclutamiento y Selección, como también a los Responsables de las diferentes áreas al momento de ingresar y capacitar a un nuevo miembro, cumpliendo con lo que establecimos en un principio, dar estructura a los puestos de la empresa.

A continuación establecemos los Perfiles de Puesto de las tres Áreas:

- Área de Obras Arquitectura:
 - Coordinador de Obras Arquitectura.
 - Gestión Administrativa y Operativa de Obras.

- Área de Obras Civiles:
 - Coordinador de Obras Civiles.
 - Gestión Administrativa y Operativa de Obras.

- Área de Obras Industrial:
 - Coordinador de Obra Industrial.
 - Gestión Administrativa y Operativa de Obras.

- Proyectista.
- Dibujante.
- Revisor.

En base a un recuento de los conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia, pudimos vislumbrar las características que deben tener los candidatos que los ocupen, dando lugar así al perfil de requerimientos del puesto. A través de cada formulario, analizamos y desarrollamos los datos ocupacionales relativos a los cargos y sus cualidades necesarias para ocuparlo. Incluimos, en los mismos, los objetivos tanto del puesto como de la función que ocupa la persona que lo desenvuelve, esto permitirá contar con una herramienta de control de desempeño, así como también con un elemento motivador de superación.

También es necesario establecer que estos Perfiles de Puesto permitirán:

- Brindar la base sobre la cual se podrán diseñar Políticas de Recursos Humanos en la organización.
- Servirá de base para la selección de futuros postulantes a ocupar los cargos descritos, ya que se tiene la información precisa de los requisitos que debe poseer el candidato y las tareas a cumplir.
- En caso de ausencia de los ocupantes del cargo, el manual nos da una base de las tareas a cumplir para no alterar el normal funcionamiento de la empresa.
- Sirve de base para la administración de salarios, al obtener un detalle de las responsabilidades que contienen los cargos.
- Guía a los Jefes del Area, en lo que respecta al trabajo para con su personal a cargo, reduciendo al mínimo los malos entendidos entre ellos respecto a los requerimientos del cargo.
- Guía al empleado para el desempeño de sus funciones, permitiendo conocer sus obligaciones y los resultados que se espera que logren.
- Establece el campo de acción de cada integrante de la empresa.
- Establece el organigrama de la empresa, identificando posiciones dentro de la escala jerárquica, canales de comunicación formal y líneas de mando y/o supervisión.

Sera aplicado para todo los puestos de la empresa y personal, independientemente de su forma de contratación o su cargo dentro de la estructura funcional.

A continuación exponemos los Perfiles de Puestos, anteriormente mencionados:

PERFIL DE PUESTO: Origen S.R.L

OA - CA - 01

OBRAS ARQUITECTURA

Página 1

**Analista Responsable: Ceballos, María Constanza Ceballos
Cuyaubé, María del Rosario**

Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Coordinador de Obras Arquitectura.
Departamento	Obras Arquitectura.
Supervisor	Director General.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General. - Gestión Administrativa y Operativa de Obra. - Projectistas – Revisores – Dibujantes. - Encargado de Costos y Compras.
Tipo de tarea	Gerencial – Técnico.

Condiciones de Trabajo

Disponibilidad	Full – Time
Días de Trabajo	Lunes a Viernes
Horario	9 a 18 hs
Lugar de Trabajo	Constructora Consultora
Movilidad	SI
Convenio Colectivo	Unión de Obreros de la Construcción de la Republica Argentina (U.O.C.R.A.).
Disponibilidad para viajar	SI

OA - CA - 01

COORDINADOR DE OBRAS ARQUITECTURA

Página 2

Propósito del Puesto

Propósito del Puesto

Proyectar, dirigir, ejecutar, controlar la construcción y/o recuperación de diversos proyectos arquitectónicos del área, como también coordinar y asesorar a su equipo de trabajo en todo lo que al proyecto respecta.

Objetivos

Objetivo General

Otorgarle al cliente un proyecto y construcción arquitectónica de alta calidad y funcionalidad que satisfaga sus necesidades, especificaciones y expectativas, como también un buen servicio de comunicación, atención y comprensión a cada una de sus dudas, pedidos y/o preguntas, con el único fin de que se encuentre satisfecho con el servicio contratado a los menores costos y con la calidad.

Objetivos como Coordinador

- Crear los espacios en los que se desarrolle cada uno de los especialistas del equipo.
- Aumentar la productividad del Área.
- Lograr la excelencia en el trabajo.
- Optimizar la gestión de obra en calidad, costo y tiempo de entrega.
- Coordinar el accionar de todo el equipo para cumplir con los tiempos pactados.
- Ser eficiente y eficaz.
- Generar mejora continua.
- Fortalecer el trabajo en grupo y el sentido de pertenencia a la empresa.

OA - CA - 01	COORDINADOR DE OBRAS ARQUITECTURA	Página 3
--------------	--	----------

Responsabilidades

Responsabilidad General	<p>Coordinar y controlar el diseño, desarrollo y ejecución de los proyectos y obras, con el objetivo de cumplir la responsabilidad asumida ante el cliente, logrando de esta manera obras de gran calidad e impacto positivo.</p>
Responsabilidad Complementarias	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis previo sobre el proyecto, para saber si se ajusta a la dirección y construcción de obra, y constatar el compromiso de ambas partes de cumplir con el contrato de <i>locación de obra</i>²¹. - Mantener un inventarió del estado de los materiales y maquinarias en uso. - Mantener confidencialidad en determinados aspectos de los proyectos. - Tomar decisiones que se basen en políticas específicas y/o en procedimientos definidos, para lograr los objetivos. - Velar por la cotización presupuestaria de la obra. - Cumplimiento de los tiempos pactados en el Plan de Trabajo. - Velar por los intereses del cliente, como también por los del área, evaluando y minimizando su impacto en el lugar de trabajo.
Responsabilidad de Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Designación de tareas a cada miembro del equipo de trabajo para la realización del proyecto. - Participar y controlar el diseño y elaboración del los proyectos, planos y demás aspectos.

²¹ Habrá locación de obra cuando una de las partes se obliga a ejecutar una obra y la otra a pagar un precio determinado en dinero por esa obra. Art. 1493 del Código Civil.

OA - CA - 01	COORDINADOR DE OBRAS ARQUITECTURA	Página 4
--------------	--	----------

Responsabilidad de Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y evaluar los avances del equipo sobre el proyecto y/o obra. - Mantener comunicación constante con el equipo informando sobre cuestiones del proyecto y/o obra. - Fomentar la participación activa del equipo. - Motivar al equipo de trabajo. - Estimular el auto control y la mejora continua. - Aclarar dudas y solucionar problemas que se presenten. - Guiar hacia el logro de los objetivos.
Personal a Cargo	Entre seis a quince personas, entre ellos están: Arquitectos y Técnicos, Projectistas, Dibujantes, Revisores, Ing. Mecánico, Ing. Electrónico, Jefe de Obra, entre otros.

Descripción: Tareas y Responsabilidades

Tareas Principales del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender las necesidades e intereses del cliente. - Comunicar verbalmente y por escrito sus ideas y proyectos al cliente y al equipo de trabajo. - Discutir y analizar, conjuntamente con el personal del área, las obras a realizar. - Programar y planificar comienzo de obra. - Diseñar conjunto a su equipo, espacios arquitectónicos y urbanos en contextos y con necesidades específicas. - Delegar y coordinar las funciones y tareas de su equipo. - Participar en el diseño de planos constructivos, arquitectónicos y estructurales.
--------------------------------------	--

<p>Tareas Principales del Puesto</p>	<ul style="list-style-type: none">- Revisar proyectos terminados y efectúa observaciones pertinentes.- Asesora y evacuar consultas.- Negociar con otros profesionales del rubro para el logro de la obra.- Manejar técnica y administrativamente la obra.- Supervisar mediciones de áreas, inspecciones o estudios técnicos de topografía, vías, bases, y estructuras para proveer información en la elaboración de proyectos de ingeniería.- Supervisar y coordinar el trabajo de mano de obra contratada.- Supervisar, controlar y evaluar la ejecución de la construcción de principio a fin, asegurándose que se cumpla con el presupuesto tratado y pactado con el cliente.- Certificar el final de obra conjunto con el director de obra.
<p>Tareas Secundarias</p>	<ul style="list-style-type: none">- Diagnostico del estado de las edificaciones y sus patologías, para proporcionar soluciones técnicas y estéticas.- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.- Consultar a otros profesionales.- Participa en la elaboración del presupuesto del proyecto.- Asegurarse que el impacto medioambiental sea el menor posible.

Ámbito de Actuación: EDUCACIÓN

Formación Académica	Es necesario que el profesional sea Arquitecto matriculado.
Experiencia	<p>Más de 5 años en obra.</p> <p>Es necesario que cuente con los conocimientos y experiencia optima para desempeñar tareas de dirección, delegación, control, gestión, ejecución, evaluación, solución de imprevistos, que domine el manejo de obra tanto administrativa como operativamente para el logro de los objetivos.</p>
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas de aplicación en proyectos arquitectónicos de toda índole, especialmente viviendas y edificios residenciales, como también de como consultar y utilizar las ordenanzas municipales. - Diseño arquitectónico y estructural de viviendas y edificios. - Diagnosticar el estado de las edificaciones y sus patologías, para proporcionar soluciones técnicas y estéticas. - Aplicación de metodologías para la planificación territorial. - Técnicas de construcción de viviendas y edificios. - Elaboración e interpretación de planos estructurales y arquitectónicos. - Manejo de alzados con sombras planteados a mano. - Manejo de dibujo en 3D y capacidad de renderizados de maquetas informáticas, así como el manejo de programas

OA - CA - 01	COORDINADOR DE OBRAS ARQUITECTURA	Página 7
--------------	--	----------

Conocimientos	<p>de edición de imágenes y la preparación de presentaciones finales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de diferentes escalas, técnicas, herramientas y medios de expresión convencional y digital. - Gestión de proyectos, incluida la parte administrativa del mismo. - Detalles constructivos y experiencia a pie de obra.
Especialización	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Urbana y Regional. - Preservación, conservación y reciclaje de edificios de Valor Patrimonial. - Inventaría de Proyectos y Obras. - Diseño urbano. - Urbanismo y Desarrollo Territorial.
Conocimientos Informáticos	<p>Informática básica y especializada Office:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autocad. - Sketchup. - Programa de Precios Unitarios. - EI CAD. - Programas de Photoshop como Corel o Adobe.
Herramientas o maquinas	<p>Debe saber utilizar herramientas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regla T, escuadras, regletas. - Escalímetro, Estilógrafos, Plumones. - Computadora.
Idiomas	<p>Ingles – portugués técnico y social de manera fluida.</p>

<p>Capacidades Específicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento abstracto, inteligencia espacial, y habilidades manuales y para el dibujo. - Capacidad de interpretar las demandas individuales y colectivas. - Capacidad de convertir las interpretaciones en pautas pragmáticas que cubran el espectro de las necesidades, aspiraciones y expectativas de la persona en cuanto al ambiente creado, como también de transformarlo en un proyecto dotado de consistencia en aspectos instrumentales, técnicos – contractivos y expresivos conservando los contextos. - Capacidad de ejercer actividades de organización, dirección y gestión. - Manejo de solución de problemas. - Comprensión de ideas complejas. - Aprendizaje de la experiencia.
<p>Competencias Conductuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capaz de tomar decisiones bajo presión. - Con amplio sentido de la responsabilidad. - Capacidad de liderazgo grupal. - Disposición para el trabajo grupal. - Proactivo. - Abierto y Adaptable a los cambios. - Con poder de convencimiento. - Saber comunicarse con los demás y atender a las especificaciones de los clientes. - Divertido y con Ingenio creativo. - Organizado y con capacidad de visión al futuro. - Crítico e inquisitivo.

OA - CA - 01²²

COORDINADOR DE OBRAS ARQUITECTURA

Página 8

**Habilidades
Específicas**

Es necesario que el profesional sea creativo y con visión, naturalmente pueda plasmar sus ideas en bocetos, planos y más tarde en la obra propiamente dicha.

Quien desempeñe este cargo debe tener la habilidad de cautivar al cliente con sus ideas.

Edad:35 o más

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

²² Ver Glosario Pág. 8.

PERFIL DE PUESTO: Origen S.R.L

OA - GAO - 01	<u>OBRAS ARQUITECTURA</u>	Página 1
---------------	----------------------------------	----------

**Analista Responsable: Ceballos, María Constanza Ceballos
Cuyaubé, María del Rosario**

Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Gestión Administrativa y Operativa de Obra.
Departamento	Obras Arquitectura.
Supervisor	Coordinador del Obras Arquitectura.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador del Área. - Jefe de Obra. - Proyectistas – Dibujantes - Revisores. - Oficiales. - Entre otros.
Tipo de tarea	Administrativo - Técnico

Condiciones de Trabajo

Disponibilidad	Full – Time
Días de Trabajo	Lunes a Viernes
Horario	9 a 18 hs
Lugar de Trabajo	Constructora Consultora
Movilidad	SI
Convenio Colectivo	Unión de Obreros de la Construcción de la Republica Argentina (U.O.C.R.A.).
Disponibilidad para viajar	SI

Propósito del Puesto

Propósito del Puesto	Es proyectar, diseñar recuperar, renovar y/o elaborar proyectos y construcciones de edificios o conjuntos de ellos, con los espacios que lo conforman, y su respectivo equipamiento e infraestructura, satisfaciendo las necesidades y especificaciones de los clientes y estimulando la mejora continua.
-----------------------------	---

Objetivos

Objetivo General	Es bríndale al cliente un proyecto y construcción arquitectónica basada en sus necesidades, especificaciones y expectativas, con el único fin de que este satisfecho con el servicio contratado y la calidad de producto ofrecido.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. - Aumentar la productividad del Área. - Brindar soporte al Coordinador del Área. - Optimizar la gestión de obra en calidad, costo y tiempo de entrega. - Lograr la excelencia en el trabajo. - Ser eficiente y eficaz. - Generar mejora continua. - Fortalecer el trabajo en grupo y el sentido de pertenencia a la empresa. - Proporcionar resolución a problemas que se puedan presentar.

Responsabilidades

<p>Responsabilidad General</p>	<p>Es colaborar y asistir al coordinador del área en aspectos como: diseño y elaboración de planos; estudio y análisis de las condiciones del suelo de construcción; desarrollo, ejecución y seguimiento de obra, con el objeto de brindar al coordinador apoyo y respaldo en el accionar de la obra.</p>
<p>Responsabilidad específicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación, estudio, programación y planificación arquitectónica y urbanística de los espacios destinados a asentamientos urbanos. - Preparar especificaciones de construcción, costos, cálculos y compras de materiales. - Programaciones del proyecto y presentar informes. - Es responsable indirecto de la custodia de materiales. - Elaborar el inventario de materiales, herramientas, mano de obra, entre otros. - Participar en la realización del presupuesto otorgado al cliente, y velar por la cotización presupuestaria de la obra. - Mantener confidencialidad en aspectos del proyecto. - Consultoría técnica. - Brinda soluciones espaciales de manera integral, informando al coordinador las medidas tomadas. - Cumplimiento de los tiempos pactados en el Plan de Trabajo. - Velar por los intereses del cliente, como también por los del área.

Responsabilidad de Supervisión	Es el responsable del personal de obra y del personal terciarizado, pero estos últimos directamente depende del Coordinador, solo cuando él no se encuentra o lo delega, pasa a ser responsabilidad.
Personal a Cargo	- Personal de obra.

Descripción: Tareas y Responsabilidades

Relación con los otros puestos	Brindan soporte a: Proyectistas, Dibujantes, Revisores, Ing. Mecánico, Ing. Electrónico, Maestro Mayor de Obra, entre otros.
Tareas Principales del Puesto	<p>Se desarrollan cuatro tareas específicas:</p> <p>1. <u>Desarrollo de proyectos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Estudio y análisis:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio general del terreno. - Diagnostico del estado de las edificaciones y sus patologías, para proporcionar soluciones técnicas y estéticas. - Solicitar inspecciones o estudios técnicos de topografía, vías, bases, y estructuras para proveer información en la elaboración de proyectos. • <u>Diseño, Planos y Proyectos:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar conceptos preliminares, bosquejos, dibujos. - Diseño de proyectos arquitectónicos a pedido del cliente. Usar tecnologías de la información en el diseño y proyecto.

**Tareas Principales
del Puesto**

- Diseño de planos generales y complementarios del proyecto.
- Realizar mediciones de áreas.
- Elaboración de croquis, cortes, elevaciones o volúmenes.
- Construir maquetas para exhibición y modelos arquitectónicos.
- Preparar documentos de propuestas y contratos.

2. Presupuestos y Cómputos:

- Realización de cómputos métricos que determinan cuantitativamente cada uno de los ítems que integran la obra.
- Realización de precio unitario de materiales, herramientas, entre otros.
- Participa en la elaboración del presupuesto detallado del proyecto, abarcando los costos de la obra en base al cómputo métrico.
- Manejo técnico de obra.

3. Compras:

- Especificar la naturaleza y calidad de los materiales a utilizar.
- Realizar el pedido de materiales a utilizar en el proyecto ajustándose al presupuesto realizado.
- Compra de materiales.

4. Certificación y avance:

- Elabora informes de estudio de áreas y memoria descriptiva de proyectos de arquitectura.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

<p>Tareas Principales del Puesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir a la supervisión y coordinación del trabajo de la mano de obra contratada para el proyecto. - Visitar regularmente la construcción para supervisar el avance. <p>Comunicar eventualidades al personal del Área para tomar decisiones de acción.</p>
<p>Tareas Secundarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender las necesidades e intereses del cliente. Comunicar verbalmente y por escrito sus ideas y proyectos. - Redacción y documentación gráfica de las diferentes fases de un proyecto. - Consultar a otros profesionales sobre el diseño de un ambiente o espacio. - Preparar y presentar reportes sobre las características del diseño al cliente. - Asegurarse que el impacto medioambiental sea el menor posible. - Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Ámbito de Actuación: EDUCACIÓN

<p>Formación Académica</p>	<p>Para ocupar este puesto es necesario que el profesional sea Arquitecto matriculado.</p>
<p>Experiencia</p>	<p>Se requiere una experiencia de más de 2 años en obra y en manejo administrativo de obra. Realización de informes, supervisión de obra, coordinación de equipos, manejo de herramientas informáticas, entre otros.</p>

<p>Conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas de aplicación en proyectos arquitectónicos de toda índole, especialmente viviendas y edificios residenciales, como también de como consultar y utilizar las ordenanzas municipales. - Diseño arquitectónico y estructural de viviendas y edificios. - Diagnosticar el estado de las edificaciones y sus patologías, para proporcionar soluciones técnicas y estéticas. - Técnicas de construcción de viviendas y edificios. - Elaboración e interpretación de planos estructurales y arquitectónicos. - Manejo de alzados con sombras planteados a mano. - Utilización de diferentes escalas, utilizando técnicas, herramientas y medios de expresión convencional y digital. - Manejo de dibujo en 2D y 3D y capacidad de renderizado de maquetas informáticas, así como el manejo de programas de edición de imágenes y la preparación de presentaciones finales. - Manejo de diferentes escalas, técnicas, herramientas y medios de expresión convencional y digital. <p>Manejo de instrumentos técnicos de punta y de investigar en su área.</p>
<p>Especialización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Urbana y Regional. - Preservación, conservación y reciclaje de edificios de Valor Patrimonial. - Inventaría de Proyectos y Obras. - Diseño urbano.

<p>Conocimientos Informáticos</p>	<p>Informática básica y especializada Office:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autocad. - Sketchup. - Programa de Precios Unitarios. - EI CAD. - Programas de Photoshop como Corel o Adobe.
<p>Herramientas o maquinas</p>	<p>Sí, debe saber utilizar herramientas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regla T, escuadras, regletas. - Escalímetro – Estilógrafos – Leroy - Plumones. - Computadora. <p>Otras herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atornilladores - Amoladoras. - Cepillos - Lijadoras - Martillos - Sierras. - Herramientas de Medición. - Entre otras.
<p>Idiomas</p>	<p>Ingles – portugués técnico y social de manera fluida.</p>
<p>Capacidades Especificas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento abstracto, inteligencia espacial, y habilidades manuales y para el dibujo. - Razonamientos sobre tareas o actividades que debe realizar. - Capacidad de interpretar las demandas individuales y colectivas. - Manejo de solución de problemas. - Comprensión de ideas complejas. - Aprendizaje de la experiencia.

<p>Capacidades Específicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de convertir las interpretaciones en pautas pragmáticas que cubran el espectro de las necesidades, aspiraciones y expectativas de la persona en cuanto al ambiente creado, como también transformarlo en un proyecto dotado de consistencia en aspectos instrumentales, técnicos – contractivos y expresivos conservando los contextos. 	
<p>Competencias Conductuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Con amplio sentido de la responsabilidad. - Disposición para el trabajo grupal. - Proactivo. - Abierto y Adaptable a los cambios. - Saber comunicarse con los demás y atender a las especificaciones de los clientes. - Divertido y con Ingenio creativo. - Organizado con capacidad de visión al futuro. - Crítico e inquisitivo. - Capaz de compenetrarse con las necesidades e intereses del cliente. 	
<p>Habilidades Específicas</p>	<p>Es necesario que el profesional sea creativo y con visión, naturalmente pueda plasmar sus ideas en bocetos, planos y más tarde en la obra propiamente dicha, adaptable a los cambios.</p> <p>Habilidades en cortes para maquetas, en dibujo, calculo, creación, organización y manejo de dimensiones/ espacios, entre otras.</p>	
<p>Edad: 27 a 30 años.</p>	<p>Sexo: Indistinto</p>	<p>Estado Civil: Indistinto</p>

²³ Ver Glosario Pág. 8.

PERFIL DE PUESTO: Origen S.R.L

OC - CC - 01	<u>OBRAS CIVIL</u>	Página 1
--------------	---------------------------	----------

**Analista Responsable: Ceballos, María Constanza Ceballos
Cuyaubé, María del Rosario**

Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Coordinador de Obras Civiles.
Departamento	Obras Civiles.
Supervisor	Director General
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General. - Gestión Administrativa y Operativa de Obra. - Ing. Eléctrico, Ing. Mecánicos, Ing. Termo – Hidráulica, Agrimensores. - Encargado de Costos y Compras.
Tipo de tarea	Gerencial – Técnico.

Condiciones de Trabajo

Disponibilidad	Full – Time
Días de Trabajo	Lunes a Viernes
Horario	9 a 18 hs
Lugar de Trabajo	Constructora Consultora
Movilidad	SI
Convenio Colectivo	Unión de Obreros de la Construcción de la Republica Argentina (U.O.C.R.A.).
Disponibilidad para viajar	SI

Propósito del Puesto

Propósito del Puesto

Concebir, materializar y controlar el desarrollo y ejecución de las obras de infraestructura, indispensables para la prestación de servicios públicos y privados, como también coordinar y asesorar a todo el personal que posee a su cargo en cuestiones que respecten al área y a los proyectos que se poseen.

Objetivos

Objetivo General

Brindar al potencial cliente un proyecto de infraestructura del tipo civil de alta calidad y funcionalidad que satisfaga sus necesidades, especificaciones y expectativas, prestando atención y comprensión a cada una de sus dudas, pedidos y/o preguntas, con el fin de otórgale una proyecto viable.

Objetivos como Coordinador

- Crear los espacios en los que se desarrolle cada uno de los especialistas del equipo.
- Aumentar la productividad del Área.
- Lograr la excelencia en el trabajo.
- Optimizar la gestión de obra en calidad, costo y tiempo de entrega.
- Coordinar el accionar de todo el equipo para cumplir con los tiempos pactados.
- Ser eficiente y eficaz.
- Generar mejora continua.
- Fortalecer el trabajo en grupo y el sentido de pertenencia a la empresa.

Responsabilidades

Responsabilidad General	Organizar, controlar y dirigir la construcción de obras de infraestructura civil, indispensables para la prestación de servicios públicos y privados, con el fin de lograr obras de gran calidad e impacto positivo, como también direccionar a su equipo de trabajo, velar por los intereses del área evaluando y minimizando su impacto en el lugar de trabajo.
Responsabilidad Específicas	<ul style="list-style-type: none">- Realizar un análisis previo sobre el proyecto, para saber si se ajusta a la dirección y construcción de obra, y constatar el compromiso de ambas partes de cumplir con el contrato de <i>locación de obra</i>²⁴.- Proyectar, organizar y controlar la construcción de carreteras, puentes, túneles, de edificios y obras similares.- Prestar asesoramiento técnico en las obras de infraestructura mencionadas.- Planificar, analizar y diseñar con eficacia, adecuadas soluciones de infraestructura en todos los ámbitos.- Solicitar estudios de ordenación territorial e impacto medioambiental.- Apoyar al propietario en actividades técnicas y administrativas durante la ejecución de construcción.- Velar por la cotización presupuestaria de la obra.- Tomar decisiones que se basen en políticas específicas y/o en procedimientos definidos, para lograr los objetivos.- Cumplir con los tiempos pactados en el Plan de Trabajo.

²⁴ Habrá locación de obra cuando una de las partes se obliga a ejecutar una obra y la otra a pagar un precio determinado en dinero por esa obra. Art. 1493 del Código Civil.

OC - CC - 01

COORDINADOR DE OBRAS CIVILES

Página 4

Responsabilidad de Supervisión

- Designación de tareas a cada miembro del equipo de trabajo para la realización del proyecto.
- Participar en la formulación, gestión y ejecución de proyectos de construcción en función a las necesidades de su realidad aplicando procedimientos tecnológicos y de gestión empresarial, basados en criterios de defectibilidad, eficacia, eficiencia y equidad.
- Dirigir y supervisar el desarrollo de las actividades.
- Supervisar y evaluar los avances del equipo sobre el proyecto y/o obra.
- Mantener comunicación constante con el equipo informando sobre cuestiones del proyecto y/o obra.
- Incentivar a su equipo de trabajo en la adquisición de mayores conocimientos y técnicas nuevas de realización de proyectos y obras.
- Fomentar la participación activa del equipo.
- Motivar al equipo de trabajo.
- Estimular el auto control y la mejora continua.
- Aclarar dudas y solucionar problemas que se presenten.
- Guiar hacia el logro de los objetivos.

Personal a Cargo

Entre cinco a diez personas, entre ellos: Ing. Civil, Ing. Mecánico - Electricista, Ing. Electrónico - Informático.

Descripción: Tareas y Responsabilidades

Tareas Principales del Puesto

- Estudiar e inspeccionar edificios, cualquiera fuera su destino, con todas sus obras e instalaciones complementarias, como también de sus estructuras.

**Tareas Principales
del Puesto**

- Elaborar los informes de pre-factibilidad (se encarga de analizar el mayor número de soluciones posibles de las cuales se escogerán las más aptas).
- Comunicar verbalmente y por escrito sus ideas y proyectos al cliente y al equipo de trabajo.
- Participar en el planeamiento urbano y regional, de infraestructura de servicios y de sistemas de transporte en general.
- Diseñar, construir y operar conjunto a su equipo, proyectos de obras de infraestructura del sector urbano, agrícola, forestal e industrial.
- Tomar decisiones con respecto a: dificultad de la obra; costo de la obra; impacto ambiental producido por la obra.
- Delegar y coordinar las funciones y tareas de su equipo de trabajo.
- Determinar los detalles constructivos, los costos, en el cronograma de construcción y el flujo de caja necesario para la ejecución de la obra.
- Asesora y evacuar consultas. Revisar proyectos terminados y efectúa observaciones pertinentes.
- Desarrollar el diseño definitivo o proyecto ejecutivo.
- Supervisar obras viales y de urbanismo.
- Tratar asuntos de Ingeniería Legal.
- Dirigir, coordinar y/o integrar equipos interdisciplinarios responsables de la elaboración de planes, programas y proyectos, así como la gestión empresarial y a la toma de decisiones.
- Supervisar y coordinar el trabajo de mano de obra contratada.

OC - CC - 01

COORDINADOR DE OBRAS CIVILES

Página 6

**Tareas
Secundarias**

- Comprender las necesidades e intereses del cliente.
- Participar en el análisis y diseño estructural, construcción, diseño de carreteras y gestión de tráfico y controlar su correcto desarrollo.
- Controlar los cálculos y la ingeniería de abastecimiento de agua, diseño de pozos, electrificación de zonas, hidrología, hidráulica, energía eólica, entre muchas otras cosas.
- Participar en la elaboración del presupuesto del proyecto.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Consultar a otros profesionales sobre el diseño de un ambiente o espacio.
- Asegurarse que el impacto medioambiental sea el menor posible.

Ámbito de Actuación: EDUCACIÓN

**Formación
Académica**

Es necesario que quien ocupe este puesto sea: Ingeniero Civil.

Experiencia

Más de 5 años en dirección y realización de diversos tipos de obras civiles (edificios públicos, autopistas, puentes). Es necesario contar con los conocimientos y experiencia optima para desempeñar tareas de dirección, delegación, control, gestión, ejecución, evaluación, solución de imprevistos, entre otras.

Conocimientos

- Planeación, organización, control y dirección de proyectos de ingeniería.
- Análisis y diseño de estructuras para edificios, puentes, presas, tanques, ductos y en general elementos construidos con concreto, acero o madera.
- Administración de la construcción de proyectos de edificación.
- Aplicación de tecnología necesaria existente.
- Aplicación de procedimientos técnicos y científicos en la ejecución de su trabajo minimizando sus costos.
- En métodos de análisis, incluyendo habilidades matemáticas y computacionales apropiadas para resolver diversos problemas.
- Del comportamiento mecánico de los suelos.
- Elaboración de estudios y trabajos relacionados con el transporte y la logística, urbanísticos, de ordenación territorial y medioambiental.
- Mecanismos de análisis de estado de obra en estructura, hidráulica, condiciones de suelo, entre otros.
- En construcciones viales, estado del suelo, estudios de movimiento vial, y su correspondiente reglamentación.
- La planificación, diseño y control de sistemas de transporte urbano, incluyendo el diseño de intercambiadores y la creación de nuevas líneas o modificación de las existentes.
- Labores auxiliares de ingeniería: control de calidad, ensayos de laboratorio, supervisión de temas de seguridad y salud).

OC - CC - 01	COORDINADOR DE OBRAS CIVILES	Página 8
Especialización	<ul style="list-style-type: none"> - Ing. de Control. - Ing. Estructural. - Ing. del Territorio. - Ing. Hidráulica. - Ing. del Urbanismo. - Ing. del Transporte, entre otras. <p>Es de utilidad que posea conocimientos en Vialidad (rutas, autopistas, ferrocarriles, aeropuertos, túneles), Construcción de estructuras físicas de diverso uso social (casas, edificios, galpones) entre otros.</p>	
Conocimientos Informáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Autocad Civil 3D. - Cálculo hidráulico. - Cartomap - TopoCal. - Informática básica y especializada Office. - Programas de Análisis Funcional y Operacional. - Programas de Cómputo y Presupuestación. - Programas de Geotecnia. 	
Herramientas o maquinas	<p>No es necesario que sepan utilizar pero si saber para qué sirven:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maquinaria de excavación y carga. - Maquinaria de excavación. - Maquinaria de compactación. - Maquinaria de acarreo. 	
Idiomas	<p>Manejo del idioma Inglés y Portugués técnico y social de manera fluida.</p>	
Capacidades Especificas	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento abstracto, inteligencia espacial, y habilidades manuales y para el dibujo. - Razonamientos sobre actividades que debe realizar. 	

OC - CC- 01 ²⁵	COORDINADOR DE OBRAS CIVILES		Página 9
Capacidades Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretar demandas individuales y colectivas. - Capacidad de ejercer actividades de organización, dirección y gestión. - Manejo de solución de problemas. - Comprensión de ideas complejas. - Aprendizaje de la experiencia. 		
Competencias Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - Capaz de tomar decisiones bajo presión. - Con amplio sentido de la responsabilidad. - Capacidad de liderazgo grupal. - Disposición para el trabajo grupal. - Proactivo, Integro y Emprendedor. - Abierto y Adaptable a los cambios. - Con poder de convencimiento. - Divertido y con Ingenio creativo. - Saber comunicarse con los demás y atender a las especificaciones de los clientes. - Organizado y con capacidad de visión al futuro. - Respetar a cada miembro del equipo y brindarles el lugar para que se puedan expresar. 		
Habilidades Específicas	<p>Quien ocupe este puesto debe ser una persona organizada, es necesario que sea íntegro y emprendedor, capaz de aplicar con fundamento y responsabilidad conocimientos científicos y técnicos para emplear racional y económicamente los recursos y fuerzas de la naturaleza en beneficio la sociedad.</p>		
Edad: 35 o más	Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto	

²⁵ Ver Glosario Pág. 8.

PERFIL DE PUESTO: Origen S.R.L

OC – GAO - 01

OBRAS CIVILES

Página 1

**Analista Responsable: Ceballos, María Constanza Ceballos
Cuyaubé, María del Rosario**

Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Gestión Administrativa y Operativa de Obra Civil.
Departamento	Obras Civiles.
Supervisor	Coordinador de Obras Civiles.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador del Área. - Jefe de Obra. - Ing. Eléctrico-mecánico, Ing. Termo-Hidráulico. - Projectistas – Dibujantes - Revisores. - Entre otros.
Tipo de tarea	Administrativo - Técnico

Condiciones de Trabajo

Disponibilidad	Full – Time
Días de Trabajo	Lunes a Viernes
Horario	9 a 18 hs
Lugar de Trabajo	Constructora Consultora
Movilidad	SI
Convenio Colectivo	Unión de Obreros de la Construcción de la Republica Argentina (U.O.C.R.A.).
Disponibilidad para viajar	SI

Propósito del Puesto

Propósito del Puesto

Es forjar, diseñar y materializar el proyecto de infraestructura que se desarrollara, colaborando y proveyendo la información y recursos necesarios para ejecutar y gestionar el mismo, asimilando, adaptando y aplicando la tecnología existente y brindando posibles soluciones a los problemas que se puedan presentar.

Objetivos

Objetivo General

Brindar al cliente un proyecto de infraestructura civil de alta calidad y funcionalidad que satisfaga sus necesidades, especificaciones y expectativas, con el fin de otórgale una proyecto viable.

Objetivos como Específicos

- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Aumentar la productividad del Área.
- Brindar soporte al Coordinador del Área.
- Optimizar la gestión de obra en calidad, costo y tiempo de entrega.
- Lograr la excelencia en el trabajo.
- Ser eficiente y eficaz.
- Generar mejora continua.
- Fortalecer el trabajo en grupo y el sentido de pertenencia a la empresa.
- Proporcionar resolución a problemas que se puedan presentar.

Responsabilidades

<p>Responsabilidad General</p>	<p>Es colaborar y asistir al coordinador del área que hacen a la obra, desde el establecimiento de los materiales necesarios, realización de licitaciones y permisos de construcción, hasta el seguimiento y posterior fin de la obra como del personal que se encuentra en la misma, con el objeto de brindar al coordinador apoyo y respaldo en el accionar de la obra.</p>
<p>Responsabilidad Complementarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar especificaciones de construcción, costos, cálculos y compras de materiales. - Elaborar el inventario de materiales, herramientas, mano de obra, entre otros. - Responsable indirecto de la custodia de materiales. - Participar en la realización del presupuesto otorgado al cliente, y velar por la cotización presupuestaria de la obra. - Programaciones del proyecto y presentar informes. - Elaborar y/o solicitar estudios de ordenación territorial e impacto medioambiental. - Consultoría técnica. - Brinda soluciones espaciales de manera integral, informando al coordinador las medidas tomadas. - Cumplimiento de los tiempos en el Plan de Trabajo. - Velar por los intereses del cliente y por los del área. - Dotar a los empleados de los recursos suficientes para cumplir con las normativas de seguridad laboral. - Administrar las relaciones labóralas - sindicales, CCT²⁶.

²⁶ Convenio Colectivo de Trabajo.

Responsabilidad de Supervisión	Es el responsable del personal de obra y del personal terciarizado, pero estos últimos directamente depende del Coordinador, solo cuando él no se encuentra o lo delega, pasa a ser responsabilidad.
Personal a Cargo	- Personal de obra.

Descripción: Tareas y Responsabilidades

Relación con los otros puestos	Brindan soporte a: Ing. Eléctrico-mecánico, Ing. Termo-Hidráulico, Agrimensores, Ing. Electrónico e Ing. Informático, Jefe de Obra, Proyectistas, Dibujantes, Revisores, entre otros.
Tareas Principales del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar en la proyección, organización y control de la construcción de carreteras, puentes, túneles y obras similares. - Participar en la recolección de datos necesarios para el diseño del proyecto (topográficos, hidrológicos). - Participar en la elaboración de presupuesto de obra. - Inspeccionar las condiciones actuales del edificio cuando el proyecto es su consecuente modificación. - Elaborar y/o solicitar estudios de ordenación territorial, higiene, seguridad y prevención de la contaminación ambiental. - Llevar a cabo el análisis y diseño estructural de la obra y controlar su correcto desarrollo. - Elaborar los informes de Pre-factibilidad de obra, que serán entregados al Coordinador.

<p>Tareas Principales del Puesto</p>	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar los cálculos e ingeniería de abastecimiento de agua, diseño de pozos, hidrología/hidráulica, electrificación de zonas, entre otras.- Toma decisiones sobre la obra y su desarrollo en caso de que el Coordinador no se encuentre.- Supervisar el trabajo de mano de obra contratada.- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas a lo largo del desarrollo de obra.- Prestar asesoramiento técnico.- Planifica, analiza y diseña con eficacia, adecuadas soluciones de infraestructura en cualquiera de los ámbitos que le toque desempeñarse.- Realizar estudios, informes y controles de: mecánica de suelos, riesgo sísmico,- Establece las tecnologías que se utilizaran para llevar a cabo la obra.- Realizar averiguaciones y estar al tanto del régimen de propiedad horizontal (mensura y subdivisión).
<p>Tareas Secundarias</p>	<ul style="list-style-type: none">- Comprender las necesidades e intereses del cliente. Comunicar verbalmente y por escrito sus ideas y proyectos.- Consultar a otros profesionales sobre el diseño de un ambiente o espacio.- Preparar y presentar reportes sobre las características del diseño al cliente.- Asegurarse que el impacto medioambiental sea el menor posible.- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Ámbito de Actuación: EDUCACIÓN

Formación Académica	Para desempeñar esta función es necesario ser: Ingeniero Civil.
Experiencia	Se requiere una experiencia de más de 2 años en obra (edificios públicos, autopistas, puentes) y en manejo administrativo de obra. Realización de informes, supervisión de obra, coordinación de equipos, manejo de herramientas informáticas, entre otros.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación, organización, control y dirección de proyectos de ingeniería. - Análisis y diseño de estructuras para edificios, puentes, presas, tanques, ductos y en general elementos construidos con concreto, acero o madera. - Administración de la construcción de proyectos de edificación. - Aplicación de tecnología necesaria existente. - En métodos de análisis, incluyendo habilidades matemáticas y computacionales apropiadas para resolver diversos problemas. - Del comportamiento mecánico de los suelos. - Mecanismos de análisis de estado de obra en estructura, hidráulica, condiciones de suelo, entre otros. - En construcciones viales, estado del suelo, estudios de movimiento vial, y su correspondiente reglamentación. - La planificación, diseño y control de sistemas de transporte urbano, incluyendo el diseño de

<p>Conocimientos</p>	<p>intercambiadores y la creación de nuevas líneas o modificación de las existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de estudios y trabajos relacionados con el transporte y la logística, urbanísticos, de ordenación territorial y medioambiental. - Labores auxiliares de ingeniería: control de calidad, ensayos de laboratorio, supervisión de temas de seguridad y salud).
<p>Especialización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ing. de Control. - Ing. Estructural. - Ing. del Territorio. - Ing. Hidráulica. - Ing. del Urbanismo. - Ing. del Transporte, entre otras. <p>Es de utilidad que posea conocimientos en Vialidad (rutas, autopistas, ferrocarriles, aeropuertos, túneles), Construcción de estructuras físicas de diverso uso social (casas, edificios, galpones) entre otros.</p>
<p>Conocimientos Informáticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autocad Civil 3D. - Cálculo hidráulico. - Cartomap - TopoCal. - Informática básica y especializada Office. - Programas de Análisis Funcional y Operacional. - Programas de Cómputo y Presupuestación. - Programas de Geotecnia.

<p>Herramientas o maquinas</p>	<p>No es necesario que sepan utilizar pero si saber para qué sirven:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plomada -Corta fierro. - Serrucho, sierra manual, sierra circular. - Maza, pico, martillo. - Maquinaria de excavación y carga. - Maquinaria de excavación. - Maquinaria de compactación. - Maquinaria de acarreo.
<p>Idiomas</p>	<p>Manejo del idioma Inglés y Portugués técnico y social de manera fluida.</p>
<p>Capacidades Especificas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento abstracto, inteligencia espacial, y habilidades manuales y para el dibujo. - Razonamientos sobre tareas o actividades que debe realizar. - Planeación del desarrollo de las tareas del puesto - Capacidad de interpretar las demandas individuales y colectivas. - Capacidad de ejercer actividades de organización, dirección y gestión. - Manejo de solución de problemas. - Comprensión de ideas complejas. - Aprendizaje de la experiencia.
<p>Competencias Conductuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capaz de tomar decisiones bajo presión. - Con amplio sentido de la responsabilidad. - Capacidad de liderazgo grupal. - Disposición para el trabajo grupal. - Proactivo, Integro y Emprendedor.

OC – GAO - 01 ²⁷	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE OBRA CIVIL	Página 9
-----------------------------	---	----------

Competencias Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - Abierto y Adaptable a los cambios. - Con poder de convencimiento. - Divertido y con Ingenio creativo. - Saber comunicarse con los demás y atender a las especificaciones de los clientes. - Organizado y con capacidad de visión al futuro. - Crítico e inquisitivo. - Respetar a cada miembro del equipo y brindarles el lugar para que se puedan expresar.
Habilidades Especificas	<p>Quien ocupe este puesto debe ser una persona organizada, es necesario que sea íntegro y emprendedor, capaz de aplicar con fundamento y responsabilidad conocimientos científicos y técnicos para emplear racional y económicamente los recursos y fuerzas de la naturaleza en beneficio la sociedad.</p>

Edad: 27 a 30 años.	Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto
---------------------	------------------	--------------------------

²⁷ Ver Glosario Pág. 8.

PERFIL DE PUESTO: Origen S.R.L

OI - CI - 01	<u>OBRAS INDUSTRIAL</u>	Página 1
--------------	--------------------------------	----------

**Analista Responsable: Ceballos, María Constanza Ceballos
Cuyaubé, María del Rosario**

Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Coordinador de Obras Industriales
Departamento	Obras Industriales
Supervisor	Director General
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General. - Gestión Administrativa y Operativa de Obra. - Projectistas, Dibujantes, Revisores. - Ing. Industriales, Logística, entre otros
Tipo de tarea	Gerencial - Técnico

Condiciones de Trabajo

Disponibilidad	Full – Time
Días de Trabajo	Lunes a Viernes
Horario	9 a 18 hs
Lugar de Trabajo	Constructora Consultora
Movilidad	SI
Convenio Colectivo	Unión de Obreros de la Construcción de la Republica Argentina (U.O.C.R.A.).
Disponibilidad para viajar	SI

OI - CI - 01

COORDINADOR DE OBRAS INDUSTRIAL

Página 2

Propósito del Puesto

Propósito del Puesto

Brindar asesoría, diagnóstico y soluciones sobre el desarrollo y accionar del proyecto en construcción para evitar conflictos y problemas a lo largo del proceso, como también, es el encargado de coordinar el desarrollo de los demás puestos con el fin de lograr proyectos de gran calidad, con impacto positivo, y cumplimiento de las responsabilidades asumidas ante el cliente.

Objetivos

Objetivo General

Otorgarle al cliente un proyecto y construcción que cumpla con las normas de ingeniería industrial establecidas, como también, los parámetros de calidad, seguridad y funcionalidad para satisfacer sus necesidades e intereses.

Objetivos como Coordinador

- Crear los espacios en los que se desarrolle cada uno de los especialistas del equipo.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Aumentar la productividad del Área.
- Lograr la excelencia en el trabajo.
- Optimizar la gestión de obra en calidad.
- Coordinar el accionar de todo el equipo para cumplir con los tiempos pactados.
- Ser eficiente y eficaz.
- Procurar la mejora continua.
- Fortalecer el trabajo en grupo y el sentido de pertenencia a la empresa.

OI - CI - 01	COORDINADOR DE OBRAS INDUSTRIAL	Página 3
--------------	--	----------

Responsabilidades

Responsabilidad General	<p>Diseñar, mejorar e instalar sistemas integrados de calidad para las obras en construcción, materiales, equipos y personal, basados en principios y métodos de ingeniería industrial que permitirán especificar, predecir y evaluar los resultados que se obtendrán en los mismos, permitiéndole anticiparse a los eventuales cambios que se pueden generar.</p>
Responsabilidad Complementarias	<ul style="list-style-type: none">- Realizar análisis previo sobre el proyecto, para saber si se ajusta a la dirección y construcción de obra, y constatar el compromiso de ambas partes de cumplir con el contrato de <i>locación de obra</i>²⁸.- Prestar asesoramiento técnico en las obras de infraestructura mencionadas.- Seguimiento e inspección de obras.- Asesoramiento y elaboración de soluciones.- Planificar, analizar y diseñar con eficacia, adecuadas soluciones de infraestructura en todos los ámbitos.- Cumplir con los tiempos pactados en el Plan de Trabajo.- Diseñar, implementar, administrar y mejorar sistemas de abastecimiento, producción y distribución.- Contar con conocimiento en estructura y funcionamiento básico para operar materiales, personal a cargo, entre otros.

²⁸ Habrá locación de obra cuando una de las partes se obliga a ejecutar una obra y la otra a pagar un precio determinado en dinero por esa obra. Art. 1493 del Código Civil.

OI - CI - 01	COORDINADOR DE OBRAS INDUSTRIAL	Página 4
--------------	--	----------

Responsabilidad de Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Designación de tareas a cada miembro del equipo de trabajo para la realización del proyecto. - Participar en la formulación, gestión y ejecución de proyectos de construcción en función a las necesidades de su realidad aplicando procedimientos tecnológicos y de gestión empresarial, basados en criterios de defectibilidad, eficacia, eficiencia y equidad. - Dirigir el desarrollo de las actividades. - Supervisar y evaluar los avances del equipo sobre el proyecto y/o obra. - Mantener comunicación constante con el equipo informando sobre cuestiones del proyecto y/o obra. - Incentivar a su equipo de trabajo en la adquisición de mayores conocimientos y técnicas nuevas de realización de proyectos y obras. - Fomentar la participación activa del equipo. - Motivar al equipo de trabajo. - Estimular el auto control y la mejora continua. - Aclarar dudas y solucionar problemas que se presenten. - Guiar hacia el logro de los objetivos.
Personal a Cargo	Entre cinco a diez personas, entre ellos: Projectistas, Dibujantes, Ing. Industriales, Logística, entre otros.

Descripción: Tareas y Responsabilidades

Tareas Principales del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Discutir y analizar, conjuntamente con el personal del área, las obras a realizar.
--------------------------------------	--

**Tareas Principales
del Puesto**

- Delegar y coordinar las funciones y tareas de su equipo de trabajo.
- Diseñar, implementar y mejorar sistemas de abastecimiento, producción y distribución.
- Diseñar, implementar y mejorar los sistemas de trabajo.
- Diseña, implanta y mejora sistemas de control de calidad, reducir costos y riesgos de los trabajadores.
- Determinar las necesidades de espacio, recursos técnicos, humanos y financieros para optimizar los servicios, a través de la calidad total de los productos, cumpliendo con las normas de seguridad e higiene, como también con los conceptos de ergonomía.
- Integrar y administrar sistemas de higiene, seguridad industrial y protección al medio ambiente.
- Seleccionar, instalar y poner en marcha maquinaria y equipo.
- Establecer donde será ubicada: ventilación, calefacción, iluminación y seguridad entre otros aspectos para un buen desempeño de los trabajadores, en los planos y en la construcción en caso de que se trate de una modificación de obra.
- Estructurar y distribuir la planta de producción (colocación de líneas de montaje).
- Dirigir y asesorar a la organización de las áreas técnicas (producción, calidad, métodos y tiempos, materiales) y supervisa los procesos industriales.
- Investiga acerca de nuevos productos, materiales, fuentes de energía, tecnologías y procedimientos a fin de

OI - CI - 01	COORDINADOR DE OBRAS INDUSTRIAL	Página 6
--------------	--	----------

Tareas Principales del Puesto	<p>conseguir mejoras de calidad y costos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiza al personal según las necesidades. - Controla la aplicación de las normas establecidas de seguridad e higiene, protección medio ambiente, entre otras en los nuevos proyectos. - Asesorar y evacuar consultas. - Supervisar y coordinar el trabajo de mano de obra contratada. - Revisar proyectos terminados y efectúa observaciones pertinentes.
Tareas Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostico del estado de las edificaciones para proporcionar soluciones técnicas y estéticas. - Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. - Participa en la elaboración del presupuesto del proyecto. - Forma parte de equipos de trabajo junto a otros profesionales para tomar decisiones a nivel de la administración estratégica de la empresa y asesora técnicamente a los diferentes departamentos. - Comprender las necesidades e intereses del cliente. - Comunicar verbalmente y por escrito sus ideas y proyectos al cliente y al equipo de trabajo. - Manejar técnica y administrativamente la obra.

Ámbito de Actuación: EDUCACIÓN

Formación Académica	Es necesario que quien ocupe este puesto sea: Ingeniero Industrial.
----------------------------	---

Experiencia	Más de 5 años en dirección y realización de diversos tipos de obras industriales, mantenga una actualización continua en herramientas y tecnologías de diseños, producción y control. Es necesario que quien ejerza el rol de Coordinador cuente con los conocimientos y experiencia optima para desempeñar tareas de dirección, delegación, control, gestión, ejecución, evaluación, solución de imprevistos, entre otras.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none">- Planeación, organización, control y dirección de proyectos de ingeniería.- Desarrollo de aplicaciones de nuevos procesos, automatismo y tecnologías de control.- Aplicación de tecnología necesaria existente, y nuevos productos.- Aplicación de procedimientos técnicos y científicos en la ejecución de su trabajo minimizando sus costos- Programas de mejora de productividad.- En procesos y métodos de análisis, incluyendo habilidades matemáticas y computacionales apropiadas para resolver diversos problemas, como también para la realización de tareas con las herramientas y equipos correctos.- Mejoras de entornos en las plantas, y calidad de vida de los empleados.- Fiabilidad y calidad de los procesos.- Sistemas de control de calidad.- Sistemas de informática y logística.- Normas de seguridad e higiene - ambiente.

OI - CI - 01	COORDINADOR DE OBRAS INDUSTRIAL	Página 8
--------------	--	----------

Especialización	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniería de Procesos y Gestión de Calidad. - Producción. - Logística. - Posgrado en Ingeniería mecánica. - Posgrado en Recursos Humanos. - Posgrado en Administración de empresa o Diplomatura.
Conocimientos Informáticos²⁹	<ul style="list-style-type: none"> - Adobe Dimensions – Font Folo – Illustrator. - Statgraphics. - Promodel. - Arena. - Flexsim. - Simul8. - Eviews. - LogWare. - Winqsb. - Lindo. - Sketchup. - Visio Standard – Profesional – Technical. - Flow charting PDQ. - Autocad Desgner.
Herramientas o maquinas	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Kanban. - TPM. - 5S. - Sistema Hoshin. - Maquina conformadora de placas aislantes. - Prensa.

²⁹ Es necesario aclarar que existen muchos software con los cuales trabajan los Ingenieros Industriales, los cuales se encuentran clasificados en función de lo que se deba realizar, por lo mismo nosotras mencionamos los que comúnmente utilizan en la Consultora – Constructora dependiendo del tipo de proyectos que deba llevar a cabo esta Área.

OI - CI - 01	COORDINADOR DE OBRAS INDUSTRIAL	Página 9
--------------	--	----------

Herramientas o maquinas	<ul style="list-style-type: none"> - Válvulas Esclusas. - Ventiladores – Antorchas – Calderas - Calentadores indirectos - Hornos hot-oil.
Idiomas	Manejo del idioma Inglés y Portugués técnico y social de manera fluida.
Capacidades Especificas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de investigación, análisis e interpretación al momento de enfrentar y resolver problemas. - Capacidad para investigación de nuevos productos, sus diseños, sus localizaciones y procesos. - Capacidad de diseñar, rediseñar e implantar nuevos métodos de trabajo. - Capacidad de diseñar e interpretar un sistema productivo. - Capacidad de enfocarse en un plan hacia el desarrollo cultural de la organización, así como del aseguramiento de la calidad de la misma - Capacidad de ejercer actividades de organización, dirección y gestión, y de trabajar en equipo. - Manejo de solución de problemas. - Comprensión de ideas complejas. - Aprendizaje de la experiencia.
Competencias Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de razonamiento y reflexión. - Capaz de tomar decisiones bajo presión. - Con amplio sentido de la responsabilidad. - Capacidad de liderazgo grupal. - Disposición para el trabajo grupal. - Proactivo, Integro y Emprendedor. - Abierto y Adaptable a los cambios.

<p>Competencias Conductuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Con poder de convencimiento. - Divertido y con Ingenio creativo. - Saber comunicarse con los demás y atender a las especificaciones de los clientes. - Organizado y con capacidad de visión al futuro. - Respetar a cada miembro del equipo y brindarles el lugar para que se puedan expresar. - Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.
<p>Habilidades Específicas</p>	<p>Quien ocupe este puesto debe ser una persona organizada, es necesario que sea íntegro y emprendedor, capaz de aplicar con fundamento y responsabilidad conocimientos científicos y técnicos para emplear racional y económicamente los recursos y fuerzas de la naturaleza en beneficio la sociedad.</p>

Edad: 35 o más.

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

³⁰ Ver Glosario Pág. 9.

PERFIL DE PUESTO: Origen S.R.L

OI – GAO - 01

OBRAS INDUSTRIAL

Página 1

**Analista Responsable: Ceballos, María Constanza Ceballos
Cuyaubé, María del Rosario**

Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Gestión Administrativa y Operativa de Obra Civil.
Departamento	Obras Industrial.
Supervisor	Coordinador de Obras Civiles.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador del Área. - Jefe de Obra. - Projectistas, Dibujantes, Revisores. - Ing. Industriales, Logística, entre otros.
Tipo de tarea	Administrativo - Técnico

Condiciones de Trabajo

Disponibilidad	Full – Time
Días de Trabajo	Lunes a Viernes
Horario	9 a 18 hs
Lugar de Trabajo	Constructora Consultora
Movilidad	SI
Convenio Colectivo	Unión de Obreros de la Construcción de la Republica Argentina (U.O.C.R.A.).
Disponibilidad para viajar	SI

OI – GAO - 01	GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE OBRA INDUSTRIAL	Página 2
---------------	--	----------

Propósito del Puesto

Propósito del Puesto	Otorgar soporte y asesoría sobre el desarrollo y accionar del proyecto en construcción para evitar conflictos y problemas a lo largo del proceso, como también, participar en el logro de proyectos de gran calidad, con impacto positivo, y cumplimiento de las responsabilidades asumidas ante el cliente.
-----------------------------	--

Objetivos

Objetivo General	Brindar al cliente un proyecto y construcción que cumpla con las normas de ingeniería industrial establecidas, como también, los parámetros de calidad, seguridad y funcionalidad que satisfaga sus necesidades, especificaciones y expectativas.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. - Lograr la excelencia en el trabajo. - Optimizar la gestión de obra en calidad, costo y tiempo de entrega. - Ser eficiente y eficaz. - Aumentar la productividad del Área. - Brindar soporte al Coordinador del Área. - Lograr la excelencia en el trabajo. - Proporcionar resolución a problemas. - Crear los espacios en los que se desarrolle cada uno de los especialistas del equipo. - Procurar la mejora continua.

OI – GAO - 01	GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE OBRA INDUSTRIAL	Página 3
---------------	--	----------

Responsabilidades

Responsabilidad General	<p>Es colaborar y asistir al Coordinador del Área en el diseño, mejora e instalación de sistemas integrados de calidad para las obras en construcción, materiales, equipos y personal, basados en principios y métodos de ingeniería industrial que permitirán especificar, predecir y evaluar los resultados que se obtendrán en los mismos, permitiéndole anticiparse a los eventuales cambios que se pueden generar, como también su consecuente seguimiento.</p>
Responsabilidad Complementarias	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar especificaciones de construcción, costos, cálculos y compras de materiales. - Responsable indirecto de la custodia de materiales. - Participar en la realización del presupuesto otorgado al cliente, y velar por la cotización presupuestaria de la obra. - Programaciones del proyecto y presentar informes. - Consultoría técnica. - Brinda soluciones espaciales de manera integral, informando al coordinador las medidas tomadas. - Cumplimiento de los tiempos en el Plan de Trabajo. - Velar por los intereses del cliente y por los del área. - Administrar las relaciones laborales - sindicales, CCT³¹. - Prestar asesoramiento técnico en las obras de infraestructura mencionadas. - Seguimiento e inspección de obras. - Contar con conocimiento en estructura y funcionamiento básico para operar materiales, personal a cargo, entre otros.

³¹ Convenio Colectivo de Trabajo.

OI – GAO - 01	GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE OBRA INDUSTRIAL	Página 4
---------------	--	----------

Responsabilidad de Supervisión	Es el responsable del personal de obra y del personal terciarizado, pero estos últimos directamente depende del Coordinador, solo cuando él no se encuentra o lo delega, pasa a ser responsabilidad.
Personal a Cargo	- Personal de obra.

Descripción: Tareas y Responsabilidades

Relación con los otros puestos	Brindan soporte a: Ingenieros Industriales que se encuentren en el equipó de trabajo, especialistas en Logística, Diseño, Jefe de Obra, Projectistas, Dibujantes, entre otros.
Tareas Principales del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en el análisis sobre las obras a realizar. - Elaborar e implementar mejoras en los sistemas de abastecimiento, producción, distribución, de trabajo. - Lleva a cabo los sistemas de control de calidad, para reducir costos y riesgo de los trabajadores. - Participar en el análisis y determinación de las necesidades de espacio, recursos técnicos, humanos y financieros para optimizar los servicios. - Seleccionar, instalar y poner en marcha maquinaria y equipo. - Participar en el proceso de establecimiento de: ventilación, calefacción, iluminación y seguridad entre otros aspectos para un buen desempeño de los trabajadores, en los planos y en la construcción en caso de que se trate de una modificación de obra.

OI – GAO - 01	GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE OBRA INDUSTRIAL	Página 5
---------------	--	----------

Tareas Principales del Puesto	<ul style="list-style-type: none">- Investiga acerca de nuevos productos, materiales, fuentes de energía, tecnologías y procedimientos a fin de conseguir mejoras de calidad y costos.- Organiza al personal según las necesidades, en caso de que no se encuentre el Coordinador.- Implementa y controla la aplicación de las normas establecidas de seguridad e higiene, protección medio ambiente, entre otras en los nuevos proyectos.- Asesorar y evacuar consultas.- Supervisar y coordinar el trabajo de mano de obra contratada.- Revisar proyectos terminados y efectúa observaciones pertinentes.
Tareas Secundarias	<ul style="list-style-type: none">- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.- Participa en la elaboración del presupuesto del proyecto.- Forma parte de equipos de trabajo junto a otros profesionales para tomar decisiones a nivel de la administración estratégica de la empresa y asesora técnicamente a los diferentes departamentos.- Comprender las necesidades e intereses del cliente.- Comunicar verbalmente y por escrito sus ideas y proyectos al cliente y al equipo de trabajo.- Manejar técnica y administrativamente la obra.- Controlar los tiempos de realización y entrega de los proyectos asumidos.

Ámbito de Actuación: EDUCACIÓN

Formación Académica	Es necesario que quien ocupe este puesto sea: Ingeniero Industrial.
Experiencia	Se requiere una experiencia de más de 2 años en obra industriales y en manejo administrativo de obra, como también, actualización continúa en herramientas y tecnologías de diseños, producción y control. Realización de informes, supervisión de obra, coordinación de equipos, entre otros.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación, organización y control de proyectos de ingeniería. - Aplicación de metodologías para la planificación. - Aplicación de tecnología necesaria existente, y nuevos productos. - Aplicación de procedimientos técnicos y científicos en la ejecución de su trabajo minimizando sus costos - En procesos y métodos de análisis, incluyendo habilidades matemáticas y computacionales apropiadas para resolver diversos problemas, como también para la realización de tareas con las herramientas y equipos correctos. - Mejoras de entornos en las plantas, y calidad de vida de los empleados. - Fiabilidad y calidad de los procesos. - Sistemas de control de calidad. - Sistemas de informática y logística. - Normas de seguridad e higiene - ambiente.

OI – GAO - 01	GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE OBRA INDUSTRIAL	Página 7
---------------	--	----------

Especialización	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniería de Procesos y Gestión de Calidad. - Producción. - Logística. - Posgrado en Ingeniería mecánica.
Conocimientos Informáticos³²	<ul style="list-style-type: none"> - Adobe Dimensions – Font Folo – Illustrator. - Statgraphics. - Promodel. - Arena. - Flexsim. - Simul8. - Eviews. - LogWare. - Winqsb. - Lindo. - Sketchup. - Visio Standard – Profesional – Technical. - Flow charting PDQ. - Autocad Desgner.
Herramientas o maquinas	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema Kanban. - TPM. - 5S. - Sistema Hoshin. - Ventiladores – Antorchas – Calderas - Calentadores indirectos - Hornos hot-oil. - Válvulas Esclusas.

³² Es necesario aclarar que existen muchos software con los cuales trabajan los Ingenieros Industriales, los cuales se encuentran clasificados en función de lo que se deba realizar, por lo mismo nosotras mencionamos los que comúnmente utilizan en la Consultora – Constructora dependiendo del tipo de proyectos que deba llevar a cabo esta Área.

OI – GAO - 01	GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE OBRA INDUSTRIAL	Página 8
---------------	--	----------

Idiomas	Manejo del idioma Inglés y Portugués técnico y social de manera fluida.
Capacidades Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamientos sobre tareas o actividades que debe realizar. - Planeación del desarrollo de las tareas del puesto. - Capacidad de investigación, análisis e interpretación al momento de enfrentar y resolver problemas. - Capacidad de interpretar las demandas individuales y colectivas. - Capacidad de ejercer actividades de organización, dirección y gestión. - Capacidad de diseñar, rediseñar e implantar nuevos métodos de trabajo. - Capacidad de diseñar e interpretar un sistema productivo. - Manejo de solución de problemas. - Comprensión de ideas complejas. - Aprendizaje de la experiencia.
Competencias Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de razonamiento y reflexión. - Capaz de tomar decisiones bajo presión. - Con amplio sentido de la responsabilidad. - Capacidad de liderazgo grupal. - Disposición para el trabajo grupal. - Proactivo, Integro y Emprendedor. - Abierto y Adaptable a los cambios. - Con poder de convencimiento. - Divertido y con Ingenio creativo. - Crítico e inquisitivo.

<p>Competencias Conductuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saber comunicarse con los demás y atender a las especificaciones de los clientes. - Organizado y con capacidad de visión al futuro. - Respetar a cada miembro del equipo y brindarles el lugar para que se puedan expresar.
<p>Habilidades Especificas</p>	<p>Quien ocupe este puesto debe ser una persona organizada, es necesario que sea íntegro y emprendedor, capaz de aplicar con fundamento y responsabilidad conocimientos científicos y técnicos para emplear racional y económicamente los recursos y fuerzas de la naturaleza en beneficio la sociedad.</p>

Edad: 27 a 30 años.

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

³³ Ver Glosario Pág. 9.

PERFIL DE PUESTO: Origen S.R.L

PP - O - 01	PROYECTISTA	Página 1
-------------	--------------------	----------

**Analista Responsable: Ceballos, María Constanza Ceballos
Cuyaubé, María del Rosario**

Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Proyectista.
Departamento	Obras.
Supervisor	Coordinadores de Obra (Arquitectura, Civil, Industrial)
Colaboradores	Miembros de Áreas: <ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura. - Civil. - Industrial.
Tipo de tarea	Técnico

Condiciones de Trabajo

Disponibilidad	Full – Time
Días de Trabajo	Lunes a Viernes
Horario	9 a 18 hs
Lugar de Trabajo	Constructora Consultora
Movilidad	SI
Convenio Colectivo	Unión de Obreros de la Construcción de la Republica Argentina (U.O.C.R.A.).
Disponibilidad para viajar	SI

PP - O - 01	PROYECTISTA	Página 2
-------------	--------------------	----------

Propósito del Puesto

Propósito del Puesto	Definir, diseñar y redactar los diferentes planes de los proyectos de construcción que posea la empresa, así como también la gestión de obra considerando calidad, costo y tiempo de entrega de los mismos a los clientes.
-----------------------------	--

Objetivos

Objetivo General	Generar y determinar el plan de acción que impulsara el desarrollo y ejecución de los proyectos de obras, con criterio y sustento en función de los procesos y alcances que dispone la empresa y el cliente.
-------------------------	--

Responsabilidades

Responsabilidad General	Redacción parcial o total del proyecto de construcción, con participación activa y constante de las demás áreas que se encuentran afectadas al mismo.
Responsabilidad Complementarias	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar conjunto al Dibujante los planos de construcción, siguiendo los parámetros definidos por los ingenieros, aplicando normas y criterios de desarrollo y cumpliendo con las especificaciones definidas por el cliente. - Desarrollar y redactar la documentación grafica y escrita necesaria para que se lleve a cabo el proyectos de obra. - Brindar la documentación al Jefe de obra o Revisor para que puedan construir el proyecto.

PP - O - 01	PROYECTISTA	Página 3
-------------	--------------------	----------

Responsabilidad Complementarias	<ul style="list-style-type: none"> - Procurar el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente, considerando la calidad, el costo y el tiempo de entrega.
--	--

Descripción: Tareas y Responsabilidades

Relación con los demás Puestos	<p>Dé él dependen la redacción y parcial diseño de lo que será la Obra, es decir, es quien plantea en documentos escritos y gráficos el desarrollo del proyecto de construcción. Trabaja a la par con Arquitectos e Ingenieros, por consecuencia cualquier error u modificación que se realice en el plan termina afectando a todas las áreas en general.</p> <p>Conjunto con el Dibujante son los encargados de diseñar y elaborar lo que será la futura construcción, contemplando las especificaciones del cliente y los criterios/alcances de la Empresa.</p>
---------------------------------------	---

Tareas Principales del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Informarse de los requerimientos de los clientes. - Interpretar y definir especificaciones técnicas de las propuestas para los clientes. - Identificar los principales factores de riesgo o de incertidumbre que puede tener un proyecto. - Participar en la realización de esquemas, organigramas, croquis, bocetos en la etapa informativa. - Proyectar en tiempo y espacio el desarrollo de la obra. - Calcular las superficies conjunto con el profesional en Ingeniería.
--------------------------------------	--

PP - O - 01	PROYECTISTA	Página 4
-------------	--------------------	----------

Tareas Principales del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y/o rediseñar (con el Dibujante) planos constructivos, arquitectónicos y estructurales con criterio y sustento. - Participar en la elaboración de las distintas plantas, alzados, secciones, detalles, etc. - Presentar lo planos. Retroalimentación del Cliente. - Participar en la actualización y revisión de planos finales de obra. - Redactar el proyecto contemplando la normativa vigente, lo que se haya establecido en el contrato, y establecer las secuencias de elaboración del proyecto. - Entregarlo, con los visados, que en su caso fueran necesarios. - Seguir y controlar los procesos sobre las órdenes de trabajo emitidas (planos constructivos).
--------------------------------------	---

Ámbito de Actuación: EDUCACIÓN

Formación Académica	Para ocupar el Puesto de Proyectista de Obra es necesario ser: Arquitecto - Ingeniero.
Experiencia	Se requiere una experiencia mínima de dos años en redacción y elaboración de documentación escrita y grafica de obra.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño arquitectónico y estructural, con amplia capacidad creativa que aporte soluciones innovadoras. - Metodologías para la confección de planos de ejecución y dibujo detallado de proyectos de ingeniería.

PP - O - 01	PROYECTISTA	Página 5
-------------	--------------------	----------

Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración e interpretación de planos estructurales y arquitectónicos y de ingeniería. - En normas, técnicas y procesos de construcción. - Formalidad de redacción de proyectos basados en las normativas vigentes y en lo establecido en el contrato.
Especialización	<p>Para ocupar este puesto es necesario y casi exclusivo que la persona posea especialización o post-grado como Proyectista que avalen su experiencia y conocimientos.</p> <p>Es necesario que la persona posea conocimientos sobre ejecución y desarrollo de proyectos de ingeniería, arquitectura, mecánica industrial, estructural y constructiva, entre otros.</p>
Conocimientos Informáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Informática básica y especializada Office. - AutoCad. - Sketchup. - Programa de Precios Unitarios y/o Neo Data. - Master Text. - Microsoft Project.
Herramientas o maquinas	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora fija y portátil. - Impresoras y plotters. - Escalímetro, escuadras y cartabones, reglas
Idiomas	Manejo del idioma Inglés y Portugués Técnico.
Capacidades Especificas	<ul style="list-style-type: none"> - Capaz de compenetrarse con las necesidades e intereses del cliente pero también con poder de convencimiento. - Disposición para el trabajo grupal. - Capaz de tomar decisiones bajo presión.

PP - O - 01 ³⁴	PROYECTISTA	Página 6
---------------------------	--------------------	----------

Capacidades Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento abstracto, inteligencia espacial, y habilidades manuales y para el dibujo. - Capacidad de interpretar las demandas individuales y colectivas. - Comprensión de ideas complejas. - Aprendizaje veloz y de la experiencia.
Competencias Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - Proactivo y con actitud positiva. - Abierto y adaptable a los cambios. - Establecer objetivos y prioridades. - Crítico e inquisitivo, y con constancia en la calidad del trabajo. - Con amplio sentido de la responsabilidad. - Organizado con capacidad de visión al futuro. - Saber comunicarse con los demás y atender a las especificaciones de los clientes. - Divertido y con Ingenio creativo.
Habilidades Específicas	<p>Debe ser una persona altamente creativa y visionaria, atenta al detalle, preciso en las decisiones que tome sobre su trabajo, con facilidad en el uso y manejo de diversas tecnologías, pero por sobre todo debe ser versátil (es decir, saber desempeñarse en diferentes situaciones y contextos y sobrellevarlas eficientemente).</p> <p>Es necesario que cuente con carisma para dirigirse hacia el cliente, ser comunicativo y saber trabajar en equipo.</p>

Edad: 23 a 30 años.	Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto
---------------------	------------------	--------------------------

³⁴ Ver Glosario Pág. 9.

PERFIL DE PUESTO: Origen S.R.L

PD - O - 01	DIBUJANTE	Página 1
-------------	------------------	----------

**Analista Responsable: Ceballos, María Constanza Ceballos
Cuyaubé, María del Rosario**

Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Dibujante
Departamento	Obras
Supervisor	Coordinadores de Obra: - Arquitectura. - Civil. - Industrial.
Colaboradores	- Miembros de Áreas: Arquitectura, Civil e Industrial.
Tipo de tarea	Técnico

Condiciones de Trabajo

Disponibilidad	Full – Time
Días de Trabajo	Lunes a Viernes
Horario	9 a 18 hs
Lugar de Trabajo	Constructora Consultora
Movilidad	SI
Convenio Colectivo	Unión de Obreros de la Construcción de la Republica Argentina (U.O.C.R.A.).
Disponibilidad para viajar	SI

PD - O - 01

DIBUJANTE

Página 2

Propósito del Puesto

Propósito del Puesto

Es lograr que la información otorgada por el equipo de trabajo y el cliente pueda ser leída e interpretada por cualquier persona relacionada a las actividades de construcción, por medio del uso de diferentes técnicas de dibujo técnico que posibiliten la elaboración de los planos de la futura construcción y su respectivo mantenimiento.

Objetivos

Objetivo General

Comunicar, diseñar y registrar, por medio del dibujo técnico, lo que serán los planos de construcción de obras, teniendo en consideración las especificaciones del cliente, de la empresa y de las diferentes normativas de edificación y urbanismo.

Responsabilidades

Responsabilidad General

Diseñar y confeccionar todo tipo de documentación grafica necesaria para la construcción del proyecto de obra, con asistencia y colaboración del correspondiente equipo de trabajo, respetando los códigos vigentes.

Responsabilidad Complementarias

- Diseñar (conjunto al Proyectista) y confeccionar los planos de construcción, siguiendo los parámetros definidos por los ingenieros, aplicando normas y criterios de desarrollo y cumpliendo con las especificaciones definidas por el cliente.

PD - O - 01	DIBUJANTE	Página 3
-------------	------------------	----------

Responsabilidad Complementarias	<ul style="list-style-type: none"> - Debe estar en constante interacción con los Arquitectos e Ingenieros respectivos, como también servir de apoyo en el proceso. - Debe realizar la presentación de la documentación requerida en las distintas etapas de los procesos constructivos. - Desarrollar la documentación grafica necesaria. - Brindar la documentación al Jefe de obra o Revisor para que puedan construir el proyecto.
--	---

Descripción: Tareas y Responsabilidades

Relación con los demás Puestos	<p>Se caracteriza por ayudar a las demás áreas en la tarea de interpretar y elaborar por medio del dibujo y el diseño la futura construcción, logrando como resultado final los planos de construcción. Se puede decir que de la forma en la que el dibujante interprete la idea del cliente y de los arquitectos será la forma en que se desarrollara el proyecto.</p>
Tareas Principales del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Informarse sobre los requerimientos de los clientes. - Interpretar y definir especificaciones técnicas de las propuestas para los clientes. - Interpretar los principios de necesidad, funcionalidad, resistencia estructural y tecnología, para adecuarlos a los aspectos estéticos y significativos. - Interactuar con los ingenieros para retroalimentar los datos del proyecto y aclarar dudas.

**Tareas Principales
del Puesto**

- Realizar bosquejos (es decir, las ideas y diseños iniciales, suele ser hecho a mano). Ingresar en el software que utilicé los datos, parámetros y otras informaciones técnicas relativas al proyecto.
- Armar el plano general de diseño empleando el software utilizado por la organización.
- Diseñar y dibujar los planos de arquitectura y urbanismo, los planos de especificaciones (eléctricos y electrónicos).
- Dibujar las uniones y piezas según especificaciones y cálculos de ingeniería.
- Comparar el Plano de arquitectura y especificaciones con el Plano general. Analizar las características de los planos, e informa al Coordinador y al Projectista los detalles, especificaciones y soluciones.
- Elaborar los croquis y maquetas del proyecto, o participar en la elección de la empresa que lo realizara.
- Participar en los diversos replanteos en obra.
- Presentar los planos para revisión por parte de los ingenieros, los proyectistas y/o los revisores.
- Realizar la presentación de la documentación requerida en las distintas etapas de los procesos constructivos desde la iniciación hasta su posterior revisión y ampliación.
- Corregir y/o efectuar modificaciones según indicaciones del ingeniero, proyectista y/o revisor.
- Presentar plano definitivo.
- Retroalimentación por parte del Cliente

Ámbito de Actuación: EDUCACIÓN

Formación Académica	Es necesario ser Arquitecto o Ingeniero o estudiante próximo a recibirse.
Experiencia	Se necesita una persona que posea entre un año y dos años y medio de experiencia comprobable en oficina técnica y dibujo/diseño completo de planos con software específicos, en proyector de perfiles, manejo de calibres y herramientas de medición, entre otros.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño arquitectónico y estructural, con amplia capacidad creativa que aporte soluciones innovadoras. - Metodologías para la confección de planos de ejecución y dibujo detallado de proyectos de ingeniería. - Uso y aplicación de diferentes software de dibujo y diseño técnico. - Elaboración e interpretación de planos estructurales y arquitectónicos y de ingeniería. - Realizar bosquejos y/o croquis, esquemas, diagramas, planos de arquitectura, planos eléctricos y electrónicos, urbanismo, entre otros, resueltos mediante conceptos geométricos. - Debe saber realizar dibujos Arquitectónicos, Mecánicos, Urbanísticos. - Tener conocimiento sobre: proyector de perfiles, manejo de calibres, herramientas de medición, sobre permisos de trabajo y tareas administrativas.

PD - O - 01	DIBUJANTE	Página 6
Especialización	<p>Para ocupar este puesto es necesario que la persona posea especialización como Dibujante Técnico en ramas como: arquitectónico, urbanístico, industrial, entre otros, que avalen su experiencia y conocimientos.</p> <p>Seria de utilidad que posea formación en herramientas informáticas de Dibujo Grafico, como también en Diseño.</p>	
Conocimientos Informáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Revit Architecture. - Autodesk. - Autocad 2d y 3d. - CAD. - Microsoft Project. - Power Point y Excel. - Corel Draw. - Corel Photo. - Solidworks. - Adobe Photoshop. - Adobe Illustrator. 	
Herramientas o maquinas	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora fija y/o portátil. - Impresoras y plotters. - Manejo de calibres y herramientas de medición. - Regla T, escuadras de 30, 45, y 60. - Mesa y Maquinas de dibujo (Tablero). - Escala o Escalímetro. - Plantillas - Plantillas para borrar, entre otros. 	
Idiomas	<p>Manejo del idioma Inglés y Portugués Técnico.</p>	

PD - O - 01	DIBUJANTE	Página 7
-------------	------------------	----------

Capacidades Especificas	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligencia espacial, y habilidades manuales y para el dibujo. - Capaz de compenetrarse con las necesidades e intereses del cliente pero también con poder de convencimiento. - Disposición para el trabajo grupal. - Capaz de tomar decisiones bajo presión. - Capacidad de interpretar las demandas individuales y colectivas. - Manejo de solución de problemas. - Comprensión de ideas complejas. - Aprendizaje veloz y de la experiencia. - Uso de recursos tecnológicos e informáticos especializados. - Capaz de realizar la presentación de la documentación requerida en las distintas etapas de los procesos constructivos.
Competencias Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - Proactivo y con actitud positiva. - Abierto y adaptable a los cambios. - Crítico e inquisitivo, y con constancia en la calidad del trabajo. - Con amplio sentido de la responsabilidad. - Organizado con capacidad de visión al futuro. - Saber comunicarse con los demás y atender a las especificaciones de los clientes. - Divertido y con Ingenio creativo. - Innovador.

PD - O - 01 ³⁵	DIBUJANTE	Página 8
Habilidades Específicas	<p>Quien desempeñe este puesto debe ser una persona altamente creativa, adaptable a las diversas especificaciones del cliente, muy atento al detalle, eficaz y preciso en las determinaciones que tome sobre su trabajo. Es necesario que sepa interpretar los principios de necesidad, funcionalidad y resistencia estructural para adecuarlos a los aspectos estéticos y significativos del proyecto.</p> <p>Deberá contar con carisma para dirigirse hacia el cliente ante la muestra del diseño, como también ser comunicativo y estar dispuesto a trabajar en equipo, con rapidez y calidad.</p>	

Edad: 23 A 30 años.	Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto
---------------------	------------------	--------------------------

³⁵ Ver Glosario Pág. 9.

PERFIL DE PUESTO: Origen S.R.L

PR - O - 01	REVISOR	Página 1
-------------	----------------	----------

**Analista Responsable: Ceballos, María Constanza Ceballos
Cuyaubé, María del Rosario**

Identificación del Puesto

Nombre del puesto	Revisor.
Departamento	Obras.
Supervisor	Coordinadores de Obra : <ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura. - Civil. - Industrial.
Colaboradores	Miembros de Áreas: Arquitectura, Civil e Industrial
Tipo de tarea	Técnico

Condiciones de Trabajo

Disponibilidad	Full – Time
Días de Trabajo	Lunes a Viernes
Horario	9 a 18 hs
Lugar de Trabajo	Constructora Consultora
Movilidad	SI
Convenio Colectivo	Unión de Obreros de la Construcción de la Republica Argentina (U.O.C.R.A.).
Disponibilidad para viajar	SI

PR - O - 01

REVISOR

Página 2

Propósito del Puesto

Propósito del Puesto

Controlar y verificar que se desarrolle y efectúe conforme lo proyectado y planificado todo el proyecto de obra y construcción, desde la interpretación y elaboración de ideas y planos, hasta su correspondiente construcción, respetando y cumpliendo con las normativas vigentes.

Objetivos

Objetivo General

Otorgar al Coordinador del Área y al Jefe de Obra la aprobación correspondiente al proyecto que se desea ejecutar, de acuerdo a las normativas de construcción vigente, como también debe informar que las obras se ejecutan conforme al proyecto aprobado.

Responsabilidades

Responsabilidad General

Colaborar en la dirección y control del desarrollo del proyecto de obra, manteniendo el control y delegando responsabilidades, asignando recursos y desempeñando su trabajo dentro de la empresa y de la misma obra.

Responsabilidad Complementarias

- Mantener intercomunicación con: las diferentes Unidades de Proyectos³⁶, Líderes de Proyectos, personal de la unidad y con la Sala Técnica³⁷, con el objetivo de dar soporte/cooperación en el desarrollo/ejecución del proyecto.

³⁶ Hace referencia a las Áreas de Arquitectura, Industrial y Civil.

³⁷ Hace referencia a los Puestos de Projectistas y Dibujantes.

Responsabilidad Complementarias

- Es responsable indirecto de los costos que implican la ejecución del proyecto asignado. Procura siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente.
- Cumplir con la tarea de integrar los esfuerzos dirigidos hacia la ejecución exitosa de un Proyecto específico.
- Controlar y corregir la documentación grafica y escrita otorgada por Proyectistas y Dibujantes, para lograr el proyecto deseado.
- Informar que las obras se ejecutan/ron conforme al proyecto aprobado, sin perjuicio de las responsabilidades que les competen al constructor a cargo de la obra y a los supervisores.

Descripción: Tareas y Responsabilidades

Relación con los demás Puestos

Relación directa con: los encargados de elaborar los proyectos de Obra y con los que ejecutan y desarrollan, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área. Es necesario que este interiorizado para tener un mejor conocimiento del proyecto en sí y poder así comprender los documentos escritos y gráficos que deberá analizar, corregir y entregar. El resultado es el informe que determinara la ejecución de proyectos y su consecuente viabilidad. Mantiene una amplia relación con el Proyectista, Dibujante, Arquitectos e Ingenieros del las diferentes áreas y especialidades.

**Tareas Principales
del Puesto**

- Asistir a reuniones periódicas con el Jefe de Obra y el Proyectista-Dibujante para estudiar el avance de la obra y buscar soluciones a los problemas detectados.
- Analizar y revisar la información contenida en los proyectos contemplando las normativas de proyecto/edificación. Entregarlo, con las modificaciones que deberán realizarse.
- Analizar y revisar la información contenida en los planos de ingeniería e informar al líder del proyecto sobre el resultado del análisis.
- Interpretar los planos de las obras y verificar su correcta ejecución.
- Participar en la realización de los cómputos métricos de la obra a ejecutarse, para estimar tiempo/costos.
- Elaborar y presentar informes técnicos de las actividades realizadas. El mismo contiene:
 1. Introducción: nombre y ubicación del proyecto en revisión.
 2. Descripción detallada del Proyecto: que es el proyecto, destino del proyecto de estructuras, materialidad y diseño del mismo.
 3. Detalle de las Normas Utilizada.
 4. Cuadro explicativo de la Memoria de Cálculo.
 5. Observaciones Generales: que debe ser modificado y aspectos que son de importancia al momento de llevar a cabo el Proyecto.
 6. Conclusión: Aprobación de la Revisión Estructural.

PR - O - 01	REVISOR	Página 6
-------------	----------------	----------

Tareas Principales del Puesto	<p>7. <u>Anexos</u>: Se considera todos los documentos entregados, como certificados, patentes y curriculum, los cuales certifican la revisión del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
--------------------------------------	--

Ámbito de Actuación: EDUCACIÓN

Formación Académica	Para ocupar el Puesto de Revisor de Obra es necesario ser: Arquitecto y/o Ingeniero Civil.
Experiencia	Experiencia mínima de tres años en cálculos y ejecución de proyectos de obra, haber participado o realizado alguna Revisión de Proyecto de obra con certificación que lo avale y que establezca como participo en la misma.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - En normas, técnicas y procesos de construcción, como también en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. - Formalidad de redacción de proyectos basados en las normativas vigentes y lo que se haya establecido en el contrato. - Metodologías para la confección de planos y dibujo de proyectos de ingeniería. - Elaboración e interpretación de planos estructurales y arquitectónicos y de ingeniería. - Coordinar ocasionalmente grupos de trabajo para la ejecución de proyectos asignados. - Redacción de informes de control de proyectos de obra y construcción.

PR - O - 01	REVISOR	Página 7
-------------	----------------	----------

Especialización	<p>Para ocupar este puesto es necesario y casi exclusivo que la persona posea alguna especialización que lo abale como Revisor de Proyectos de Edificación. Es necesario que la persona posea conocimientos sobre las normativas actuales en construcción y edificación en las tres ramas que posee la Constructora, como también en ejecución y desarrollo de proyectos de ingeniería, arquitectura, mecánica industrial, estructural y constructiva, entre otras.</p>
Conocimientos Informáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Informática básica y especializada Office. - Autocad. - Programa de Precios Unitarios. - Microsoft Project. - Master Text.
Herramientas o maquinas	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora fija y portátil. - Impresoras. - Taquímetros, niveles, miras telescópicas, etc.
Idiomas	Manejo del idioma Inglés y Portugués Técnico.
Capacidades Especificas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de liderazgo grupal. - Disposición para el trabajo grupal. - Capaz de tomar decisiones bajo presión. - Capacidad de interpretar las demandas individuales y colectivas. - Manejo de solución de problemas. - Expresarse claramente de manera oral y escrita. - Tomar iniciativa. <p>Planeación del desarrollo de las tareas.</p>

PR - O - 01 ³⁸	REVISOR	Página 8
---------------------------	----------------	----------

Competencias Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - Proactivo y con actitud positiva. - Abierto y adaptable a los cambios. - Establecer objetivos y prioridades. - Crítico e inquisitivo, y con constancia en la calidad del trabajo. - Con amplio sentido de la responsabilidad. - Organizado con capacidad de visión al futuro. - Saber comunicarse con los demás y atender a las especificaciones de los clientes.
Habilidades Especificas	<p>El profesional que desempeñe este puesto debe ser una persona analítica, detallista, responsable, paciente y constante con lo que realiza. En necesario que sea comunicativa, comprometida con su tarea, adaptable a las situaciones que se le presenten y ágil para dar soluciones a los problemas, que pueda trabajar en equipo y mantener relaciones con el personal.</p>

Edad: 35 o más	Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto
----------------	------------------	--------------------------

³⁸ Ver Glosario Pág. 9.

Una vez establecido los *Perfiles* de los diferentes puestos que conforman la empresa damos paso a lo que sería nuestra Segunda Parte del proceso de intervención: "*Diseño del proceso de Reclutamiento y Selección de personal*".

Este proceso le permitirá a la empresa contar con una herramienta más para la incorporación de personas y perfiles idóneos para cada puesto de manera confiable y eficiente. Es necesario que el mismo sea de fácil entendimiento, puesto que actualmente no cuentan con un profesional de la rama de Recursos Humanos para que lo lleve a cabo. Para optimizarlo daremos a conocer diferentes técnicas y herramientas de fácil uso y manejo, las cuales le brindaran los resultados esperados.

El proceso de reclutamiento y selección que proporcionaremos será un Proceso Externo, puesto que lo que busca la empresa es incorporar nuevo personal, como también conocer cuan calificado se encuentra el mercado laboral actual para desempeñar las actividades que ellos llevan a cabo. Es necesario que la persona que lo lleve a cabo tenga pleno conocimiento de lo que está buscando, por lo mismo deberá consultar el perfil del puesto vacante para interiorizarse sobre el mismo.

Es recomendable que quien lleve a cabo este proceso en un principio, (puesto que la empresa no cuenta con un especialista en el Área de Recursos Humanos), es el encargado del Área de Ing. Industrial junto con el Gerente General, ya que son quienes tiene un mayor conocimiento de que es lo que se está buscando, como también de la tareas de Recursos Humanos. En caso de querer contratar a un especialista en el Área, los mismos no serán necesarios.

Una vez explicado lo anterior damos paso a los que será el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, los pasos que proponemos seguir son:

1. Elección del contenido y de las Fuentes de Reclutamiento.
2. Recepción de Curriculum Vitae.
3. Preselección de Candidatos.

4. Entrevistas.
5. Comprobación de Antecedentes.
6. Decisión de contratación y de incorporación.
7. Inducción.

1. Elección del contenido y de las Fuentes de Reclutamiento.

Este primer paso tiene como función establecer cómo se realizar el *primer contacto* con el mercado laboral, estableciendo la actual vacante que posee la empresa. Tiene como finalidad analizar cuál será el mejor medio para buscar y atraer candidatos calificados, como también la utilización de aquel que resulte más conveniente. Cabe aclarar que las fuentes de reclutamiento³⁹ que proponemos forman parte de las Fuentes Internas (proponemos participar de los programas que surjan por medio del Gobierno Provincial y/o Nacional) y Externas de Reclutamiento, debido a que le permitirá a la empresa conocer nuevos potenciales recursos, como también darse conocida en el mercado laboral actual.

Las fuentes que proponemos que sean utilizadas son:

- Anuncios en Diarios: son utilizados por la mayoría de los reclutadores, ya que permite llegar a un gran número de personas.

El Anuncio de Diario debe contener la siguiente información:

- El Nombre de la Empresa o en caso de querer permanecer en anonimato el rubro al que pertenece.
- Función vacante.
- Requisitos académicos.
- Experiencia laboral (años).

³⁹ Ver "Fuentes De Reclutamiento Pág. 42.

- Número de Teléfono de contacto y/o e-mail. para mandar los curriculum.

Los anuncios serán publicado en los diarios: La Voz del Interior y Día a Día.

- Bolsas de Trabajo Virtuales: es una base de datos virtual que le permitirá a la empresa darse a conocer en distintas páginas de búsqueda de trabajo, logrando así que su nombre sea visto por personas del rubro y que se encuentren en búsqueda de trabajo o de un cambio laboral. Estas páginas permiten que lleguen a la empresa diversos CV que le permitirán en un futuro crear su propia base de datos como también dar inicio al proceso de preselección de CV.

El Anuncio en las Bolsas de Trabajo Virtuales debe contener:

- El Nombre de la Empresa o en caso de querer permanecer en anonimato el rubro al que pertenece.
- Función vacante.
- Simple descripción de tareas y responsabilidades del puesto vacante.
- Requisitos académicos.
- Experiencia laboral (años).
- Frases indicando qué se ofrece (cuales son los beneficios que otorga la empresa).
- Número de Teléfono de contacto y/o e-mail. para mandar los curriculum (en caso de ser necesario).

Los anuncios serán publicados en: Página de Facebook de empresa, Portal Computrabajo y Portal Bumerán.

- Personas incluidas en un Programa de Desarrollo Personal: Este tipo de programa lo que busca es estimular el desarrollo de personas, con el fin de que puedan aprender como potenciar al máximo sus conocimientos y capacidades. Es por ejemplo, un Programa de Desarrollo Personal:

- El actual Programa "PPP"(Plan Primer Paso), lanzado por el Gobierno de la Provincia de Córdoba, cuyo objetivo es lograr que miles de chicos que no tienen empleo ni experiencia laboral puedan acceder a su primera oportunidad. Es un programa destinado a jóvenes de ambos sexos de 16 a 25 años inclusive (también discapacitados y trasplantados de hasta 49 años, que se encuentren desocupados y registren domicilio en la Provincia de Córdoba).

La manera de ingresar al programa como beneficiario (joven profesional) es buscar un empleador apto que desee dar la oportunidad de hacer un entrenamiento en su empresa o incorpore por contrato laboral. Si la empresa o empleador acepta, hay dos modos de completar la solicitud de inscripción, ya sea:

- A través de Internet.
- A través de formulario impreso.

Una vez pasada esa etapa, se espera a la fecha de sorteo, donde a modo de aleatorio surgen los candidatos beneficiario del programa. El Gobierno comunica a la Empresa, y está al Candidato sorteado, estableciendo fecha de ingreso para dar inicio a su nueva actividad laboral.

Una vez dado a conocer la actual búsqueda se da lugar al siguiente paso.

2. Recepción de Curriculum Vitae.

Una vez conocida la búsqueda, se procede a esperar la llegada de Curriculum Vitae de personas interesadas en la misma. En caso de que se estén realizando más de una búsqueda es necesario rotularlos también por la búsqueda a la que pertenecen. Después de receptorlos se podrá dar lugar a la siguiente etapa.

3. Pre – Selección de Candidatos.

Una vez realizado el reclutamiento necesario para cubrir el puesto vacante y de receptados los Curriculum Vitae se procede a la etapa de *Preselección de Candidatos*.

Es la etapa más compleja ya que se busca compatibilizar el Perfil de Puesto buscado, con los Requisitos establecidos para ser considerado en la búsqueda, por lo mismo es necesario tener bien esclarecido las especificaciones de la persona que se busca y realizar un minucioso análisis de los curriculum que se recibieron para no perder candidatos potenciales, ni entrevistar a personas que no reúnen las condiciones necesarias.

En función de esto es necesario que la persona destinada a realizar la búsqueda mantenga una determinada clasificación de los mismos:

- Se ajusta a los requisitos.
- Posee parte de los requisitos.
- No se ajusta a los requisitos.

Este filtro le permitirá tener una clara noción de los recursos disponibles en el mercado. Es imprescindible que este paso sea realizado con precisión y correcto conocimientos de los que se busca para determinar la cantidad de candidatos óptimos a primera vista, como también los elementos de evaluación adecuados y

necesarios para lograr efectividad en el proceso, ahorrando tiempo, costo y esfuerzo.

Los aspectos a analizar serán:

- Lugar de Residencia.
- Educación.
- Experiencia laboral.
- Conocimientos extras.
- Referencias.

Después de realizar el análisis y estudio de los candidatos presentados se procede a determinar cuáles son los Curriculum que siguen en el proceso y cuáles no, y se da paso a la siguiente etapa.

4. Entrevistas.

En esta fase se llama a *Entrevista* a todos aquellos que hayan pasado la fase de Preselección, se tiene como objetivo obtener información más detallada sobre cada postulante (experiencias y conocimientos), como también brindarles información sobre la búsqueda por la cual han sido citados.

Es necesario que quien lleve a cabo la misma sepa como direccionar al entrevista, de modo tal de obtener la mayor cantidad de información posible y necesaria para una completa evaluación del perfil del postulante.

El tipo de entrevista recomendada a utilizar es la Entrevista Mixta, la cual se basa en contar con una guía de preguntas a las cuales el entrevistador le puede sumar en función de que la entrevista con el postulante lo requiera, lo cual le permitirá obtener mayor información sobre temas deseados. Las preguntas guías que poseerá la misma se relaciona a aspectos como:

- Familia.
- Formación y Estudios.
- Experiencia profesional.
- Capacidad de comunicación y adaptación.
- Actitud organizativa.
- Aspiraciones.
- Disponibilidad horaria y para viajar.
- Entre otras.

En Anexo se expondrá la Entrevista recomendada a realizar basada en preguntas guías, pero cabe aclarar que las preguntas extras, que pueden surgir, dependerán del puesto, del postulante y del entrevistador.⁴⁰

La misma debe estar estructurada para ser realizada en unos 20 a 30 minutos, y se recomienda que sea llevada a cabo en una oficina a puertas cerradas y de manera personalizada (entrevista individual), para que el candidato se sienta más cómodo y relajado. Las mismas deben ser agendas con diferencias de 15 minutos por posibilidad de extensión de la entrevista anterior, o retraso del candidato, o retraso del entrevistador, y para que los candidatos potables no se entrecrucen.

Una vez realizada la entrevista, el Seleccionador deberá determinar quienes no podrán continuar en el proceso, serán notificados por teléfono brindándoles una retroalimentación sobre su entrevista y los motivos por los que no se encuentran dentro de los seleccionados para el puesto vacante. Aquellos que siguen en el proceso serán también notificados, para una nueva entrevista con el Coordinador del Área del puesto vacante, la cual será llevada a cabo de similar manera que lo anteriormente expuesto, haciendo más hincapié en aspectos propios del puesto y del área al que pertenecerá. Pasada la misma tanto el Seleccionador como el Coordinador se reunirán para sacar conclusiones, elaborar un informe donde

⁴⁰ ANEXO: Entrevista a Candidatos, ver pág. 197.

constatará la información provista por las entrevistas, y luego se dará paso a la siguiente etapa.

5. Comprobación de antecedentes.

Antes de tomar una decisión es necesario que se lleve a cabo una *Comprobación de Antecedentes*, ya que para determinados puestos de trabajo y responsabilidad es esencial comprobar la veracidad de los datos aportados por el candidato así como sus referencias, esto significa contar con validación de los siguientes datos:

- Laboral: solicitar a los anteriores empleadores información con relación al desempeño del postulante.
- Ambiental: se deben verificar el lugar en el cual vive el candidato, como constituye su grupo familiar, la apreciación que tiene de él en su barrio y sus vecinos cercanos, el estado de su vivienda, sus costumbres y hábitos de vida, que proporcionan una rápida condición de la vida del candidato.
- Policial: hace referencia a la averiguación de antecedentes policiales y judiciales.

Esta información es necesaria para saber si afectará o pondrá en peligro el desempeño de la actividad laboral a desarrollar en ciertos puestos de relevancia y responsabilidad evitando así graves consecuencias para la empresa, su personal y el propio trabajador. Es necesario que este paso sea llevado a cabo por el Seleccionador y que él mismo comunique la información obtenida al Coordinador. Una vez evaluado los diferentes perfiles potenciales para el puesto se da paso a la penúltima etapa.

6. Decisión de contratación y de incorporación.

Una vez realizadas las entrevistas y la comprobación de antecedentes el Selector se encuentra en posición de determinar qué candidato será el más óptimo para

desempeñar el puesto en cuestión. La decisión final será tomada en forma conjunta entre el Selector y el Coordinador del Área, una vez analizados todos los aspectos a considerar para contratar a una determinada persona. Es recomendable que llegada esta etapa se posea una terna de candidatos⁴¹, los cuales será los más aptos para desempeñar el puesto, y así poder seleccionar.

Cabe aclarar que los candidatos no seleccionados deberán recibir un feedback del proceso como también del porque de la decisión, y el candidato seleccionado deberá ser contactado para notificarle la decisión de que ingresara a la empresa, estableciendo fechas de exámenes pre ocupacionales, procedimientos internos para ser legalmente contratado y la consecuente fecha de ingreso a su nueva actividad. Una vez cumplido con esta etapa se da lugar al último paso.

7. Inducción al Ingreso.

La última etapa del proceso de Reclutamiento y Selección de la Consultora – Constructora es la correspondiente *inducción al ingreso*, en la cual se le brinda al nuevo empleado:

- Familiarización con su puesto.
- Reconocimiento del ambiente físico de trabajo.
- Jefe y compañeros.
- La filosofía y cultura de la empresa.
- Los objetivos del área y de su puesto.
- Políticas y normas de la empresa.
- Entre otros.

Esta etapa es recomendable que dure 2 semanas, lo cual le permitirá a la persona una progresiva adaptación a su nuevo ambiente de trabajo y al clima laboral. Una vez llevado a cabo se da por finalizado el proceso de Reclutamiento y Selección.

⁴¹ Conjunto de tres personas, propuestas para que se designe de entre ellas la que haya de desempeñar un cargo o empleo.

Es necesario que quien se encargue de este proceso mantenga un cronograma orientativo del tiempo de duración de cada una de las etapas en relación al tiempo que posea para cubrirla como también le permitirá contar con una estructura secuencial – flexible que le brindara información sobre la búsqueda cuando deba comentar el estado de la misma al Gerente de la empresa. Es parte de nuestra propuesta de acción el siguiente Cronograma de Gantt⁴²:

ACTIVIDADES	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Elección del contenido y de las Fuentes de Reclutamiento.								
Recepción de Curriculum Vitae.								
Preselección de Candidatos.								
Entrevistas.								
Comprobación de Antecedentes.								
Decisión de contratación y de incorporación.								
Inducción.								

Es nuestro propósito con el cronograma establecido arriba, que el proceso de Reclutamiento y Selección posea una guía secuencial donde el encargado de llevarlo a cabo pueda contar con la misma y así tener noción de la etapa en la que se encuentra del proceso y su consecuente desarrollo, como también servirá de instructivo para explicar al Gerente como se lleva a cabo el mismo. Es necesario aclarar que los tiempos establecidos son hipotéticos ya que dependerá de los tiempos de la empresa y su necesidad de ocupar el puesto a cubrir.

Ya expuesto nuestro plan de intervención procuramos dar por finalizada esta etapa, dando lugar a una conclusión final de nuestro Proyecto de Grado.

⁴² http://www.agorasocial.com/infos/pasos_seleccion.pdf

Cuarta Parte:

CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

Para dar por finalizado nuestro Proyecto de Intervención nos vemos en la necesidad de realizar una conclusión del mismo. Pudimos ver que la empresa se encuentra en condiciones de llevar adelante las diferentes propuestas brindadas, ya que poseen el personal y la iniciativa de querer generar un cambio beneficioso para ellos, pero no contaban con los lineamientos y conocimientos para poder llevarlos a cabo, por lo mismo consideramos que el haber implementado el Proceso de Análisis y Descripciones de Puestos, permitió conocer acabadamente la empresa, sus actividades, los puestos que la conforman y sus relaciones, así como también identificar los factores evaluables de cada puesto, sus semejanzas y diferencias, lo cual fue necesario tener conocimiento para poder realizar los Perfiles de Puesto que le permitirán contar con una estructura de los mismos, sus funciones, propósitos, objetivos, responsabilidades, entre otros, para establecer que es lo que buscan en una persona y como se deberá desempeñar tanto en los puestos como en la empresa para ser eficiente, como también le permite delimitar el alcance que tiene cada función y puesto jerárquico sobre cada uno, dejando de lado malos entendidos, conflicto de intereses, actividades sin concluir, entre otros.

La estructuración de puestos nos facilitó el poder desarrollar el Proceso de Reclutamiento y Selección brindado anteriormente, ya que una vez teniendo claro que perfil de profesional se busca, resulta más fácil delimitar los pasos a seguir para llegar a ese perfil. El proceso brindado busca incluir los pasos que consideramos más importantes y a su vez fáciles de abordar, ya que no poseen un especialista en la materia, permitiendo que cualquier profesional de empresa pueda llevarlo a cabo sin ningún inconveniente.

Es necesario destacar que este proceso se encuentra a disposición de la empresa como información valiosa para la toma de decisiones al momento de querer incorporar nuevos profesionales, aclarando que actualmente no lo van a poner en práctica puesto que no lo consideran aun pertinente por cuestiones propias de la

empresa que no quisieron comentarnos, pero si nos manifestaron la necesidad de contar con el mismo para cuando se encuentran preparados para formalizarlo.

Nos hemos visto en todo momento en la necesidad de lograr una cierta adaptabilidad y flexibilidad en estos temas, ya que en un futuro las situaciones de la empresa y sus actividades pueden requerir ciertas modificaciones, y por lo mismo buscamos que el Sistema de Aprovisionamiento que brindamos sea de fácil adaptación al momento en que la Empresa decida implementarlo, o pueda ser de fácil modificación (cabe aclarar, que esto último no es ámbito de nuestro proyecto de grado si no que corresponderá puro y exclusivamente a quien lleve a cabo el proyecto en la empresa, en el caso de que así sea).

Consideramos que esta intervención impactara positivamente sobre la efectividad y crecimiento de los procesos de la empresa destacando las actividades del Sistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en la Consultora-Constructora. La formalización de los puestos de trabajo, proporcionara a la empresa una base muy importante ya que comunicara y asentara de manera formal que deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto, agilizando así los procesos de reclutamiento y selección, y permitiendo un crecimiento y estabilidad en cuanto a su personal.

Nuestra intención es brindar con nuestra intervención a través de instrumentos como la Entrevista y Observación, que el mismo Gerente General de la empresa logre una comprensión hacia una puesta en marcha de una gestión de RRHH, y dentro de ella un Sistema de Aprovisionamiento como ventaja competitiva que a su vez impulse con el tiempo un área eficiente de Recursos Humanos.

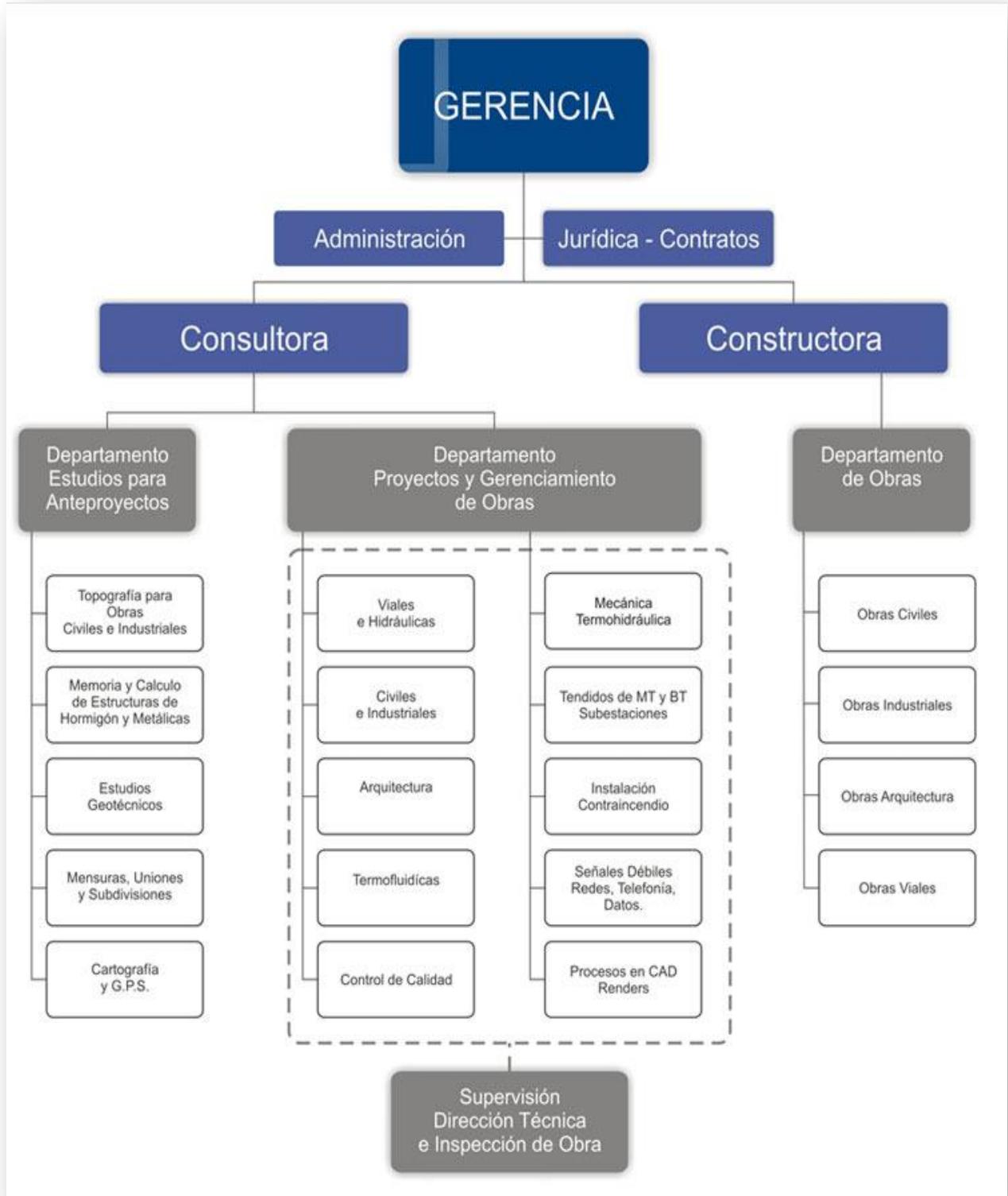
BIBLIOGRAFÍA

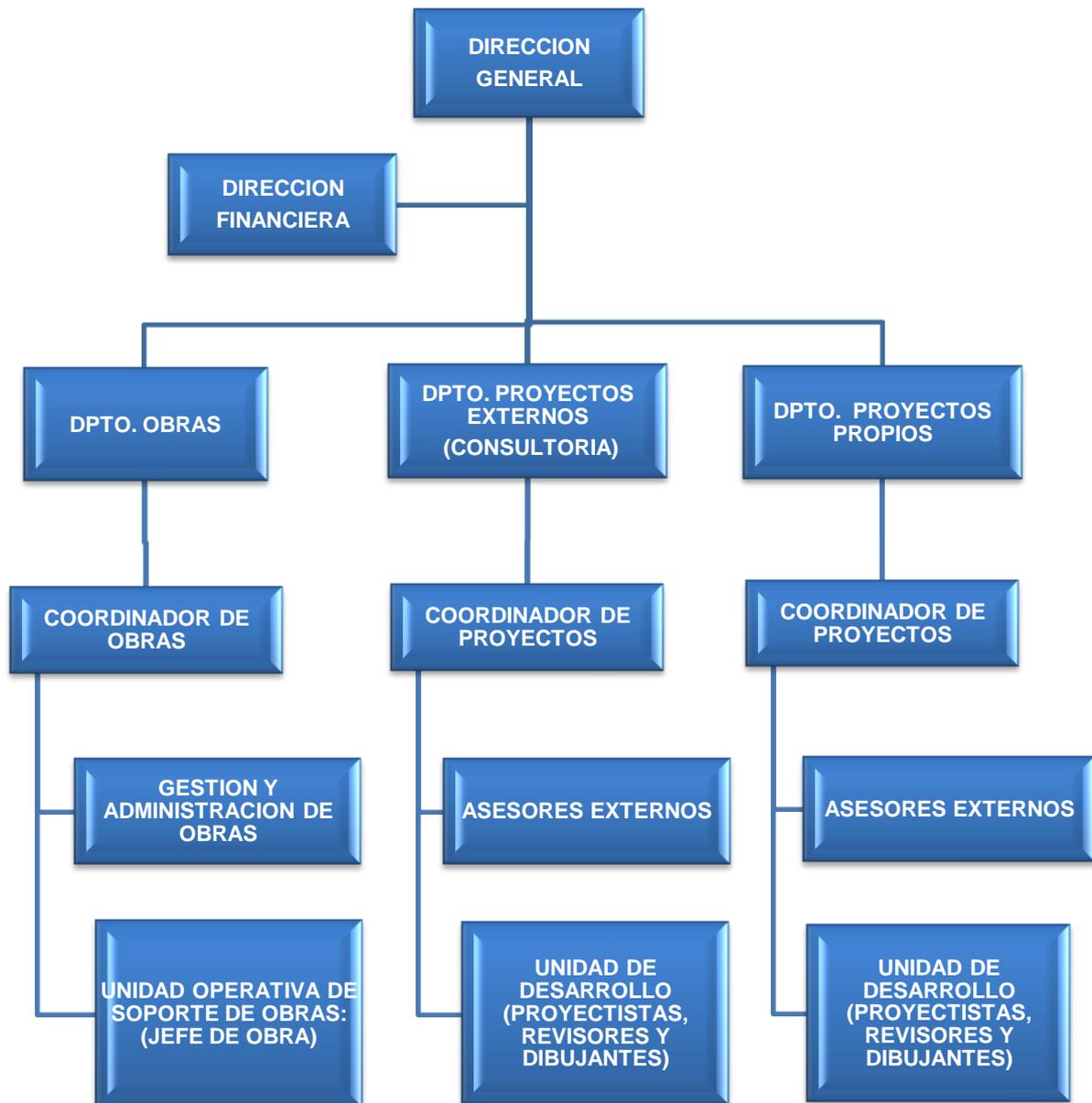
- Autores: Susana Barrionuevo – Carlos A. Norry, Profesores del Instituto Universitario Aeronáutico. Año 2007. "Guía de estudio de Administración de Recursos Humanos". Córdoba.
- Autores: Carlos A. Norry, Profesor del Instituto Universitario Aeronáutico. Año 2006. "Guía de estudio de Reclutamiento y Selección". Córdoba.
- Autores: Néstor Rasellio – Verónica Zuliani. Año: 2008 "Guía de estudio de Reclutamiento y Selección" (versión preliminar). Córdoba
- Autores: María G. Noya - Enrique H. Díez – José J. J. Bozal. Año: 1997. "Selección de Personal, sistema integrado". Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Editorial: ESIC. Madrid.
- Autores: George Bohlander – Scott Snell - Arthur Sherman. Año: 2001. "Administración de Recursos Humanos". Editorial: Thomson Learning, Decimo segunda edición. México.
- Autores: William B. Werther, Jr. PH D. - Keith Davis, PH D. Año: 2000. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Editorial: McGraw – Hill, quinta edición. México.
- Autor: Antonio Santos Mora. – Departamento de Ingeniería Topográfica y Cartografía Volumen II (ampliación). Universidad Politécnica de Madrid.
- Autor: Chiavenato, Idalberto - Año 1998 - "Administración de Recursos Humanos" – Editorial: MC Graw Hill, Segunda Edición. Santa Fe de Bogotá.
- Autor: Chiavenato, Idalberto - Año 2008 - "Administración de Recursos Humanos" – Editorial: MC Graw Hill, Séptima Edición. México.

- Autor: Randally, Valle - Año 1999 - "Gestión de los Recursos Humanos" – Editorial: MC Graw Hill, Segunda Edición. España.
- Ley de Riego de Trabajo 24.557. Editorial: La LEY, Edición 2013. Argentina.
- Ley de Contrato de Trabajo 20.774. Editorial: La LEY, Edición 2013. Argentina.

ANEXO

ORGANIGRAMA: ACTUAL





ENTREVISTA: PRE - DIAGNOSTICO

EMPRESA:

➤ **General:**

1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
2. ¿Qué valores posee?
3. ¿Cuales son actualmente sus objetivos a lograr en relación a los recursos humanos? ¿Para el logro de los objetivos poseen una estrategia? ¿La estrategia se adapta al diseño organizacional de la empresa?
4. ¿Qué políticas posee la empresa?
5. ¿Cuáles son las áreas que conforman la consultora? ¿Cuánto personal hay en cada una? ¿Hay personas que realicen tareas de dos o más puestos? ¿Cuál es el total de la nomina de empleados internos? ¿Posee personal terciarizado? ¿En qué áreas?

➤ **Específicas del Área de Provisión de Personal:**

1. ¿Qué especialidades profesionales posee sus empleados?
2. ¿Para usted que es un puesto de trabajo? ¿Cuántos puesto hay en la empresa?
3. ¿Poseen perfiles de puesto? ¿Qué perfil de persona se busca para que ocupe un puesto dentro de la empresa?
4. ¿Los perfiles de puestos se revisan y actualizan periódicamente? ¿Quién se encarga de ello?
5. ¿La persona ocupante del puesto tiene conocimiento de su propio perfil y el requerido por el puesto?
6. ¿Poseen descripciones de las tareas, responsabilidades, objetivos, metas, etc., que se desempeñan en cada puesto? ¿Con que periodo se actualizan las mismas?

7. ¿Tiende a haber complementariedad entre la descripción del puesto y el perfil del puesto?

8. Al momento de que surgen vacantes ¿Llevan a cabo un proceso de reclutamiento de personal? ¿El proceso es interno (con personal propio de la empresa) o externo (se busca la inserción de personal nuevo)?

9. Además de las especificaciones que debe cumplir un posible candidato al puesto ¿Poseen otros requerimientos necesarios para el desarrollo de la función? ¿Qué técnicas utilizan para reclutar personal (en caso de ser interno (están los programas de información de vacantes, empleados que se retiran) o de ser externo (espontáneos, publicidad, referencia de otros empleados, entidades estatales, agencias privadas, compañías de ubicación de personal, instituciones educativas, etc.) especificar).

10. ¿Poseen una base de datos a dónde recurrir? ¿Postulan los puestos disponibles en páginas de Internet, consultoras de RRHH, avisos publicitarios, universidades, etc.?

11. ¿Buscan evitar que haya o exista algún contacto personal – familiar entre los postulantes y los empleados? O, consideran a personal recomendado por los empleados, clientes, proveedores, socios, etc.

12. ¿Poseen un proceso de selección predeterminado?

13. ¿Qué tiene en cuenta al momento de seleccionar el CV? ¿Es necesario que el candidato cuente con una formación universitaria y/o superior a la misma, o se basan más en la experiencia laboral adquirida? ¿Es fundamental el manejo de otros idiomas? ¿Es un aspecto relevante la edad de los futuros candidatos al puesto?

14. ¿Cómo se comunican con los posibles candidatos al puesto?

15. ¿El proceso de Selección es realizado por la propia empresa o contactan a terceros para que lo lleven a cabo?

16. ¿Saben el costo que acarrea el proceso de selección? ¿Qué les es más conveniente la contratación de un seleccionador externo o uno interno y permanente? ¿En el caso del seleccionador externo, la empresa posee algún control sobre lo que realiza o como ejecuta la tarea?

17. ¿Saben que métodos son utilizados para llevar a cabo la selección de personal? (en caso de utilizar entrevistas que tipo o como plantean el primer contacto) ¿Cuánto tiempo estimado les lleva el proceso?

18. ¿En donde se lleva a cabo la entrevista de selección?

19. ¿Realizan averiguación de antecedentes? ¿Cómo lo efectúan?

20. ¿Que consideran como fundamental para tomar la decisión final de contratación?

21. ¿Comunican a aquellos participantes que no pasaron las etapas que no consiguieron el puesto?

22. Una vez seleccionado y comunicado a la persona que fue seleccionada para ocupar el puesto ¿Se les brinda un programa de inducción, orientación al ingreso? ¿Por cuánto tiempo?

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- *Nombre del puesto:*
- *Departamento al que pertenece:*
- *Supervisor:*
- *Colaboradores:*
- *Las tareas de este puesto se clasifican como de carácter:*

Gerencial Administrativo Técnico Operativo

CONDICIONES DE TRABAJO

- *Disponibilidad:* Full – Time Part - Time
- *Días de trabajo:*
- *Horario:*
- *Lugar de Trabajo:*
- *Movilidad:*
- *Convenio Colectivo:*
- *¿Se requiere viajar?*

PROPÓSITO

- *¿Cuál es el propósito general del puesto?*
- *¿Cuáles son los objetivos del puesto?*

RESPONSABILIDADES

- *¿Cuáles son las responsabilidades del puesto?*

➤ **De Supervisión:**

- *¿Posee personal a su cargo? ¿Cuántos puestos (o personas) reportan directamente a usted? ¿Qué puestos ocupan?*
- *¿Qué responsabilidades posee como Coordinador del Área?*

TAREAS

- *Nos podría nombrar y explicar cuáles son las actividades principales que desempeña en el puesto:*

TAREAS PRINCIPALES
-
-
-

- *Nos podría nombrar y explicar cuáles son las actividades complementarias que desempeña:*

TAREAS COMPLEMENTARIAS
-
-
-

- *¿Sus resultados afectan al resultado de otras funciones de la misma área? ¿Por qué?*

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

➤ Educación:

- *¿Qué requisitos académicos debe poseer la persona para desempeñar el puesto?*
- *¿Debe contar con alguna especialización?*
- *¿Es necesario el dominio de algún idioma en particular?*

➤ Experiencia:

- *¿Qué experiencia se requiere para este puesto?*
- *Esta es de carácter:*
 - Irrelevante: SI NO
 - Importante: SI NO
 - Imprescindible: SI NO ¿Por qué?

➤ Perfil de Puesto:

- *¿Qué conocimientos debe poseer?*
- *¿Es necesario el saber utilizar distintas herramientas informáticas?
¿Cuáles?*
- *¿Se requiere habilidades de alguna índole para desempeñar el puesto?
¿Cuáles?*

- *¿Debe saber utilizar alguna herramienta o maquina en particular?
¿Cuáles?*

➤ **Condiciones Físicas:**

- *¿Debe contar con alguna condición física en particular?* SI NO
- *Su puesto le demanda estar la mayoría del tiempo:*

➤ **Competencias Conductuales:**

- *¿Cómo debe ser la persona que desempeñe este puesto?*
- *Para el desempeño de sus funciones ¿Que capacidades necesita?*

OTRAS CARACTERÍSTICAS

- *Es necesario que la persona que ocupe el puesto tenga :*
 - Edad: _____
 - Estado Civil: _____
 - Sexo: _____

Completado por: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

GUÍA DE DE OBSERVACIÓN

Se aplicara el método de observación en la empresa considerando:

- Cantidad de personal que trabaja.
- Horarios de ingreso y egreso del personal.
- Distribución de los puestos y herramientas que utilizan.
- Condiciones generales del espacio físico (iluminación, ventilación, entre otras).
- Procedimiento y rutina de trabajo.
- Asignación de tareas y ejecución de los mismos.
- Orden los puestos de trabajo.
- Medios y canales de comunicación.

PERFIL DE PUESTO:

D – PP - 01	<u>NOMBRE DEL DEPARTAMENTO</u>	Página 1
-------------	---------------------------------------	----------

**Analista Responsable: Ceballos, María Constanza Ceballos
Cuyaubé, María del Rosario**

Identificación del Puesto

Nombre del puesto	
Departamento	
Supervisor	
Colaboradores	
Tipo de tarea	

Condiciones de Trabajo

Disponibilidad	
Días de Trabajo	
Horario	
Lugar de Trabajo	
Movilidad	
Convenio Colectivo	
Disponibilidad para viajar	

Propósito del Puesto

Propósito del Puesto

Objetivos

Objetivo General

Objetivos como Específicos

Responsabilidades

Responsabilidad General

Responsabilidad Complementarias

Responsabilidad de Supervisión

Personal a Cargo

Descripción: Tareas y Responsabilidades

Relación con los otros puestos

Tareas Principales del Puesto

Tareas Secundarias

Ámbito de Actuación: EDUCACIÓN

Formación Académica	
Experiencia	
Conocimientos	
Especialización	
Conocimientos Informáticos	
Herramientas o maquinas	
Idiomas	
Capacidades Especificas	
Competencias Conductuales	
Habilidades Especificas	

Edad:

Sexo:

Estado Civil:

ENTREVISTA LABORAL DE LA CONSULTORA - CONSTRUCTORA

Fecha:

Lugar:

Nombre del Entrevistador:

Encargado y/o Coordinador del puesto a cubrir:

Nombre del Entrevistado/a:

Formación:

¿Qué estudios posee?

¿Se especializo en alguna rama en particular?

¿Cómo te describirías trabajando?

¿Qué competencias posees?

¿A qué cursos asistió? ¿Qué lo motivo?

Experiencia Laboral:

¿Cuál es tu experiencia más reciente? ¿Cómo te sentías trabando allí?

¿Qué actividades llevabas acabo?

¿Cuál fue el motivo de tu cese en la empresa?

¿Cómo describiría su relación con los compañeros?

¿Alguna vez ha trabajo en equipo? Cuénteme la experiencia.

¿Alguna vez tuvo algún problema con un colega? ¿Podría detallar los hechos?

¿Ha dirigido un grupo?

¿Ha estado a cargo de algún proyecto? ¿Cómo lo ha organizado?

Puesto al que se postula:

¿Por qué está interesado en el puesto?

¿Por qué considera que es la persona adecuada para el puesto?

¿Qué sabe de la empresa? ¿Por qué desea trabajar con nosotros?

¿Por qué considera que debemos contratarlo?

¿Por qué crees que estás preparado para acceder a este puesto?

¿Estarías dispuesto a trasladarte a otra ciudad, a otro país, o a viajar con frecuencia?

¿Tiene alguna pregunta sobre el puesto? ¿Tienes alguna duda que quieras aclarar?

Preguntas Personales:

¿Cómo está compuesta tu familia? ¿Vives solo o estás en pareja?

¿Cómo describirías tu personalidad?

¿Cuáles son sus fortalezas?

¿Cuáles son sus debilidades?

Nota de pie: Ésta es llevada a cabo para todos los solicitantes de los distintos puestos vacantes. No necesariamente, serán hechas todas las preguntas, esto dependerá de la persona a entrevistar en el momento.