



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

***La importancia de la Profesionalización y Capacitación del Capital***

***Humano en PyMEs del rubro Construcción.***

***Estudio de Caso de la empresa COCYAR S.A (E.C.)***

**Alumno:** Camila Dip. [camiladip@cocyar.com](mailto:camiladip@cocyar.com)

**Tutor de Contenidos:** Dr. Oscar Navos

**Tutor Metodológico:** Ps. Prof. Laura Berizzo

**Diciembre 2016**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>PROBLEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO .....</b>	<b>5</b>
<b>I 1. Descripción de la empresa .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Análisis FODA .....</b>	<b>12</b>
<b>I.3 Problemática actual.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>16</b>
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>22</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>27</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>IV.1 Análisis de datos.....</b>	<b>27</b>
<b>IV.2 Cursos de acción .....</b>	<b>39</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>44</b>

## **RESUMEN**

Realizamos este Estudio de Caso como trabajo final de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Abierta Interamericana.

Lo primero que hicimos fue definir la empresa en la que nos basamos para llevar adelante el estudio. Luego investigamos acerca de la misma, buscamos información sobre cómo se creó, la misión, visión, políticas de calidad, entre otros. Lo que más nos interesó fue recolectar información sobre cómo estaban distribuidos los distintos departamentos de la empresa, qué tareas y qué objetivos tenía cada puesto. Es decir, queríamos entender cómo funcionaba la empresa en su totalidad.

De esta forma, y a través de distintas técnicas recolección de datos utilizadas, logramos detectar problemas relacionados a la capacitación, profesionalización y competencias requeridas en los puestos de trabajo. Descubrimos que a estos puntos les faltaba cierta coherencia, y que esa situación generaba desventajas organizacionales.

Fue así que decidimos indagar en esos temas, para saber por qué existían dichos conflictos, y a partir de ahí el objetivo fue plantear cursos de acción para obtener resultados a cerca de cómo solucionar esos obstáculos.

## **INTRODUCCIÓN**

La unidad de análisis de este Estudio de Caso es una PyME constructora denominada COCYAR S.A situada en la ciudad de Santa Fe. El objetivo general del trabajo es demostrar la importancia de la capacitación y la profesionalización en dicha empresa. Además, buscamos determinar el puesto crítico de la organización que requiere una mejora de la relación entre las tareas-capacitación. Llegamos a las conclusiones analizando la profesionalización del personal y determinando líneas de acción para coordinar los objetivos de la Gerencia con el funcionamiento de la organización.

Para lograr tales objetivos determinamos las variables de estudio las cuales son: capacitación, profesionalización y conocimientos habilidades y actitudes. Luego realizamos una recolección exhaustiva de datos utilizando técnicas como la revisión bibliográfica, la observación directa, el análisis FODA cruzado y encuestas; con el fin de recaudar información sobre las tres variables elegidas.

Posteriormente, hicimos un análisis de los datos recolectados y determinamos las necesidades de capacitación en las distintas Jefaturas que tiene la empresa; detectamos fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las variables estudiadas; y definimos las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes que se solicitan de cada persona para cumplir con los objetivos de la Gerencia.

Por último, trazamos líneas de acción mediante estrategias que creemos que la empresa debe llevar a adelante para optimizar el funcionamiento organizacional y mejorar la calidad en los trabajos, generando así un valor agregado para el cliente y para la organización.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

### I 1. Descripción de la empresa

La firma COCYAR S.A es una empresa constructora creada en agosto del año 1993. Las siglas de su nombre indican “Construcciones Civiles Y de Arquitectura”. En el año 1995, debido a crecimientos en el mercado, comenzó a realizar obras industriales y montaje de estructuras metálicas, pasándose a llamar, sin modificar sus siglas, “Construcciones Industriales, Civiles Y de Arquitectura”.

En la actualidad, está posicionada como una empresa de soluciones integrales, ya que, además de realizar obras de distintos segmentos, brindan a los clientes un valor agregado aplicando reingeniería, con soluciones a medida, tanto técnicas como económicas, donde el objetivo principal es optimizar los proyectos en los cuales intervienen. Además de este motivo que hace que la empresa sea diferente, podemos enumerar algunos otros:

- Búsqueda permanente de nuevas soluciones.
- Utilización de nuevos materiales para la construcción.
- Innovadoras técnicas constructivas.
- Mantenimiento y compra de equipos y de herramientas de trabajo.
- Capacidad de ejecución de grandes proyectos.
- Debido a la capacidad de respuesta que tiene la empresa puede mantener relaciones con los clientes a largo plazo.

Se dedica a construir obras públicas y privadas, en las cuales puede variar la aplicación de la tecnología dependiendo de la política, de las necesidades y de los recursos de cada cliente.

Se caracteriza por realizar obras “llave en mano”, es decir, que se encarga, no sólo de construir el proyecto, sino también del funcionamiento del mismo, para que apenas concluya la obra se encuentre en perfectas condiciones para ser utilizada por quien corresponda; lo cual indica que es otra ventaja competitiva.

El principal recurso con que cuentan es el capital humano, el cual asume completamente los desafíos establecidos por la empresa para la satisfacción del cliente y la mejora continua. Un ejemplo de esto es el slogan “Su proyecto, nuestro compromiso”.

### Misión

La empresa pretende posicionarse como una firma que ofrece garantía de calidad, optimizando los recursos y generando un valor agregado para el cliente. Fomentando de esta forma, fuertes lazos que generen nuevas inversiones y nuevos proyectos.

### Visión

La empresa tiene como objetivos futuros expandirse en el mercado internacional.

### Política de calidad

La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad, donde se fijan los objetivos a cumplir, y luego se miden los resultados y se realizan las correcciones necesarias para el mejoramiento del sistema.

La planificación de los objetivos de la calidad está a cargo de la Dirección, la cual se asegura que los mismos sean establecidos en las funciones y niveles pertinentes de la organización. De este modo, se constituyen los pilares fundamentales que todo el personal se compromete a llevar adelante:

- Satisfacer al cliente en cuanto a las condiciones preestablecidas.
- Trabajar con seguridad dando cumplimiento a los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- Ser competitivos adaptándose a las necesidades del mercado, buscando máxima eficiencia para minimizar costos.
- Promover la capacitación del personal para lograr el cumplimiento de los objetivos anteriores.

La Dirección es quien establece la política de calidad como un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Además, es la encargada de revisar las mediciones, para asegurar el cumplimiento de los requisitos y establecer pautas para la mejora continua. También se encarga de que la política sea comunicada y entendida dentro de la organización.

Del resultado de la medición y análisis continuo, COCYAR determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y desarrollar continuamente su eficacia, aumentando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

A lo largo de esta investigación, evaluaremos y desarrollaremos uno de los pilares de la política de calidad que actualmente puede notarse debilitado dentro de la empresa: la capacitación y la profesionalización del capital humano.

### Responsabilidad Social Empresaria

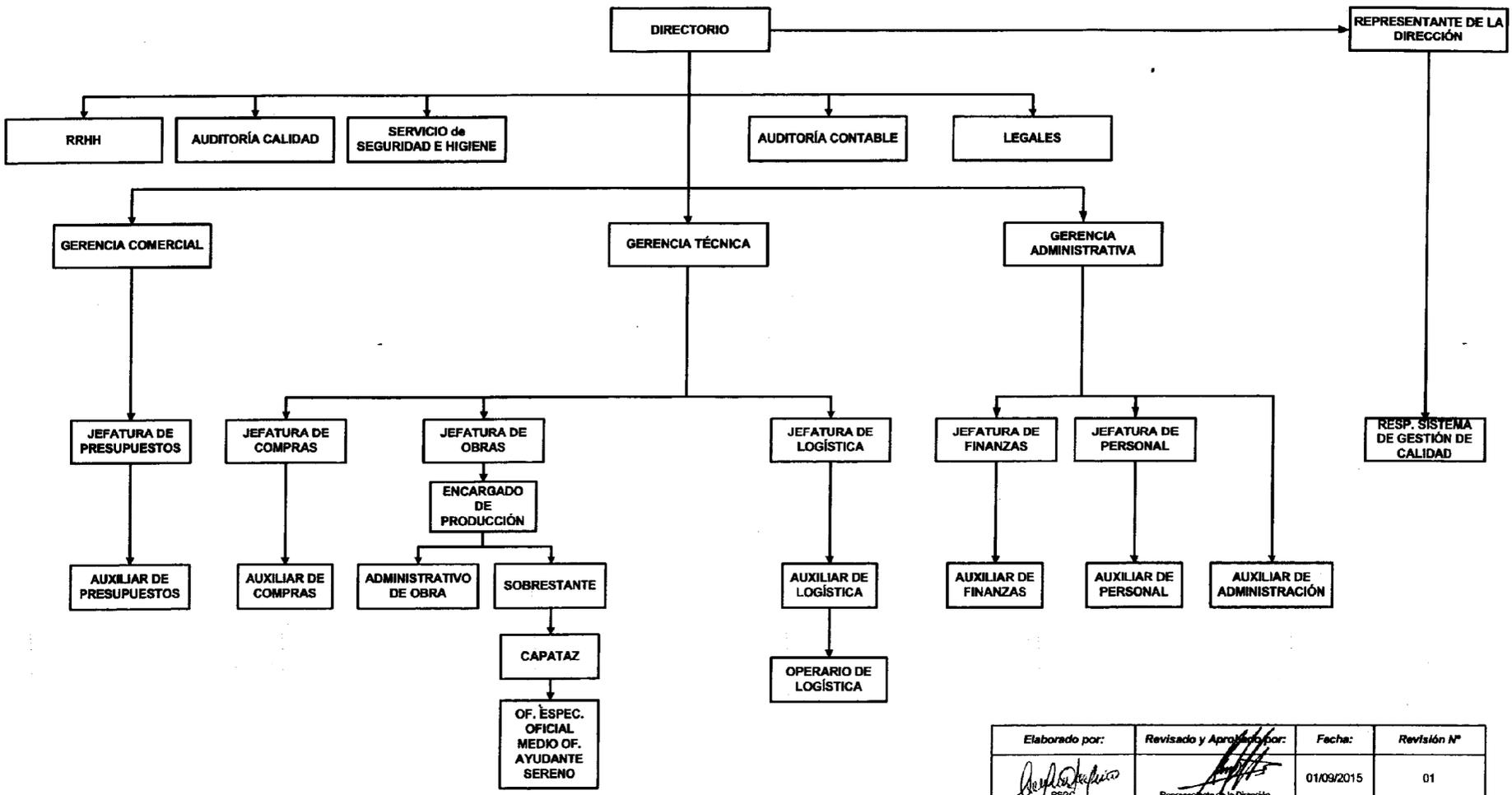
Es una característica significativa de la empresa, ya que contribuye a la concientización, al trabajo para la mejora continua y al crecimiento en cuanto a calidad, no sólo de los proyectos que se construyen, sino también de los recursos humanos que forman parte de la empresa. Es por esto que sus cimientos se basan en los siguientes aspectos:

- Aspectos económicos: se fundamenta en prácticas leales y legales de la actividad. Se trata de generar rentabilidad a través de la productividad, gestionando y optimizando recursos, pero sin adoptar prácticas que se encuentren fuera de la ética comercial.
- Aspectos sociales: se trata de generar buenos vínculos y fortalecer las relaciones humanas no sólo del personal de la empresa, sino también de los clientes, proveedores y contratistas. De esta forma, se busca mejorar la calidad de vida de las personas. Además, participa en programas junto con universidades y fundaciones sin fines de lucro, apostando y fomentando el desarrollo profesional de los jóvenes.
- Aspectos ambientales: en cada obra se implementan normas que disminuyan el impacto ambiental, y de esta forma contribuir con el mejoramiento y el cuidado del medio ambiente.

### Personal

La responsabilidad y autoridad se encuentran definidas por la alta Dirección, y son comunicadas a través del correspondiente organigrama de la empresa. Como podemos ver a continuación.

DIRECTIVOS  
 EXTERNO  
 GERENCIAL Y MANAGEMENT  
 JEFATURA  
 AUXILIARES  
 OPERATIVOS



Elaborado por:	Revisado y Aprobado por:	Fecha:	Revisión N°
<i>[Signature]</i> RSGC	<i>[Signature]</i> Representante de la Dirección	01/09/2015	01

En el organigrama se pueden distinguir seis niveles distintos. Ellos son el Operativo, Auxiliares, Jefaturas, Gerencias y Management, los departamentos Externos y los Directivos.

A continuación, describiremos los objetivos y tareas de los niveles de Gerencia y de Jefatura de la empresa. Dichos sectores serán los abordados en el Estudio de Caso.

**Gerencia Comercial:** el propósito de esta área es conquistar, fortalecer y fidelizar la relación con los clientes, mejorando la imagen y rentabilidad de la empresa. Además, elaborar y actualizar el plan de negocios anual; y mantener comunicación permanente no solo con el cliente sino también con el área de Jefatura de Presupuestos de la empresa.

**Jefatura de Presupuesto:** el objetivo es establecer las actividades requeridas para la elaboración de los presupuestos, en los plazos requeridos y de acuerdo a lo solicitado por el cliente. Las tareas que debe realizar son las siguientes:

- Recibe información y la analiza.
- Coordina el trabajo en equipo.
- Deriva trabajo a los auxiliares.
- Verifica el desarrollo de los trabajos.
- Elabora propuestas económicas.
- Participa de la definición de precios de la oferta.

**Gerencia Técnica:** el propósito de esta área es asegurar al cliente la calidad de la obra, el cumplimiento de las condiciones contractuales y controlar los resultados y desvíos de cada obra. Tiene relación y comunicación directa con los Jefes de Obra, Jefe de Compras y Jefe de Logística.

**Jefatura de Obras:** el propósito es la gestión de las obras para lograr el cumplimiento de las condiciones contractuales acordadas para la entrega de la obra, alcanzando la satisfacción del cliente. Las tareas que llevan a cabo en este sector son las siguientes:

- Solicita la entrega de materiales al área de compras.
- Prevé y rinde semanalmente los gastos.
- Preselecciona, maneja y controla a los subcontratistas.

- Autoriza las facturas de compras, gastos y/o comprobantes.
- Solicita y controla al personal de obra.
- Controla las horas trabajadas del personal.
- Asegura el mantenimiento y conservación de vehículos, equipos y herramientas de la empresa.
- Gestiona el desarrollo de la obra.

Jefatura de Compras: la función es suministrar los materiales necesarios en la obra, cumpliendo lo solicitado por los diferentes sectores y por el cliente a través de los pliegos en tiempo, forma y al precio más conveniente. Las tareas que realiza son:

- Cómputo o recepción de pedidos de materiales.
- Pedido de precios.
- Comparación de precios.
- Realización de órdenes de compra.
- Seguimiento y verificación de la entrega de materiales.
- Revisión de facturas y remitos.

Jefatura de Logística: esta área tiene como finalidad asegurar la disponibilidad en obra de herramientas, equipamiento, maquinaria, materiales y vehículos, a través de una gestión eficiente de los recursos para minimizar los costos y tiempos de obra dentro de los requisitos estipulados por pliegos. Las tareas que se desempeñan son las siguientes:

- Recepción de pedidos de materiales.
- Chequeo de stock y disponibilidad de herramientas.
- Compra de herramientas.
- Verifica el estado de los vehículos y asegura el cumplimiento de los planes de mantenimiento definidos.
- Coordina el envío de vehículos, herramientas y equipos a las diferentes obras.

**Gerencia Administrativa:** el propósito del área es administrar los recursos financieros de la empresa. Producir información confiable tanto para la toma de decisiones interna como para terceros. Optimizar procesos y controles a fin de colaborar con los objetivos de la compañía. Los procedimientos de esta área se dividen en dos: Gestión Operativa Interna de Administración y Gestión Operativa Externa.

Gestión Operativa Interna: el Gerente de Administración se encarga de preparar la documentación que incluye liquidación de impuestos a su vencimiento, facturación, confección de libros obligatorios e informes periódicos, en tiempo y forma. Además, se ocupa del control, y de garantizar el orden y la organización de todas las actividades descriptas.

Gestión Operativa Externa: se encarga de preparar la documentación bancaria, impositiva y comercial en tiempo y forma.

Jefatura de Finanzas: el propósito del área es administrar los ingresos y egresos de la compañía, asegurando el normal desarrollo de las actividades, promoviendo adecuadas relaciones con los proveedores, instituciones financieras, clientes y personal dependiente. Las tareas que realiza esta área son:

- Manejo de cuentas corrientes de proveedores.
- Manejo de cuentas corrientes bancarias.
- Manejo de fondos de la empresa.
- Control y pago de impuestos y servicios pendientes.

Jefatura de Personal: el objetivo es optimizar las actividades administrativas del área: altas, bajas, liquidación de haberes, para que las mismas se realicen en tiempo y forma. Las tareas desempeñadas son las siguientes:

- Liquidación de sueldos.
- Liquidación de Fondo de Desempleo.
- Liquidación sindical UECARA.<sup>1</sup>
- Impresión y control del libro sueldo.

---

<sup>1</sup> Sindicato de Unión Empleados de la Construcción y Afines de la República Argentina.

## **1.2 Análisis FODA**

Teniendo en cuenta la empresa que estamos analizando desarrollaremos la matriz FODA, comenzaremos describiendo los distintos aspectos.

### **Fortalezas:**

- La calidad con la que se construye genera un valor agregado, el cual se utiliza con el propósito de aumentar continuamente la satisfacción del cliente.
- Fabricación propia de estructuras metálicas.
- Abastecimiento propio de equipos y herramientas, no sólo para la construcción de los proyectos, sino también para el desarrollo, programación y evaluación de los mismos.
- El favorable posicionamiento de la empresa debido a los años de experiencia y reconocimiento en el rubro.
- La capacidad de contratación para licitar obras públicas y privadas con precios competitivos.
- La competitividad que se genera por la capacidad de desarrollar distintos tipos de obra (obras de arquitectura, ingeniería, de estructuras metálicas, civiles, industriales, etc.).
- Innovación, aplicación de ingeniería en los proyectos y búsqueda de nuevos materiales y procesos para la construcción de mayor calidad, teniendo en cuenta la incidencia de los mismos en el medio ambiente.
- Realización de obras “llave en mano”.
- Zona de trabajo de la empresa: centro y norte de Argentina.

### **Debilidades:**

- Cantidad de personal destinado a los trabajos.
- Capacitación y profesionalización del capital humano.
- No cuenta con un departamento de Recursos Humanos propio.
- Alta rotación de empleados jóvenes.
- Poca liquidez, lo que ocasiona que se deban ceder los certificados a los bancos, generando altos intereses que disminuyen el activo de la empresa.

### Amenazas:

- La seguridad jurídica, es decir, que en diversas ocasiones los contratos no se cumplen como están pactados, y no se aplican estrictamente las leyes correspondientes.
- Presión sindical.
- Inestabilidad económica del país.
- Fuertes competidores posicionados en el mercado.
- Altas tasas de interés por parte de los bancos.

### Oportunidades:

- Apertura hacia otros mercados, es decir, posibilidad de realizar otros tipos de obras, como por ejemplo obras viales.
- Nuevas licitaciones debido a que el 2017 será año electoral de diputados y senadores.
- Ampliación del presupuesto destinado a obras públicas.
- Nuevas líneas de créditos subsidiados para la compra de bienes de capital, que favorecen el crecimiento de las PyMes.
- Reactivación de obras en el sector privado.
- Avances en la tecnología en cuanto a los procesos, herramientas, equipos, maquinarias, etc.

## **I.3 Problemática actual**

Analizamos la diferencia que existe entre el concepto de “Recursos Humanos” y “Capital Humano”.

Cuando definimos al Capital Humano decimos que es la “potencialidad productiva de las personas de una empresa en función de su educación, formación y capacidades” (Real Academia Española, 2016). Mientras que cuando hablamos de Recursos Humanos, se dice que son “un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa” (Real Academia Española, 2016).

Existe una clara diferencia entre los dos conceptos. Por un lado, hablamos de productividad, educación, actitudes, capacidades y habilidades de las personas las cuales se desarrollan para un fin, no solo organizacional sino también personal. En cuanto que, por el otro lado, vemos a la persona como un medio para únicamente resolver una necesidad.

Utilizando el concepto de Capital Humano tomamos en cuenta el valor diferenciador de las personas, en el cual sobresalen los aportes de cada uno creando un valor propio, a través de sus contribuciones, conocimientos y experiencias. De ahí inferimos que existe una evolución en la forma y en el concepto de la creación de valor, pasamos de la destreza física o el uso de la fuerza, a la destreza intelectual o conocimiento.

Creemos que es interesante analizar los objetivos que tiene la empresa en relación con las competencias requeridas en los puestos de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuentan las personas para desempeñar sus tareas cumpliendo con las metas de la organización.

A partir de ese análisis, nos enfocamos en la profesionalización y en la importancia de capacitar al personal que trabaja en COCYAR S.A debido a los cambios que surgen permanentemente en la sociedad. Actualmente la competencia que existe entre los profesionales es considerable, debido al acceso que tienen a la educación. Se considera que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) encierran grandes posibilidades para mejorar el acceso de las personas a muchas formas de aprendizajes y oportunidades, permitiendo la enseñanza individualizada, y optando por otros recursos que no solo sean la estructura formal de aprendizaje que tradicionalmente conocemos.

Estas alternativas de estudio, permiten al individuo la posibilidad de aprender en cualquier momento y en cualquier lugar. De esta forma las personas pueden, por ejemplo, trabajar y estudiar al mismo tiempo.

Es importante que la empresa tenga conocimiento de la capacitación que debe facilitarles a sus empleados para que los mismos puedan adoptar altos niveles de conocimiento, y poder llegar a cumplir con las expectativas que tienen cada uno y las de la empresa; creando así un valor agregado para la organización y para la persona.

### Planteamiento del problema

Tenemos entendido que el capital humano es el capital intangible más importante que tiene COCYAR S.A, es por esto que el problema que planteamos en este Estudio de Caso es la relación que existe entre las competencias requeridas en los puestos de trabajo, la profesionalización y la capacitación del personal, dentro del rubro de la construcción. Podemos decir que si ese nexo es deficiente va a interferir en el funcionamiento y en el cumplimiento de las perspectivas de la empresa y de su

personal. Por lo tanto, deben tener cierta coherencia para que puedan generar una ventaja competitiva para la empresa.

#### Objetivo general

Demostrar el valor de la profesionalización y la importancia de capacitar al capital humano en COCYAR S.A como generadores de ventajas competitivas para la empresa.

#### Objetivos específicos

1. Describir puestos críticos de la empresa que actualmente requieren una mejora de la relación tareas-capacitación.
2. Analizar la profesionalización del personal en la empresa elegida en relación a los objetivos de la Gerencia con el funcionamiento de la organización.
3. Determinar líneas de acción respecto a la capacitación y/o profesionalización para coordinar los objetivos de la Gerencia con el funcionamiento de la organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### Breve historia de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de *Relaciones Industriales* como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizaciones y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Este interlocutor era un área que recibía el nombre de *Relaciones Industriales* y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de *relaciones industriales* cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación.

Alrededor de la década de 1950, se le llamó *administración del personal*. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de *administración de recursos humanos* (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que la ARH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambio rápido e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de *administración de personas* para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos.

En este concepto resalta tres aspectos fundamentales:

1. Las personas son diferentes entre sí: están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas.
2. Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización: capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

3. Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión solo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tendera a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización.<sup>2</sup>

### Jerarquía de necesidades de Maslow

Una de las teorías motivacionales más conocidas es la desarrollada por Abraham Maslow en el año 1493, basada en las jerarquías de las necesidades humanas.

Esta teoría caracteriza la jerarquía de las necesidades humanas como una pirámide, donde en la base se encuentran las necesidades primarias y a medida que el ser humano satisface esas necesidades, aparecen otras de carácter secundario.



*Figura II.1: Jerarquía de las necesidades según Maslow.*

- 1- Necesidades fisiológicas: son las que se encuentran en la base de la pirámide, se denominan necesidades biológicas o básicas, como la alimentación, sueño y reposo, abrigo y deseo sexual. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo.

---

<sup>2</sup> Chiaventano, Idalbert. Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones: Mc Graw Hill, 2007, p. 1.

- 2- Necesidades de seguridad: forman parte del segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. En la vida organizacional las personas están en relación de dependencia con las organizaciones, y es ahí donde ciertas decisiones gerenciales pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.
- 3- Necesidades sociales: son las que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, amistad, afecto y amor.
- 4- Necesidades de estima: son las relacionadas con la autovaloración y autoestima. Comprenden la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, prestigio, reputación y orgullo personal.
- 5- Necesidades de autorrealización: se encuentran en lo más alto de la jerarquía, están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tienen como potencial. A diferencia de las anteriores, las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse de forma intrínseca. Además, pueden ser insaciables, es decir que buscan ser satisfechas continuamente, no tienen techo.<sup>3</sup>

### Capacitación y Conocimientos, Habilidades y Actitudes

Teniendo en cuenta la información que logramos recolectar a lo largo del Estudio de Caso, podemos decir con seguridad que el capital humano es el principal patrimonio de las organizaciones. Actualmente se ha convertido en un factor esencial para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. En un mundo tan cambiante y con tanta rivalidad en el mercado, las empresas deben prepararse para superar los desafíos de la innovación y la competencia. Es por esto, que la necesidad de contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos es vital para el desarrollo de las organizaciones.

Como una primera definición podemos decir que la “capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite

---

<sup>3</sup> Íbidem, p. 50.

a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente”<sup>4</sup>.

Se considera que la capacitación es un medio para alcanzar el desempeño en el trabajo; que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, con el fin de contribuir mejor al desarrollo de los objetivos de las empresas y se vuelvan cada vez más valiosas. De esta forma, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a las organizaciones y a los clientes. Favorece al crecimiento de su patrimonio humano y fomenta la formación del capital intelectual.

El aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. De esta forma, podemos decir que existen dos tipos de ellos. Por un lado la capacitación que está orientada al presente, se enfoca en el puesto actual del trabajador y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. Y por otro lado está el desarrollo de las personas, el cual se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo, consta de cuatro etapas:

1. El diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño: consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implementación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación: consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

En la siguiente figura podemos ver el ciclo de la capacitación, es decir las distintas etapas por las que atraviesa el proceso de capacitación. Ellas son: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes y desarrollo de conceptos.

---

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano: Mc Graw Hill, 2009, p. 371.

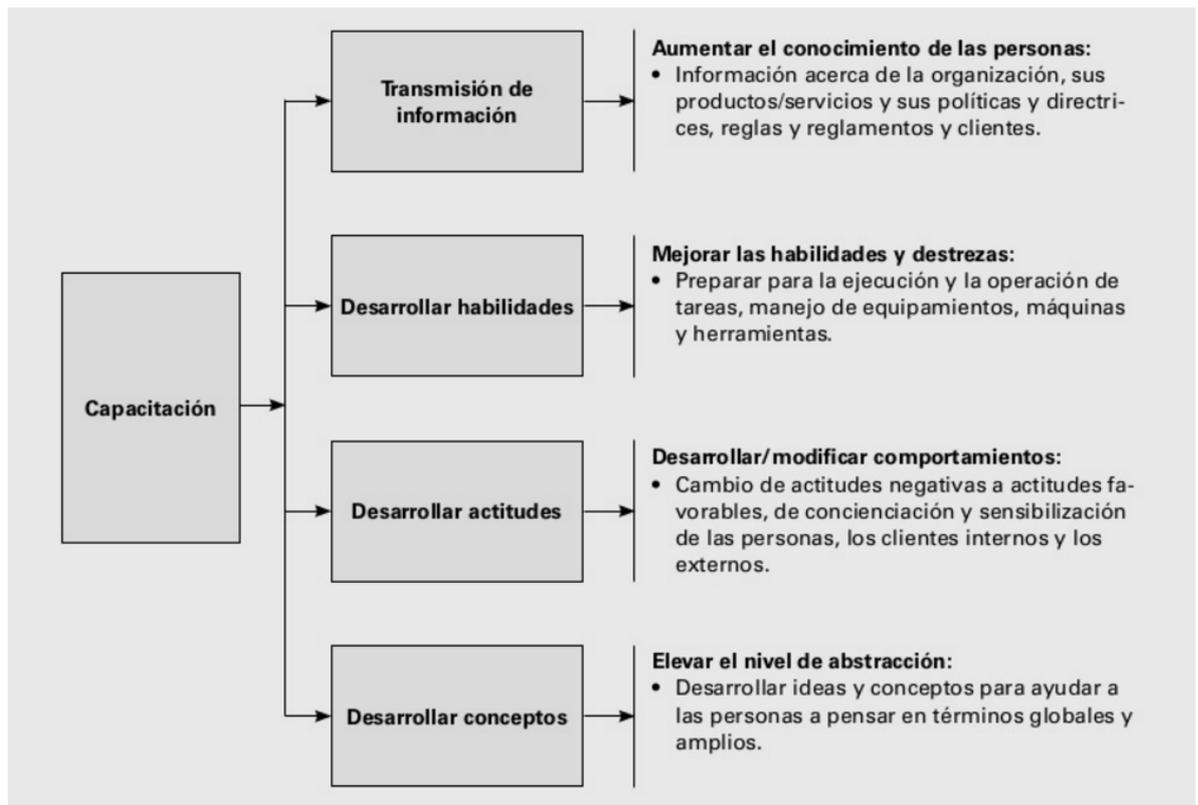


Figura II.2: Las cuatro etapas del proceso de capacitación.<sup>5</sup>

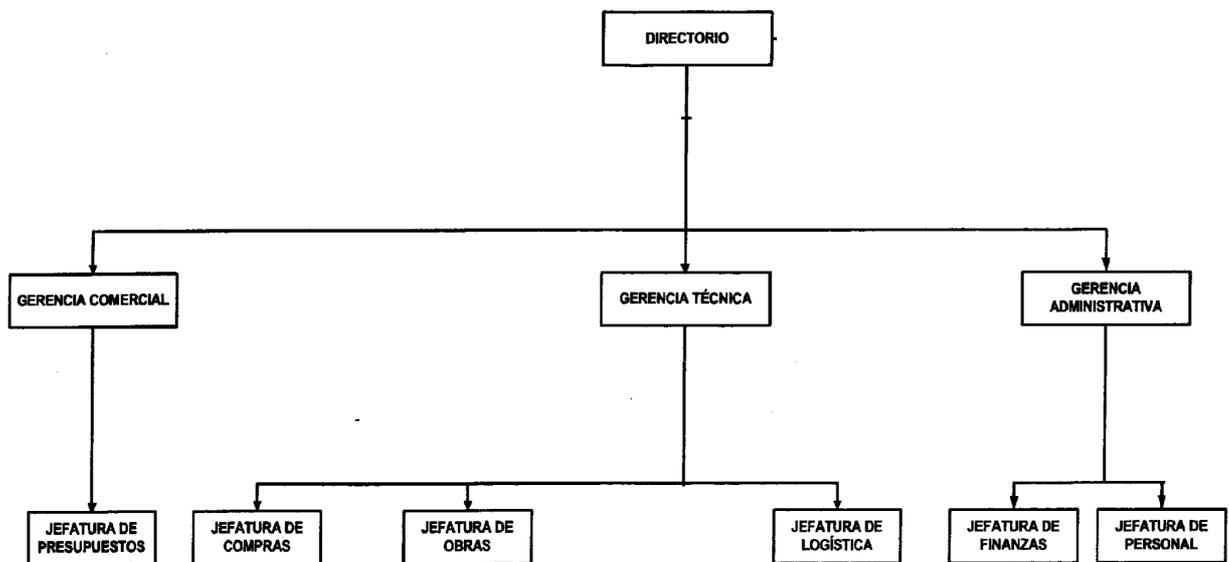
La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales.

<sup>5</sup> Íbidem, p. 376.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

En este Capítulo definimos la metodología con la que llevamos adelante el Estudio de Caso, es decir, el diseño metodológico. Comenzamos especificando que **la unidad de análisis** es la empresa constructora COCYAR S.A. Los sectores de la empresa sobre los que trabajamos son los niveles gerenciales y las jefaturas, como se detallan en el gráfico que se presenta a continuación:



Abordamos el trabajo mediante la utilización de los métodos descriptivo y explicativo, los cuales nos permitieron analizar las características fundamentales del desarrollo de la capacitación y profesionalización.

Además, desarrollamos un diseño cualitativo, con el objetivo de detectar y presentar la relevancia de las mismas en la empresa.

Las **variables** que analizamos en este estudio son las siguientes:

1. Capacitación.
2. Profesionalización.
3. Conocimientos, habilidades y actitudes.

Por otro lado, las técnicas que utilizamos para la recolección de datos fueron las que se detallan a continuación:

La **revisión bibliográfica** fue una de las principales tareas que abordamos al inicio del trabajo, mediante la organización y el resumen de las referencias bibliográficas, en las cuales nos respaldamos para llevar adelante el estudio. Elegimos estas fuentes primarias de información ya que nos proporcionaron conceptualizaciones, elementos teóricos y definiciones que nos permitieron caracterizar más específicamente el problema en estudio. Facilitando de esta forma el desarrollo de los objetivos planteados en el trabajo.

Otra de las herramientas que utilizamos al inicio del estudio fue la **observación directa**. El objetivo fue conocer la realidad sin la utilización de preconceptos previos que puedan limitar los resultados y las conclusiones. Se realizó una observación participativa, ya que formábamos parte del grupo observado y pudimos obtener la información desde adentro. Fue la primera técnica que nos permitió abordar una de las problemáticas del estudio, la observación se hizo en relación a las necesidades de capacitación que no estaban cubiertas por la empresa.

Por otro lado, utilizamos una técnica con la que pudimos relevar información de las tres variables de este estudio de caso: capacitación, profesionalización y conocimientos, habilidades y actitudes. El **análisis FODA cruzado** es una herramienta que facilita el procesamiento de la información. Consiste en generar una matriz donde se pueden diferenciar, por un lado, los aspectos internos, y por otro los aspectos externos de una organización. Dentro de los primeros se encuentran las fortalezas y las debilidades del negocio, y en los segundos podemos ver las oportunidades y amenazas del mercado y del entorno.

Cuando se detectan debilidades lo ideal es, a través de acciones correctivas, transformarlas en fortalezas. Esto es posible de realizar, ya que, los factores internos se encuentran en un ambiente controlable para la empresa.

Sin embargo, cuando las oportunidades y amenazas se manifiestan, es recomendable aplicar el proceso de agornamiento (adaptarse, acomodarse y asimilarse al mercado), debido a que es un ambiente no controlable para la organización.

Si observamos en más detalle el análisis FODA cruzado, notaremos que cuando se cruzan cada uno de los cuadrantes que contienen los factores externos, con los cuadrantes que abarcan los factores internos, se producen distintos tipos de acciones estratégicas, como las describimos a continuación:

F+O: *ESTRATEGIA OFENSIVA*: utilizan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

F+A: *ESTRATEGIA DEFENSIVA*: aprovechan las fortalezas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas.

D+O: *ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN*: pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

D+A: *ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA*: son tácticas defensivas que buscan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Por otro lado, realizamos una **encuesta** a las líneas gerenciales de la organización, con el fin de recolectar datos sobre las competencias requeridas por el puesto de trabajo, es decir los conocimientos habilidades y actitudes que necesita cada persona para desempeñar sus tareas de forma exitosa. Las encuetas fueron enviadas por correo electrónico al representante de la Gerencia Comercial el Ing. Adrian Manuel Dip, al Gerente Técnico el Ing. Ricardo Morresi y a quien encabeza la Gerencia Administrativa C.P.N Diana Bertinad.

Logramos reunir la información en el nivel de Jefatura, a través de la siguiente planilla:

REQUIERE				
	NO REQUIERE	BAJO	NORMAL	ALTO
Esfuerzo físico				
Esfuerzo mental				
Capacidad Visual				
Capacidad Auditiva				
GRADO DE RESPONSABILIDAD SOBRE				
	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO
Materiales de trabajo				
Procesos de trabajo				
Servicio que brinda la empresa				
Seguridad de los demás				
Confidencialidad				
Supervisión del Personal				
Documentación				
TIPO DE TRABAJO				
Sedentario				
Dinámico				
Mixto				
En interior				
En exterior				
Mixto				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Adecuadas				
Adversas				
Con riesgos				
CARACTERÍSTICAS PERSONALES				
	NULA	POCA	MEDIA	ALTA
Presentación Personal				
Capacidad memorial				
Razonamiento Concreto				
Razonamiento Abstracto				
Capacidad de Síntesis				
Trato con Proveedores				
Trato con Clientes				
Trabajo en equipo				
Manejo de grupos				
Expresión Oral				
Adaptabilidad a cambios				
CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A COMPUTACIÓN				
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
Celeridad en carga de datos				
Office (Word, Excel, etc.)				
Sistema Tango Gestión				
DataObra				
Programas de CAD				

Mediante la combinación de los métodos, obtuvimos conclusiones significativas, generando un aporte que pudo aplicarse para elaborar y plantear estrategias a fin de optimizar la situación descrita en el Capítulo I.

Desarrollamos la investigación en el año 2016, para poder direccionar el estudio de la problemática de la profesionalización y capacitación del capital humano en una Pyme del rubro construcción, en la ciudad de Santa Fe.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### IV.1 Análisis de datos

##### Necesidades de capacitación

Mediante la técnica de observación directa y junto con la información descrita en el Capítulo I, referida a tareas y objetivos de cada puesto, pudimos recolectar datos sobre las necesidades de capacitación del nivel de Jefaturas de la organización.

Todos los departamentos tienen necesidades en común sobre todo por ser parte de la línea de mando media de la empresa, por lo tanto, podemos decir que comparten la necesidad sobre motivación, liderazgo, manejo de grupos y también en programas como Word y Excel. Sin embargo, cada uno tiene determinadas especificaciones como se detallan a continuación.

**Jefatura de presupuesto:** la necesidad de capacitación de esta área es un software que se utiliza para presupuestar, planificar y controlar obras llamado DataObra, en el cual se concentran todos los temas técnicos. Permite crear una carpeta de cada obra y mediante planillas de cálculos definir valores de costo, venta y calcular beneficios.

**Jefatura de Compras:** técnicas de negociación, trato con los proveedores.

**Jefatura de Obras:** técnicas de negociación, trato con los clientes. Se debe hacer hincapié en la Planificación, Ejecución y Control de obra.

**Jefatura de Logística:** necesidad de capacitación sobre mantenimiento de máquinas, herramientas y equipos.

**Jefatura de Finanzas:** en este caso, los requisitos son sobre el sistema Tango Gestión que es un software contable utilizado para organizar y registrar los movimientos económicos y financieros de la empresa. Es un sistema integrado que permite la

administración global de la misma. Además, esta área requiere de actualización de información sobre impuestos, facturación, normas y requisitos bancarios, leyes relacionadas, etc.

**Jefatura de Personal:** comparte la necesidad de capacitación del sistema Tango Gestión de Jefatura de Finanzas. Además, requiere de actualizaciones sobre Ley de la Construcción 22.250, Ley de Contrato de Trabajo, sistemas de AFIP Mi Simplificación. También requiere capacitación sobre manejo de personal.

### **Análisis FODA**

A continuación, describiremos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las tres variables abordadas en este estudio: **capacitación, profesionalización y conocimientos habilidades y actitudes**. Luego detallaremos las líneas de acción.

#### **Fortalezas:**

- En cuanto a la capacitación la empresa cuenta en sus oficinas con un espacio físico (sala de reuniones con capacidad para que doce personas puedan sentirse cómodas) y elementos electrónicos (computadoras, internet, cada persona tiene acceso a enchufes para cualquier aparato electrónico, un televisor que se puede usar como soporte técnico, sistema de audio) que pueden facilitar el desarrollo de las capacitaciones en el mismo lugar de trabajo.
- La empresa cuenta con profesionales recibidos de carreras tales como Arquitectura, Ingeniería, C.P.N, Licenciatura en Recursos Humanos, Administración de Empresas.

#### **Oportunidades:**

- Existen muchas formas distintas de capacitaciones que pueden adaptarse a cada persona y a cada lugar. Pueden ser a distancia, presenciales, individuales, en grupos de trabajo que generen debates y dramatizaciones, llevadas adelante por un instructor o simplemente facilitando la información.
- El desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes así como la profesionalización y la capacitación generan ventajas competitivas en el mercado.

- Escuela de Gestión de la Construcción que pertenece a la Cámara Argentina de la Construcción.
- La Sra. Florencia Delfino, quien forma parte del grupo de trabajo de la Jefatura de Personal, se recibió de Licenciada en Recursos Humanos hace un mes.

#### Debilidades:

- La empresa no cuenta con un presupuesto destinado a capacitaciones.
- La organización no cuenta con un departamento de Recursos Humanos propio, sino que es externo y no funciona de manera eficiente.
- Si bien la empresa cuenta con empleados profesionales como se describió en las Fortalezas, podemos decir que no pasa lo mismo en todas las áreas de la empresa, en la Jefatura de Obras hay personal que no tienen títulos universitarios ni terciarios relacionados con los puestos de trabajo y ocupan cargos importantes dentro de la organización.
- Los requerimientos de los puestos de trabajo, es decir, conocimientos, habilidades y actitudes no estaban bien definidos por la empresa y algunos no se tenían en cuenta a la hora del ingreso de personal nuevo. Logramos recolectar y ordenar la información a partir de las encuestas realizadas a la Gerencia, como podrán ver en este apartado.

#### Amenazas:

- Una de las amenazas es la competencia que existe en el mercado. Podemos decir que las grandes empresas administran sus negocios a partir de las personas, y la relación que existe entre capacitación, profesionalización y competencias requeridas es la base de esta teoría.
- Escasos profesionales disponibles para trabajos en construcción, sobretodo Arquitectos e Ingenieros. Los buenos profesionales se encuentran trabajando y es difícil encontrar personas que sean eficientes y tengan experiencia. Y además, que cumplan con uno de los requisitos fundamentales para los Jefes de Obra que es la disponibilidad para viajar, debido a la zona de trabajo de la empresa (centro y norte de Argentina).
- Alta rotación de empleados jóvenes. Actualmente exististe una tendencia social en los jóvenes de rotar los trabajos en períodos cortos de tiempo.

## Encuestas a la línea Gerencial

A través de las encuestas pudimos recolectar datos para determinar las competencias requeridas de los puestos de trabajo de cada Jefatura, como se detallan a continuación, teniendo en cuenta las tareas y objetivos descriptos en el Capítulo I.

### 1. Jefatura de Presupuestos

Características del ocupante del puesto:

- a) Educación: estudios universitarios. Preferiblemente Arquitectos e Ingenieros.
- b) Experiencia en el puesto: 3 años como mínimo. Experiencia relacionada a elaboración de cómputos y presupuestos, ejecución de obras civiles de distintas magnitudes. Algún tipo de actividad relacionada a la gestión comercial.
- c) Habilidades especiales: amplia disposición al cambio constante. Amplia predisposición a la búsqueda de alternativas. Predisposición a encontrar soluciones a problemas. Capacidad de manejo de tiempos de la obra.

REQUIERE				
	NO REQUIERE	BAJO	NORMAL	ALTO
Esfuerzo físico			x	
Esfuerzo mental				x
Capacidad Visual			x	
Capacidad Auditiva			x	
GRADO DE RESPONSABILIDAD SOBRE				
	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO
Materiales de trabajo				x
Procesos de trabajo			x	
Servicio que brinda la empresa			x	
Seguridad de los demás			x	
Confidencialidad				x
Supervisión del Personal				x
Documentación				x
TIPO DE TRABAJO				
Sedentario				
Dinámico				
Mixto	x			
En interior				
En exterior				
Mixto	x			
CONDICIONES DE TRABAJO				
Adecuadas	x			
Adverdas				
Con riesgos				

CARACTERÍSTICAS PERSONALES				
	NULA	POCA	MEDIA	ALTA
Presentación Personal			x	
Capacidad memorial				x
Razonamiento Concreto				x
Razonamiento Abstracto				x
Capacidad de Síntesis			x	
Trato con Proveedores				x
Trato con Clientes				x
Trabajo en equipo				x
Manejo de grupos				x
Expresión Oral				x
Adaptabilidad a cambios				x
CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A COMPUTACIÓN				
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
Celeridad en carga de datos			x	
Office (Word, Excel, etc.)			x	
Programas de CAD		x		
Dataobra	x			

## 2) Jefatura de Compras

Características del ocupante del puesto:

- Educación: estudios universitarios. Preferiblemente en carreras relacionadas a Ing. Civil, Ing. Industrial o Arquitectura.
- Experiencia en el puesto: mínimo dos años.
- Experiencia relacionada a compras en empresas constructoras.
- Habilidades especiales: condiciones éticas intachables. Buenas relaciones interpersonales. Conocimientos técnicos y capacidad de negociación. Alto grado de responsabilidad. Capacidad de mando. Manejo de los tiempos de obra.

REQUIERE				
	NO REQUIERE	BAJO	NORMAL	ALTO
Esfuerzo físico		x		
Esfuerzo mental				x
Capacidad Visual			x	
Capacidad Auditiva			x	

GRADO DE RESPONSABILIDAD SOBRE				
	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO
Materiales de trabajo				x
Procesos de trabajo				x
Servicio que brinda la empresa				x
Seguridad de los demás	x			
Confidencialidad				x
Supervisión del Personal				x
Documentación				x
TIPO DE TRABAJO				
Sedentario	x			
Dinámico				
Mixto				
En interior	x			
En exterior				
Mixto				
CONDICIONES DE TRABAJO				
Adecuadas	x			
Adverdas				
Con riesgos				
CARACTERÍSTICAS PERSONALES				
	NULA	POCA	MEDIA	ALTA
Presentación Personal		x		
Capacidad memorial				x
Razonamiento Concreto				x
Razonamiento Abstracto	x			
Capacidad de Síntesis			x	
Trato con Proveedores				x
Trato con Clientes	x			
Trabajo en equipo				x
Manejo de grupos				x
Expresión Oral				x
Adaptabilidad a cambios				x
CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A COMPUTACIÓN				
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
Celeridad en carga de datos		x		
Office (Word, Excel, etc.)			x	
Programas de CAD	x			
Sistema de Gestión Project		x		

### 3) Jefatura de Obras

Características del ocupante del puesto:

- a) Educación: estudios universitarios. Maestro Mayor de Obra, Arquitecto o Ingeniero Civil.
- b) Experiencia en el puesto: mínimo dos años.
- c) Experiencias relacionadas a puestos de trabajo similares en empresas constructoras.
- d) Otros requerimientos: disponibilidad para viajar y disponibilidad horaria full time. Edad mínima 28 años, edad máxima 50 años.
- e) Habilidades especiales: capacidad para manejar situaciones adversas. Cumplimiento de tiempos de obras. Capacidad de cumplir condiciones contractuales de obra.

REQUIERE				
	NO REQUIERE	BAJO	NORMAL	ALTO
Esfuerzo físico		x		
Esfuerzo mental				x
Capacidad Visual			x	
Capacidad Auditiva			x	
GRADO DE RESPONSABILIDAD SOBRE				
	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO
Materiales de trabajo			x	
Procesos de trabajo				x
Servicio que brinda la empresa				x
Seguridad de los demás				x
Confidencialidad				x
Supervisión del Personal				x
Documentación				x
e) TIPO DE TRABAJO				
Sedentario				
Dinámico		x		
Mixto				
En interior				
En exterior				
Mixto		x		
Con ruido y vibraciones		x		
Bajo cambio de temperaturas		x		

CONDICIONES DE TRABAJO				
Adecuadas				
Adverdas				
Con riesgos		x		
CARACTERÍSTICAS PERSONALES				
	NULA	POCA	MEDIA	ALTA
Presentación Personal				x
Capacidad memorial				x
Razonamiento Concreto				x
Razonamiento Abstracto				x
Capacidad de Síntesis				x
Trato con Proveedores				x
Trato con Clientes				x
Trabajo en equipo				x
Manejo de grupos				x
Expresión Oral				x
Adaptabilidad a cambios				x
CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A COMPUTACIÓN				
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
Celeridad en carga de datos	x			
Office (Word, Excel, etc.)		x		
Programas de CAD		x		

#### 4) Jefatura de Logística

Características del ocupante del puesto:

- Educación: estudio universitarios o terciarios.
- Experiencia en el puesto: mínimo 4 años. Experiencia relacionada a logística, conocimientos mecánicos, de herramientas y equipos.
- Habilidades especiales: capacidad de manejo de tiempos de obra. Capacidad organizativa y cumplimiento de requisitos contractuales.

REQUIERE				
	NO REQUIERE	BAJO	NORMAL	ALTO
Esfuerzo físico			x	
Esfuerzo mental				x
Capacidad Visual			x	
Capacidad Auditiva			x	

GRADO DE RESPONSABILIDAD SOBRE				
	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO
Materiales de trabajo				x
Procesos de trabajo				x
Servicio que brinda la empresa		x		
Seguridad de los demás				x
Confidencialidad				x
Supervisión del Personal				x
Documentación				x
TIPO DE TRABAJO				
Sedentario				
Dinámico				
Mixto	x			
En interior				
En exterior				
Mixto	x			
CONDICIONES DE TRABAJO				
Adecuadas	x			
Adversas				
Con riesgos				
CARACTERÍSTICAS PERSONALES				
	NULA	POCA	MEDIA	ALTA
Presentación Personal			x	
Capacidad memorial				x
Razonamiento Concreto				x
Razonamiento Abstracto				x
Capacidad de Síntesis				x
Trato con Proveedores				x
Trato con Clientes			x	
Trabajo en equipo				x
Manejo de grupos				x
Expresión Oral				x
Adaptabilidad a cambios				x
CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A COMPUTACIÓN				
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
Celeridad en carga de datos	x			
Office (Word, Excel, etc.)		x		

### 5) Jefatura de Finanzas

Características del ocupante del puesto:

- a) Educación: estudios universitarios. Administración de Empresas, C.P.N.

- b) Experiencia en el puesto: mínimo 4 años. Experiencia relacionada a funciones administrativas financieras y manejo de diversos valores.
- c) Habilidades especiales: manejo y control de situaciones adversas.

REQUIERE				
	NO REQUIERE	BAJO	NORMAL	ALTO
Esfuerzo físico	x			
Esfuerzo mental				x
Capacidad Visual			x	
Capacidad Auditiva			x	
GRADO DE RESPONSABILIDAD SOBRE				
	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO
Materiales de trabajo				x
Procesos de trabajo				x
Servicio que brinda la empresa		x		
Seguridad de los demás	x			
Confidencialidad				x
Supervisión del Personal				x
Documentación				x
TIPO DE TRABAJO				
Sedentario				
Dinámico				
Mixto	x			
En interior				
En exterior				
Mixto	x			
CONDICIONES DE TRABAJO				
Adecuadas	x			
Adversas				
Con riesgos				
CARACTERÍSTICAS PERSONALES				
	NULA	POCA	MEDIA	ALTA
Presentación Personal				x
Capacidad memorial				x
Razonamiento Concreto				x
Razonamiento Abstracto				x
Capacidad de Síntesis			x	
Trato con Proveedores				x
Trato con Clientes		x		
Trabajo en equipo				x
Manejo de grupos			x	
Expresión Oral				x
Adaptabilidad a cambios				x

CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A COMPUTACIÓN			
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
Celeridad en carga de datos		x	
Office (Word, Excel, etc.)			x
Sistema Tango Gestión			x

## 6) Jefatura de Personal

Características del ocupante del puesto:

- Educación: estudios universitarios. Recursos Humanos, Administración de Empresas.
- Experiencia: mínimo 4 años. Experiencia relacionada en funciones similares, en liquidación de sueldos, conocimiento de la Ley de Contrato de Trabajo, y sindicatos afines UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina) y UECARA.
- Habilidades especiales: manejo y control de situaciones adversas. Buenas relaciones interpersonales. Manejo de personal.

REQUIERE				
	NO REQUIERE	BAJO	NORMAL	ALTO
Esfuerzo físico	x			
Esfuerzo mental				x
Capacidad Visual			x	
Capacidad Auditiva			x	
GRADO DE RESPONSABILIDAD SOBRE				
	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO
Materiales de trabajo				x
Procesos de trabajo				x
Servicio que brinda la empresa		x		
Seguridad de los demás		x		
Confidencialidad				x
Supervisión del Personal			x	
Documentación				x
TIPO DE TRABAJO				
Sedentario	x			
Dinámico				
Mixto				
En interior	x			
En exterior				
Mixto				

CONDICIONES DE TRABAJO				
Adecuadas	x			
Adversas				
Con riesgos				
CARACTERÍSTICAS PERSONALES				
	NULA	POCA	MEDIA	ALTA
Presentación Personal				x
Capacidad memorial				x
Razonamiento Concreto				x
Razonamiento Abstracto	x			
Capacidad de Síntesis			x	
Trato con Proveedores	x			
Trato con Clientes	x			
Trabajo en equipo				x
Manejo de grupos				x
Expresión Oral				x
Adaptabilidad a cambios				x
CONOCIMIENTOS RELACIONADOS A COMPUTACIÓN				
	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
Celeridad en carga de datos		x		
Office (Word, Excel, etc.)		x		
Sistema Tango Gestión		x		

### Puesto Crítico de trabajo

A través de las distintas técnicas de recolección de datos que abordamos pudimos detectar que la Jefatura de Obras es el área donde todas las variables estudiadas se ven debilitadas. Ya sea en cuanto a capacitación, profesionalización o conocimientos habilidades y actitudes. Como describimos anteriormente, hay escases en el mercado laboral de Arquitectos e Ingenieros con experiencia y disponibilidad para viajar. Es por esto que la empresa ha optado por contratar a empleados que no cumplan con todas esas condiciones, es decir, personas que no tienen títulos relacionados ni experiencia laboral pero que sí tienen disponibilidad para viajar. Es un problema latente debido a que la empresa licita y gana obras en otras provincias y no cuenta con personal apto para dicha situación. Es por esto, que denominamos a esta Jefatura como “puesto crítico”.

## IV.2 Cursos de acción

A continuación, graficamos el Análisis FODA cruzado y luego desarrollamos cada una de las estrategias como líneas de acción que se recomiendan implementar.

<b>Factores Internos</b> <b>Factores Externos</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Desarrollar Planes de Capacitación. Tener en cuenta la Escuela de Gestión de la Construcción de la CAC.</b>	<b>Crear un departamento de Recursos Humanos interno.</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Implementar Capacitaciones sobre Motivación Laboral.</b>	<b>Desarrollar un Presupuesto para Capacitación.</b>

*Cuadro IV.2.1: Análisis FODA cruzado.*

**F+O: ESTRATEGIA OFENSIVA:** desarrollar Planes de Capacitación los cuales pueden ser anuales o cada tres meses dependiendo de la necesidad de cada puesto de trabajo. Distinguir las capacitaciones para el personal que ya está trabajando y el próximo a ingresar. Desarrollar las clases en la Sala de Reuniones de la empresa con un instructor que lleve a adelante la formación, utilizando técnicas de debates y dramatización de casos donde se puedan analizar y resolver situaciones reales de la empresa. Otra opción es tener en cuenta las capacitaciones que brinda la Escuela de Gestión de la Construcción que pertenece a la Cámara Argentina de la Construcción (CAC) de la cual la empresa es socia. Los cursos se realizan en la sede de Santa Fe por videoconferencia desde Buenos Aires y cuentan con todo tipo de capacitaciones relacionadas con empresas constructoras. Las clases son cortas, aproximadamente tres o cuatro, y dinámicas, se trabaja en conjunto con otras sedes del país.

F+A: ESTRATEGIA DEFENSIVA: en este caso la empresa debe aprovechar la posibilidad de brindar capacitaciones relacionadas a la motivación. Debido a que no existen tantos profesionales en el mercado que estén disponibles para trabajar en empresas constructoras y que cumplan con los requisitos necesarios, es importante que las personas que ingresen, así como también las que ya están, encuentren un sentido de pertenencia hacia la empresa. De esta forma debemos lograr fidelizar a los empleados para que se sientan orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo de COCYAR. Es responsabilidad de la organización demostrarles que son importantes y que su trabajo es valioso para alcanzar el éxito. El objetivo es reducir la rotación del personal joven y nuevo, y que los que ya están se sientan motivados y convencidos de trabajar en la empresa.

D+O: ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN: la empresa cuenta con asesoramiento externo de Recursos Humanos al que se le consulta cuando se necesitan profesionales que no son fáciles hallar. Sin embargo, no se han logrado transmitir los requerimientos de los puestos de trabajo de forma adecuada, y el personal que ingresa actualmente es tomado directamente por el área de personal interno. Es por esto que esta estrategia se basa en la creación de un departamento de Recursos Humanos interno que se encargue no solo de la planificación, selección y contratación del personal sino de la formación del mismo, es decir, que pueda detectar cuáles son las necesidades de capacitación, que desarrolle los planes de capacitación, que mida los resultados y corrija los programas en caso de ser necesario, etc. La empresa debe aprovechar la oportunidad de tener en su equipo de trabajo a una señora recibida actualmente de Licenciada en Recursos Humanos que puede ocupar perfectamente este lugar dentro de la organización.

D+A: ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA: es una estrategia en la que hay que actuar de inmediato si pretendemos sobrevivir en relación a los temas que abordamos en este Estudio de Caso. Para el desarrollo de todas las estrategias planteadas anteriormente, es de vital importancia que la empresa desarrolle un Presupuesto de Capacitación. El apoyo del Directorio y el compromiso de los Gerentes son fundamentales para planificar y llevar a cabo las líneas de acción que planteamos.

Con respecto al Puesto Crítico que describimos, recomendamos desarrollar un Procedimiento de Gestión de Obra, en cual se establezca la metodología para la gestión de la obra para lograr el cumplimiento de las condiciones contractuales acordadas para la entrega en forma y tiempo de la obra, logrando así la satisfacción del cliente. Debe ser un procedimiento global que pueda aplicarse a todas las obras. De esta forma, el trabajo será ordenado y todos los jefes de obra deberán cumplir los mismos procesos.

Además, el Procedimiento de Gestión de Obra puede utilizarse como base del plan de capacitación para el personal nuevo que ingresa a la empresa.

Los siguientes puntos son los procedimientos claves que deben explicarse de forma detallada y ordenada para desarrollar la metodología de gestión de obra.

- Estudio de la obra.
- Planificación de la obra.
- Búsqueda y designación de recursos específicos (movilidad, equipos, herramientas, materiales, etc.)
- Inicio de obra.
- Ejecución del proyecto, mantener informado al área de personal ante eventuales cambios o necesidad de recursos humanos.
- Realización de previsiones y rendiciones semanales.
- Elaboración de certificaciones mensuales.
- Control de ejecución de las tareas.
- Pago a personal y proveedores. Entrega de recibos de sueldos.
- Generación de registros y seguimientos de: cronograma de obra, programa de higiene y seguridad, libros de nota de pedido y órdenes de servicios.
- Si los objetivos no se cumplen se realizan acciones correctivas, de lo contrario se entrega la obra, mediante el Acta de Recepción Provisoria, y por último Acta de Recepción Definitiva.

## **CONCLUSIONES**

A lo largo de este Estudio de Caso manifestamos que el Capital Humano es el capital más importante que tiene la empresa, es un factor esencial para el éxito de los negocios y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones.

A través de la información que obtuvimos por medio de la revisión bibliográfica, podemos decir que las capacitaciones implican transmisión de información y desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos; y que las personas tienen una gran aptitud para el crecimiento. Durante el desarrollo del estudio, demostramos que la empresa debe tener en cuenta esa capacidad que tienen las personas para generar ventajas competitivas, creando así un valor agregado no solo para la organización sino también para el individuo. Esto produce en cada uno un factor de motivación, ya que todo lo que puedan aprender sirve como herramienta para su crecimiento profesional presente y futuro.

Por lo tanto, creemos que si las técnicas y los programas de capacitación están bien definidos e implementados, generarán resultados positivos. A nivel organizacional se podrán ver aumentos de la eficiencia, mejoramiento de la imagen de la empresa, mejoramiento del clima laboral, mejor relación entre la organización y los empleados, facilidad en los cambios y en el manejo de situaciones adversas.

En cuanto a las personas, podremos ver reducción de la rotación del personal joven, aumento de eficiencia individual, aumento de las habilidades, conocimientos y cambios de actitudes y de comportamientos.

En cuanto a las tareas, veremos cambios en el aumento de la productividad, mejoramiento del servicio, reducción en los tiempos de los trabajos, mejor atención a clientes y proveedores, etc.

Creemos que, a partir de la recolección de datos, pudimos lograr crear una relación entre las competencias requeridas en los puestos, la profesionalización y la capacitación. Mediante la determinación de las necesidades de capacitación, los requerimientos de los puestos de trabajo, el análisis FODA y la revisión bibliográfica; logramos cumplir con los objetivos del Estudio de Caso, y aportar a la empresa estrategias recomendables para optimizar el funcionamiento de los recursos organizacionales, a saber:

1. Desarrollar Planes de Capacitación.
2. Implementar capacitaciones sobre Motivación Laboral.
3. Crear un departamento de Recursos Humanos interno.
4. Desarrollar un Presupuesto para Capacitación.
5. Implementar un Procedimiento de Gestión de Obra para Jefes de Obra.

Podemos decir que algunos empresarios no están a favor de capacitar a sus empleados, se niegan a invertir porque creen que la posibilidad de que la competencia reclute a esos empleados capacitados es muy alta. Y por lo tanto, prefieren tomar personal ya preparado y con experiencia. El problema se presenta cuando ese tipo de personas no se encuentra disponible en el mercado laboral. Es importante comprender que las capacitaciones son formas de reducir costos y aumentar la productividad. Es una inversión que puede producir grandes retornos.

Por lo tanto, concluimos que para llevar adelante las estrategias planteadas es fundamental el apoyo del Directorio y la buena predisposición de la Gerencia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

BLAKE, Oscar J. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación: Macchi, 2000.

BLAKE, Oscar J. La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones: Macchi, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones: Mc Graw Hill, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano: Mc Graw Hill, 2009.

DEI, Daniel H. La Tesis, cómo orientarse en su elaboración: Prometeo, 2006.

SABINO, Carlos A. Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escrito: Lumen-Hymanitas, 1998.

SCAVONE, Graciela M. Cómo se escribe una Tesis: La Ley, 2006.

### **Páginas web**

[www.cocyar.com](http://www.cocyar.com)

<http://www.unesco.org/new/es/education/>