

UNIVERSIDAD SIGLO 21
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS



TRABAJO FINAL DE GRADO

PAP

**Programa de formación, para formalizar las competencias mas requeridas en los
capataces de la empresa Baza S.A**

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Autor: Altamirano María José
D.N.I 28.431.390

AÑO 2019

Agradecimientos

Durante mi proceso de formación fueron muchas las personas que me brindaron su apoyo, a todas ellas desde lo más profundo de mi corazón GRACIAS, porque me ayudaron a enriquecer, y transformar mi camino de vida.

Quiero agradecer principalmente a mi amada familia, siempre presente, a mis padres por su cariño, y por brindarme la posibilidad de estudiar, a mi querido Edy, una inspiración constante de valores, de sabiduría, te respeto y te admiro como profesional, pero sobre todo como persona; a mi amado Santiago, compañero de vida, gracias por tu amor, y colaborar continuamente en el cuidado de nuestro tesoro máspreciado, nuestras hijas Guillermina y Candelaria.

Agradezco a mis queridos profesores que con sus conocimientos, y experiencias me ayudaron a desarrollar las herramientas que se necesitan, para llegar a esta instancia, gracias por su trabajo y por su servicio, que ayudan sin duda a construir una mejor sociedad.

Finalmente, y sobre todas las cosas agradezco a Dios por darme la constancia, la paciencia y tenacidad de concluir una etapa que debe transitarse con responsabilidad, dedicación y amor.

Resumen

El presente trabajo final de graduación, se ha desarrollado desde la Licenciatura de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, y tuvo como temática principal la gestión y espacios de formación en post de formalizar las competencias en la empresa Baza S.A, particularmente enfocada en los capataces de obra, ya que esta es una organización articulada en el contexto de la construcción.

Para su abordaje se presentó un plan integral de Recursos Humanos, confeccionado por dos etapas: en primera instancia se estipuló todo un relevamiento de objetivos de indagación conformado por la categoría de análisis alusivos a la formación, competencias, y satisfacción de capataces, a partir de allí se determinó un diagnóstico en el cual se advirtió la falta de formalización que experimenta esta organización.

Desde ese contexto, es que se inició la segunda etapa de este plan integral, que refirió a la propuesta profesional de Recursos Humanos, basada específicamente en elaborar un programa para formalizar las competencias, en relación a la funciones críticas, que debe llevar a cabo un capataz, en un contexto específico, como son las obras de construcción, a partir de espacios concretos de formación.

Palabras claves:

Gestión de Recursos Humanos – Formación-Competencias-Capataz.



Abstract

This final graduation paper, has been developed since the Bachelor of Human Resources University Century 21, and had as main theme the management and spaces of training in post formalizing the competences in the company Baza S.A, particularly focused on the foremen of work, since this is an articulated organization in the context of construction.

A comprehensive Human Resources plan was presented for the study, which consisted of two stages: in the first instance, a survey of research objectives was established in the category of training-related analysis, skills, and satisfaction of foremen, from there was determined a diagnosis in which the lack of formalization experienced by this organization was noted.

In this context, the second phase of this comprehensive plan was initiated, referring to the professional proposal of Human Resources, based specifically on the elaboration of a program to formalize competencies, in relation to the critical functions to be performed by a foreman, in a specific context, such as construction works, from specific training spaces.

Keywords:

Human Resources Management-Training- Competences-Foremen



Índice

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 INTRODUCCIÓN.....	6
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3 ANTECEDENTES.....	12
1.4 OBJETIVOS.....	18
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	19
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	40
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS – DIAGNÓSTICO.....	43
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE APLICACIÓN.....	54
5.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	54
5.3 PLANES DE ACCIÓN.....	55
5.4 CRONOGRAMA.....	72
5.5 BENEFICIOS DEL PLAN.....	72
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	77

Capítulo 1: Introducción

1.1 Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad, proponer “Un Plan de Formación, para formalizar las competencias, mas requeridas en los capataces de la empresa Baza S.A”.

La organización mencionada, se dedica a la construcción de edificios, actualmente cuenta con tres obras en ejecución, con un promedio de 30 empleados propios, en cada uno de sus proyectos, y con una perspectiva de crecimiento, en su nivel de producción.

Los trabajos que se ejecutan en la empresa, corresponden a la categoría de obras civiles, incluyen varias especialidades a saber: fabricación y colocación del hormigón armado, carpintería de obra. electricistas, sanitaristas, gasistas, albañiles, etc. Además están los trabajos de administración, todos de una gran importancia y trascendencia.

Es norma que algunas de estas actividades las realice la empresa con personal propio, y otras tareas las derive a especialistas ajena a la misma. Esta particularidad no invalida para nada la problemática de la industria de la construcción que abordaremos en este estudio, al contrario la agrava, al ser necesario coordinar labores que ejecutan obreros que responden a otras jefaturas.

Entonces las actividades deben efectuarse teniendo en cuenta la necesidad de evitar accidentes, como también aumentar la productividad. Los problemas a considerar son:

- coordinación de tareas
- controlar la calidad de los trabajos
- los tiempos dedicados a las tareas
- cumplimiento estricto a las normas de seguridad e higiene, para evitar accidentes ,ya que trabajar en espacios reducidos, con mucho personal y a diferentes alturas, como así también en profundidad, aumentan las probabilidades de producir accidentes.

Además de lo expuesto, existe un aspecto implícito en todo ambiente de trabajo, y son las relaciones que se construyen con los diferentes públicos internos y externos, en

este sentido, para construir vínculos de confianza y de conformidad, es indispensable no solo cumplir con las formalidades establecidas, es necesario también comprender las necesidades, expectativas y demandas de las personas, con las que se interactúa, por lo tanto el manejo de las relaciones interpersonales, es clave para reducir conflictos y cumplir objetivos de trabajo.

Dada la cantidad de personal que participan en una obra en construcción, se impone establecer una jerarquía entre sus integrantes, la misma es: ayudante, 1/2 oficial, oficial, oficial especializado, capataz, jefe de obra, ingeniero jefe, etc. Clasificación basada en la experiencia, estudios y habilidades de sus integrantes.

Por lo expuesto, se hace necesario, agrupar al personal en tareas afines, poniendo al frente de ellos como primera autoridad, una persona que cumplirá las funciones de capataz. Tendrá como cometido medir el rendimiento de la cuadrilla, como también la calidad del mismo. Además de estos objetivos, el capataz tendrá como misión, vigilar que el personal cumpla con las normas de seguridad e higiene y adelantarse a las situaciones que puedan ocasionar accidentes o conflictos laborales, además de saber cómo interactuar con los organismos que controlan la actividad, su rol cobra relevancia ya que actúa como intermediario, y su falta de preparación en los aspectos mencionados, sin duda repercute en la rentabilidad de una obra de construcción.

Para que sea eficaz el accionar del capataz, deberá otorgársele adecuadamente la jerarquía ante sus subordinados. Debiendo, este, haberse ganado ante los colaboradores respeto y autoridad.

Entonces la autoridad del capataz vendrá dada por sus antecedentes personales, como por la conferida por la misma empresa

Considerando el nivel de supervisión que se necesita ejercer en una actividad que presenta riesgos constante, se propone desde la disciplina de los Recursos Humanos, elaborar un programa de formación, como estrategia para trabajar sobre las competencias más requeridas, en relación a las funciones que deben llevar a cabo los capataces, y que mediante un diagnóstico previo se detectaron dificultades que representan ser costosas

para la empresa, estas son: seguimiento de seguridad en obra, gestión de telegramas y atención de inspecciones.

Para lograr lo anterior mencionado, y para poder concretar este trabajo de aplicación, en una primera etapa durante el año 2019, se realizaron consultas tanto a referentes directivos, como jefes técnicos, y el personal que ejecutan los trabajos, para elaborar un diagnóstico, y conocer la realidad de la empresa, es decir estar al tanto de sus problemas y determinar las pérdidas económicas.

En una segunda etapa se trabaja sobre la propuesta, es aquí donde se inicia el proceso con la elaboración de una ficha técnica del puesto de capataz, para describir y asociar funciones a competencias, comportamientos dentro de un contexto de trabajo, la función de este primer plan, es una guía para luego seleccionar el contenido más apropiado, para responder estratégicamente a las necesidades detectadas, luego de haber analizado los datos de la primera etapa, y aportes derivados de entrevistas a miembros de la organización, como así también asesores externos.

El plan de acción concretamente, busca abordar dos dimensiones centrales, estas son las relaciones laborales y la seguridad e higiene, para poder brindar al capataz de la construcción las herramientas, para desarrollar competencias que le permitan comprender y gestionar eficientemente su ambiente físico, técnico y social, mediante un espacio formal de aprendizaje; el diseño de la propuesta, se llevará a cabo durante los meses de febrero y marzo del 2020, y se implementará durante el mes de abril del 2020, con un total de 22 encuentros de 90 minutos, llevado a cabo de lunes a viernes a una población de diez capataces.

La coordinación estará a cargo de un profesional externo en Recursos Humanos y la formación será llevada a cabo por personal interno, y por el ingeniero de seguridad e higiene, en calidad de asesor externo.

El desafío será poder generar un verdadero espacio de formación, para potenciar los conocimientos y comportamiento de los capataces, dentro de un lineamiento claro de trabajo, en una actividad donde por lo general los trabajadores se inician al mundo laboral, sin recibir formación específica, y el aprendizaje de las tareas se manifestaría durante la



marcha del trabajo de una manera informal, que al entender los riesgos de la actividad resulta un proceder peligroso tanto para las personas como para las propias organizaciones.

1.2 Justificación

La formación como las competencias, son temáticas abordadas y vinculadas, por los profesionales de los RR.HH, estas surgen como estrategias, para poder ayudar a las empresas del siglo XXI, a poder vincular a sus colaboradores, a entornos cada vez más complejos y dinámicos.

En este contexto, las organizaciones necesitan contar con personas, que sean conscientes, y se encuentren alineados a sus valores, a su misión y su visión, además de poseer las competencias específicas, para responder a las diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

Desde esta perspectiva, Alles (2006) menciona que el factor humano puede contribuir en los propósitos de las organizaciones a través de sus competencias, es decir mediante sus conocimientos o saberes técnicos, como así también a través de sus características conductuales que impactan, sin duda en la gestión.

En este aspecto, el desafío de las organizaciones a través de los profesionales de RR.HH, es poder brindar a los colaboradores las herramientas necesarias, para poder entender el mundo que los rodea,

Las personas son seres sociales y necesitan entender los procesos que le afectan, y por medio de la formación podrán por ejemplo identificar los elementos que forman parte de su puesto, dominar las tareas requeridas por su trabajo, y reconocer la red de relaciones del ambiente organizacional (Blake, 2001), en definitiva reconocer todos los aspectos que intervienen en su ámbito laboral.

Existen diferentes tipos de organizaciones, que no gestionan la formación en relación a las competencias, entre estas, se puede nombrar las empresas dedicadas a la actividad de la construcción. Según lo expresa Miranda (2012), los trabajadores de la construcción, se inician al mundo laboral sin recibir formación específica, y el aprendizaje de las tareas se manifestarían durante la marcha del trabajo de una manera informal.

En este aspecto los colaboradores operarían, en un ambiente de trabajo, sin las competencias específicas mediante la prueba y el error, dentro de un contexto laboral,

representado por riesgos contantes, ligados a la naturaleza propia del trabajo, que es el desarrollo de tareas en altura o en profundidad.

La importancia de poder llevar a cabo un proceso de formación y precisar las competencias en este tipo de actividad, cobra relevancia en los atributos que se pueden transferir a los capataces, a través de los conocimientos específicos de su tarea, del reconocimiento del contexto tanto físico como social, y de esta manera no solo contribuir en la mejora de funciones, que conlleva reducir costos operativos, y disminuir por ejemplo los riesgos de siniestralidad, sino además crear percepciones positivas en el trabajo, como así también poder ayudar a los colaboradores a desenvolverse sin inconvenientes en su ambiente laboral.

Considerando los beneficios anteriormente mencionado, como así también los riesgos y pérdidas económicas que representan para una empresa, no poseer el capital humano formado en el puesto laboral, se propone en el siguiente trabajo de aplicación realizar un Programa de Formación, para formalizar las competencias mas requeridas en la empresa Baza S.A. Con el objetivo de potenciar la plantilla de capataces, en la realización de tareas diarias, para que estos colaboradores puedan ser un nexo eficiente y eficaz con el equipo de trabajo, que puedan gestionar de una manera integral la seguridad, mejorando su calidad de supervisión, y actuación ante siniestros laborales; y por último puedan desarrollar el manejo óptimo de relaciones laborales, tanto con el personal propio, como los organismos de control.

1.3 Antecedentes

El trabajo de aplicación realizado por Bogado, Hug y Jungles (2009), en una obra piloto en la ciudad de Encarnación-Paraguay, muestra como mediante la implementación de un programa de capacitación dirigido a operarios de la construcción, se logra obtener polivalencia entre los trabajadores, mejorando como aspecto positivo su empleabilidad; además el estudio destaca, como el interés de la gerencia mediante el buen trato, formación y seguridad del personal, mejora el autoestima y motivación de los colaboradores al recibir instrucciones de modo correcto; por otra parte enfatiza la importancia de mejorar la gestión de personas, ya que la organización logra obtener un plantel de operarios calificados, como así también logra un aumento en los indicadores de productividad y calidad.

Continuando la mirada sobre estudios en la actividad de la construcción, la publicación de Serpell y Ureta (1989) destacan la figura del capataz; los autores mencionan que si bien las personas vinculadas a la actividad reconocen la importancia de su función debido a la posición directiva que evidencia el puesto, mediante su vinculación directa con el personal y con los directores técnicos de obra, en la práctica, se observa la problemática que el rol que no está claramente definido.

Esta situación se manifiesta, cuando a los encargados de la obra le asignan tareas intrascendentes, que podría ser llevada a cabo por cualquier obrero, de esta manera los espacios para el desarrollo sobre programas de capacitación es básicamente nula, y en consecuencia “también limitan su capacidad para la toma de decisiones y, para la participación en la gestión directiva de la obra, por otra parte el personal también percibe en muchos casos, que el capataz no es apoyado por sus superiores y como consecuencia dejan de respetarlo en la realización del trabajo” (Serpell y Ureta, 1989, p.2).

1.1. La Empresa

Baza S.A, es una empresa familiar, que se dedica a desarrollar proyectos de inversión, gerencia y administra obras de construcción de tipo edilicia.

La organización nace en marzo del 2009 y es liderada por el ingeniero Martin Marino en su carácter de presidente, quien comparte el proceso de conducción junto a sus hijos; físicamente su oficina se encuentra ubicada, en la Ciudad de Córdoba, en Simón Bolívar 348, zona centro.

Su propuesta de valor es trabajar sobre la excelencia y calidad, mediante el uso de materiales y diseños novedosos, además ofrece un servicio de posventa para garantizar la conformidad a cada comprador.

La visión, es que puedan ser reconocidos como una empresa de confianza con desarrollos pensados en la calidad de vida de las personas.

Su misión es crear permanentemente vínculos de confianza y garantizar una inversión segura.

El producto principal es ofrecer unidades de propiedad horizontal, y su intención es poder cumplir con los plazos de entrega planificados.

La empresa organiza sus funciones, mediante una estructura conformada por las siguientes áreas:

Alta Dirección: integrada por el dueño de la empresa, quien ejerce la función de presidente, como se menciona anteriormente, lo acompaña su hijo en calidad de gerente general, responsable de la atención comercial y de venta, quien también supervisa el área administrativa, en el que se desarrollan las principales actividades operativas de la organización.

El **Área Administrativa** está integrada por cinco colaboradores que desarrollan las siguientes funciones:

Asistente de Dirección: Responsable de Administrar las propiedades personales de la familia, manejar presupuesto mensual de mantenimiento de oficina, opera con

bancos, además maneja un sistema contable, y gestionar los asuntos personales del presidente.

Responsable de Operaciones y RR.HH: Debe colaborar en las diferentes operaciones asociadas a gestión de trámites que son requeridas durante la construcción de un edificio, además asiste en proceso de ventas y atención de clientes internos y externos tales, como propietarios, asesores, además acompaña la administración de personal dando soporte y comprendiendo las necesidades de los diferentes públicos.

Responsable Administrativo Contable: Gestiona las necesidades administrativas y financieras del grupo, es responsable de las cuentas bancarias, la gestión de la caja chica, pagos y cobros tanto de proveedores como clientes, también registra todos los movimientos contables que realiza de la empresa, además llevar el seguimiento de presupuesto, y control del cash flow.

Responsable de Compras, Obra y Posventa: A nivel administrativo, es responsable de gestionar la compra de materiales y llevar un seguimiento del presupuesto general de la construcción, como también advertir cualquier desvío. En relación a cuestiones técnicas de obra, supervisa el plan de trabajo estipulado, en conjunto con el equipo que conforma la dirección técnica, y lleva un seguimiento del stock de materiales, además colabora con las diferentes necesidades que surgen en el desarrollo productivo de un edificio.

Con respecto a la posventa, se encarga de atender a clientes por aquellos reclamos que surgen de vicios constructivos, para garantizar la calidad de la propiedad.

Responsable de Comunicación y Marketing: Se encarga de trabajar sobre imagen institucional, web digital, grafica en obras y acompañar el proceso de comunicación con clientes internos y externos.

Descripta en términos generales el área administrativa, se procederá a profundizar sobre el sector de producción, es decir las obras de construcción.

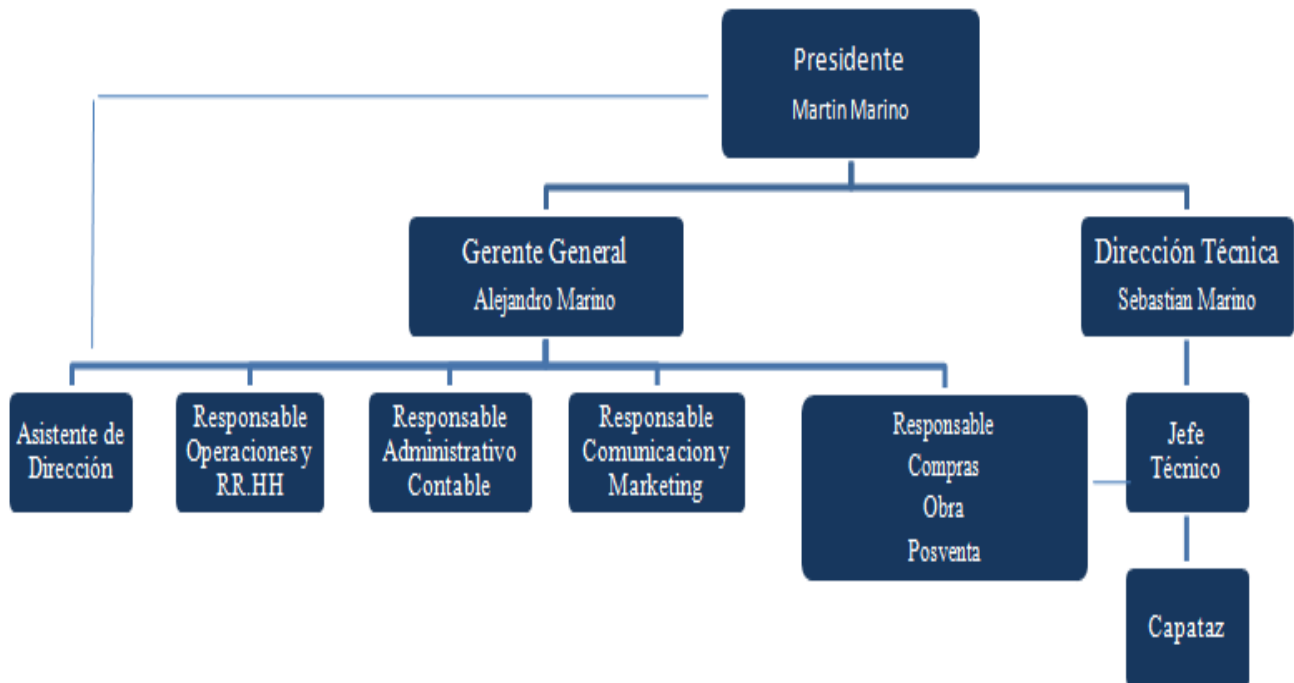
La empresa comparte el seguimiento y la responsabilidad del área productiva con un estudio externo de arquitectura, dirigido por el arquitecto Sebastián Marino, que además de ser responsable de la dirección técnica, y de llevar a cabo el proceso de

provisión del personal, tanto operativo como profesional de obra, está vinculado a la organización en calidad de socio e hijo del presidente.

En cuanto al proceso de contratación del personal, Baza S.A se encarga de completar el proceso de ingreso, solo del personal operativo, luego que los candidatos aprueban el examen médico preocupacional, en una última instancia se procede con la alta temprana, de acuerdo a las exigencias legales de la actividad.

Finalmente, el seguimiento y administración de personal se lleva a cabo en conjunto con asesores externos contadores, ingeniero en seguridad e higiene, personal interno de la empresa, y profesionales técnicos del estudio de arquitectura.

Estructura Organizacional



Proceso constructivo de edificios y su relación con el puesto de capataz

Luego de indagar a directivos y profesionales técnicos de obra, se puede manifestar que la construcción de un edificio, puede realizarse en un periodo de 18 meses aproximadamente, es importante tener en cuenta que para alcanzar este periodo de tiempo, existen factores que determinan el avance o retraso de cada proyecto ; se puede mencionar como los principales factores influyentes en el proceso, a los económicos, que permiten la provisión adecuada de recursos materiales y humanos, una planificación adecuada para atender todas las variables que afectan las etapas constructivas y el clima como un factor externo y en cual no se posee control.

Los procesos constructivos de un edificio, está definido, por las siguientes etapas:

Etapa Preliminar: se caracteriza por la limpieza y nivelación del terreno, en esta etapa no se trabaja con personal propio, se contrata el servicio de una empresa externa.

Etapas de replanteo: se replantea las líneas generales de la estructura y las fundaciones, se caracteriza por trabajar con pocos proveedores externos, se observa la presencia de carpinteros. El control y orden es sencillo.

Etapa de Estructura: al igual que la etapa anterior, el ingreso de proveedores externos es e mínimo, y se observa presencia de carpinteros.

La complejidad de esta etapa se manifiesta cuando se están desarrollando los últimos pisos y se incorporan albañiles, contratistas especializados, como carpinteros, herreros, electricistas, y plomeros.

Etapa de Albañilería: como sucede en la etapa anterior, se mezcla el personal propio con el contratado, esta situación afecta la convivencia, el orden mediante la coordinación de tareas, y en algunos casos las inspecciones de organismos de control, ya que las personas no saben manifestar su relación con la empresa.

Etapa de Terminaciones: en esta etapa se suele contar con la presencia de hasta 60 empleados propios más contratistas, mientras más personas se encuentran trabajando más se dificultan mantener un orden y un control de lineamiento de trabajo.



Etapa Final: en esta etapa se hace efectiva la entrega de unidades vendidas, suelen aparecer algunos detalles de terminación que deben corregirse para efectivizar la entrega del inmueble en óptimas condiciones.

1.4 Objetivos

Objetivo General de Investigación

- Analizar desde la gestión de RR.HH, el desarrollo de competencias de los capataces de Baza S.A.

Objetivos Específicos de Investigación

- Analizar los espacios de formación y el nivel de formalización, mediante las políticas y acciones que emplea la organización para el desarrollo de capataces.
- Analizar los tipos de competencias requeridas a capataces, para cumplir con el perfil de puesto, que actualmente demanda Baza S.A.
- Indagar sobre el nivel de satisfacción y expectativa que tienen los capataces, para determinar cuál es su percepción en cuanto a la comodidad y desarrollo de funciones.

Capítulo 2: Marco Teórico

Considerando las variables de indagación que articulan a este trabajo, referidas a la formación, las competencias y la satisfacción, en este apartado denominado marco teórico se explica los conceptos principales y esenciales que permiten entender el desenvolvimiento de la Gestión de Recursos Humanos, en post del desarrollo de las competencias.

En este marco son diversos los autores que ratifican que trabajar sobre procesos de formación y capacitación, son indicadores fundamentales para aquellas organizaciones que se preocupan por incentivar el desarrollo de las competencias, y bajo estas acciones se obtiene una predisposición positiva por parte de los colaboradores, es decir se mejora el nivel de satisfacción.

Meditando desde una secuencia lógica estas tres variables, se podría explicar la importancia de la formación como herramienta de gestión y estrategia, en el seno de las organizaciones.

2.1-Formacion

Según Chiavenato (2000), el ser humano cuando se incorpora a las organizaciones necesita naturalmente encontrarse bajo un marco de lineamientos que incentiven y motiven a mejorar su propio desempeño. Siguiendo esta premisa, el individuo que se encuentra inmerso por ejemplo en el ámbito de las empresas, necesita adaptarse a dicho entorno, y como consecuencia nada mejor que impartir desde la propia organización herramientas, y recursos que les permitan a los colaboradores entender el mundo que los rodea, esto en palabras específicas de Chiavenato es la gestión de la formación.

Tal como lo expresa el autor, la formación se basa en poder brindar al público, los conocimientos específicos, para realizar una determinada tarea. También permite el desarrollo de habilidades y el entendimiento de aquellas actitudes y comportamientos aceptados en una organización.

Siguiendo el mismo autor, la tendencia indica que los organismos delegan la responsabilidad de la formación a los jefes inmediatos de los colaboradores, siguiendo

lineamientos preestablecido y llevando a cabo un respectivo control. Dentro de estos, se podrían abordar los siguientes contenidos:

- 1- Brindar herramientas a los destinatarios de la formación, para que puedan realizar de manera eficiente las tareas requeridas en su puesto
- 2- Potenciar el desarrollo profesional dentro del puesto de trabajo, para no solamente lograr crecimiento dentro de la organización, sino también para cubrir una vacante.
- 3- Trabajar sobre el involucramiento de los colaboradores mediante el entendimiento de sus tareas, y el impacto de sus acciones sobre los requerimientos organizacionales, lo que permitirá mejorar el clima laboral y el compromiso organizacional.

Otro aspecto tratado por Chiavenato sobre la gestión de formación, es la referida a las diferentes etapas que caracterizan el proceso, es decir cómo se estructuran, cual es el orden y en qué consiste cada una de ellas, como así también cuáles son sus objetivos.

En una primera instancia se destaca la etapa de diagnóstico, en esta se realiza un inventario de necesidades, buscando responder los siguientes interrogantes para el armado de la formación: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo?.

En una segunda instancia se realiza una programación del entrenamiento, para atender las necesidades, es decir determinar el contenido y como se desarrollara de acuerdo a la necesidad detectada, también se establece los métodos en relación al análisis previo de la población que se formaría, se designa un formador y se asigna lugar y horario más conveniente, luego en una tercera instancia se lleva a cabo la implementación y ejecución; y finalmente el proceso culminaría en una cuarta etapa que tendría como objetivo la evaluación de resultados.

En cuanto al tratamiento de las necesidades de capacitación, se toma como referencia a Blake (2001), quien centra su atención en el análisis y perfeccionamiento de aquellas tareas, que la organización no gestiona de manera correcta de acuerdo a los estándares de calidad que se necesita. Éste lo agrupa en tres conjuntos:

Necesidades por Discrepancia, La falta o insuficiencia de conocimientos producen resultados carentes o insatisfactorios en el desarrollo de una tarea.

Necesidades por Cambio, se observa cuando los conocimientos o habilidades del colaborador se verán afectados frente a cambios o alteraciones en la manera de llevar a cabo una tarea.

Otra necesidad, incorporación de tareas nuevas y desconocidas para la persona.

Identificada la necesidad de formación, el autor sigue reflexionando, sobre los siguientes aspectos:

- qué se quiere lograr?
- detectar las acciones que no se están llevando a cabo.
- que se quiere implementar?
- realizar un análisis comparativo que permita identificar la propuesta de valor que puede ofrecer una formación.

Bajo la mirada de Blake (2001), es fundamental tener en cuenta la cultura organizacional, cuando un profesional diseña un proceso de formación, ya que esta proporciona información relevante sobre los miembros que la constituyen, mediante los comportamientos, actitudes, modos de manifestarse, y en este caso buscar particularmente un cambio en la forma de desarrollar una tarea, podría por ejemplo generar cierta resistencia o rechazo por parte de colaboradores, hacia lo que se necesita modificar. En este aspecto la persona pasa a ser un núcleo central, y su individualidad es relevante en el proceso para alinear sus intereses y los de la empresa.

Otro asunto importante que enfatiza el autor, está ligado a la propuesta educativa, y sobre la importancia de considerar los componentes que facilitan o dificultan el traslado del aprendizaje a la tarea; por otra parte destaca, que tanto el diseño, como su implementación deben responder a la necesidad detectada, y su desarrollo profesional podría ayudar a las personas no solo mejorar la forma de operar un puesto, sino además perfeccionar aspectos tales como:

- Poder desarrollar una visión integral del puesto, identificando todos los factores que lo integran y afectan.

- Mejorar las relaciones interpersonales, mediante el reconocimiento de los diferentes públicos con los que interactúa.
- Desarrollar una mirada analítica y crítica de su relación con el entorno laboral.

La idea de poder entender el contexto laboral para Blake, está ligada a resolver la realidad de las organizaciones, que se enfrentan continuamente a situaciones, nuevas y desconocidas, por lo que es difícil que una sola persona pueda dar respuesta y atender todo por sí mismo, por el contrario se necesita potenciar el trabajo en equipo y mediante la formación crear espacios de motivación, para el aprendizaje de conocimientos, de habilidades, en la que los colaboradores puedan observar los beneficios a través de su implementación.

Por lo expuesto, hasta aquí el primer paso en el proceso de formación es la identificación de las necesidades. Esto puede ser realizado a través del seguimiento de los colaboradores en su situación de trabajo, en este aspecto se compararían sus conocimientos y habilidades, con las exigencias funcionales, que en este caso deben desarrollarse en un puesto de capataz.

Una vez que las necesidades de capacitación han sido debidamente identificadas, el siguiente paso es la planificación y el diseño de los programas de formación. Al respecto Serpell y Ureta (1989), realizan un estudio sobre la selección y capacitación de los capataces en la construcción, y si bien manifiestan que estos procesos deben ser desarrollados y gestionados para responder a cada situación o proyecto en particular, referencian el trabajo realizado por The Business Roundtable, que está relacionado con el mejoramiento de la productividad en obras, el mismo propone para la actividad de la construcción abordar las siguientes áreas:

- Técnicas de Planificación
- Técnicas de Programación
- Seguridad en Obra
- Control de Materiales
- Dirección y Motivación de Personal

- Organización del Trabajo
- Relaciones Humanas
- Técnicas de Comunicación
- Métodos de Mejoramiento del Trabajo
- Control de Calidad
- Conocimientos Técnicos

Para los autores las deficiencias en la preparación de un capataz, en cualquiera de estas dimensiones, pueden generar efectos adversos para la productividad, además manifiestan como conveniente implementar un proceso de instrucción en obra, siendo idóneos para liderar esta función los profesionales a cargo del proyecto.

Para lograr este cometido Serpell y Ureta (1989), expresan que se podría aplicar como metodología, la convocatoria de reuniones diarias con una duración por ejemplo, de 15 minutos, en las cuales se plantearían lineamientos de trabajo, sobre los aspectos mencionados, en estos espacios se buscaría abordar las situaciones propias, y actuales del proyecto, como así también compartir experiencias entre jefes y colaboradores, las ventajas de este procedimiento serian:

-Es en el momento, se desarrolla en el contexto laboral y no requiere movilización.

- Permite trabajar sobre la planificación y el seguimiento del trabajo, mediante la retroalimentación provista por los involucrados, en estas reuniones.

- Mejora las comunicaciones entre los participantes.

- El seguimiento del programa se realiza en forma continua.

- Tiene un efecto motivador sobre los capataces.

Sin embargo, los autores advierten que se podría considerar como una desventaja la imposición de estos encuentros, ya que se impone un requerimiento más sobre personas que normalmente están cargadas de mucho de trabajo como es el caso de los directores

técnicos y jefes de obra. Una solución a este problema sería contar con especialistas en formación de personal, para que diseñe y revise la parte teórica del programa, dejando a los encargados de la obra, por ejemplo sólo una parte reducida de orientación práctica y técnica.

Las organizaciones también podrían implementar programas formales de formación, de forma externa y fuera del horario de trabajo, al respecto Serpell y Ureta (1989), destaca que si bien el objetivo sería el desarrollo general y a largo plazo de los colaboradores, contratando servicios externos, este tipo de programas requiere de mayor y disponibilidad horaria y de recursos económicos, y las principales restricciones que se observan en la decisión de llevarlos a cabo es que el personal de la construcción es inestable y rota constantemente , en este aspecto la empresa generaría un costo en trabajadores que en corto plazo podrían estar prestando sus servicios a otra organización quien podría aprovechar la preparación del personal.

Finalmente los autores, hace mención al último paso en un programa de formación que corresponde a su evaluación. El programa debe ser evaluado cualitativa y cuantitativamente. Lo primero puede lograrse a través de la comunicación y observación directa del capataz, encuestas al personal de las cuadrillas, seguimiento de procesos implementados, etc.

2.2-Competencias

Cada organización trabaja por un propósito específico, y mediante la implementación de diferentes estrategias, persiguen alcanzar un estado o un ideal de futuro, para tal fin, las acciones y comportamientos de sus integrantes es determinante, para construir esa realidad deseada.

Desde esta perspectiva el análisis de competencias desarrollado por Alles (2015) permite comprender como las características de personalidad, observadas en los comportamientos de la personas colaboran o dificultan en los objetivos de las organizaciones.

En este aspecto las personas poseerían una serie de comportamientos, y que estos dentro de un contexto laboral o de evaluación, las transforman en más eficaces o menos eficaces, en palabras de Alles “todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad”, por lo que las competencias representarían un nexo entre las particularidades individuales de las personas, y las condiciones requeridas para llevar a cabo las gestiones profesionales.

Además la autora destaca los aportes de Spencer y Spencer (cit. en Alles, 2006), quienes expresarían que mediante la observación de la personalidad de los individuos, se podría predecir su actuación dentro del ámbito laboral, ya que esta se caracteriza por ser causal, y relacionada con la efectividad, presagia un rendimiento óptimo o insatisfactorio, por otra parte estos autores manifiestan que existen cinco tipos de competencias, las mismas son:

1-Motivacion, esta podría entenderse ,como la energía interna que moviliza a las personas, está conformada por sus intereses y deseos, por medio de los mismos los individuos direccionan el comportamiento hacia determinadas acciones o propósitos, y los distancian de otros.

2- Características, hace referencia a que las competencias pueden ser físicas, es decir poseer cierto atributo, como por ejemplo un chofer de colectivos puede tener una buena vista para conducir y el don del servicio son competencias características de un enfermero por ejemplo.

Para Spencer y Spencer (cit. en Alles, 2006) tanto “los motivos y las características, son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinarían como se desempeñarían las personas a largo plazo, en sus puestos sin una supervisión cercana”.

3-Concepto propio de uno mismo. Se entiende como la imagen propia construida por una persona, se puede observar mediante la expresión de su confianza y la seguridad para afrontar situaciones, es en definitiva la mirada interna construida por individuo.

4-Conocimiento, es la información ordenada que posee una persona con respecto a un tema o disciplina, por ejemplo se puede tener conocimiento en estadísticas o en patologías clínicas.

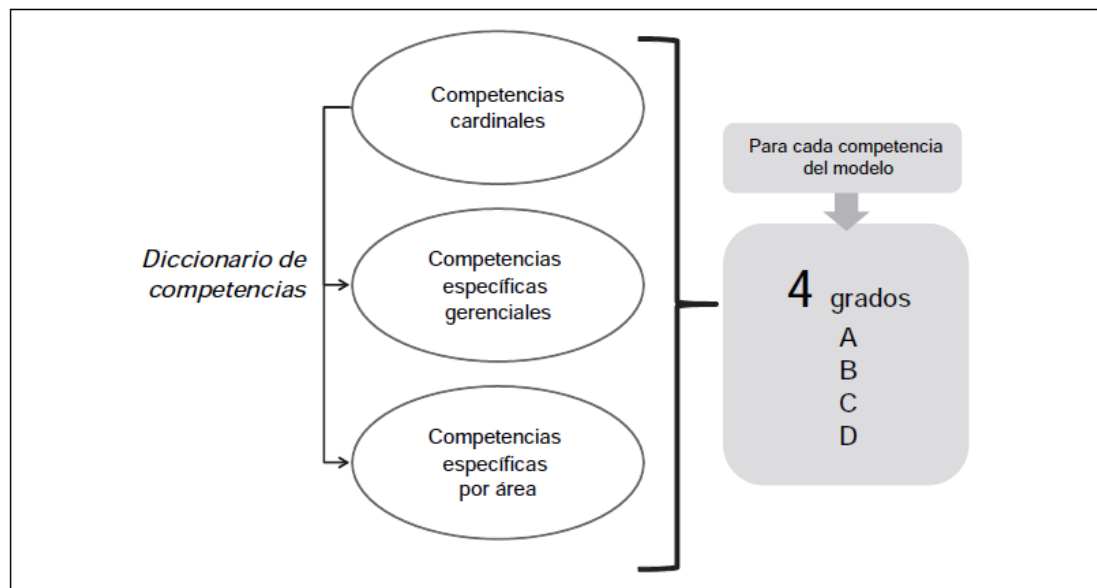
5-Habilidad, es la destreza para llevar a cabo una determinada tarea ya sea de forma física o mental, por ejemplo una bailarina puede realizar determinados movimientos con su cuerpo.

Continuando con el lineamiento conceptual de estos autores, las competencias planteadas podrían identificarse como, mentales o cognitivas, estas implicarían un pensamiento analítico, es decir un procesamiento de datos o información, existen también las llamadas competencias de conocimientos y habilidades, se caracterizan por ser visibles y más superficiales, son más sencillas de desarrollar y se pueden trabajar mediante la capacitación, por otra parte se hallan las de motivaciones, que son las más profundas, y son las que se observan dentro de la personalidad; no obstante Spencer y Spencer simplifican aun más la cuestión introduciendo el “Modelo de Iceberg”, para dividir en dos grandes grupos a las competencias, y las divide en las más sencillas para detectar y desarrollar estas son, la destreza y el conocimiento, y por otra parte las menos fáciles de detectar y desarrollar, como es el concepto de uno mismo, que son las que se centran en la personalidad.

En relación a lo planteado Alles (2015), realiza una distinción propia entre el conocimiento y las competencias, mientras que el primero hace referencia al conjunto de saberes técnicos, el segundo representa las características conductuales que impacta en una gestión, siendo ambos componentes necesarios para realizar cualquier tarea, el tratamiento de competencias dentro del seno de una organización, representaría para la autora una herramienta para dirigir los recursos humanos, en post de alinearlos a la

estrategia de un negocio; además propone clasificar las competencias en tres grupos y trabajarlas en cuatro grados, están serian:

- Competencias cardinales: las organizaciones actúan en base a su visión, misión y valores, en este sentido, las competencias cardinales representarían estos propósitos, que serian requeridos y extendidos a todos los colaboradores.
- Competencias específicas gerenciales: son demandadas a aquellos individuos, que supervisan tienen a cargo el trabajo de otras personas, como es el caso de gerentes.
- Competencias específicas por áreas: se solicitan a un cierto grupo en particular, son requeridas por ejemplo a las personas que trabajen en un área particular, como producción o finanzas.



Fuente: Alles, 2015 pág.32

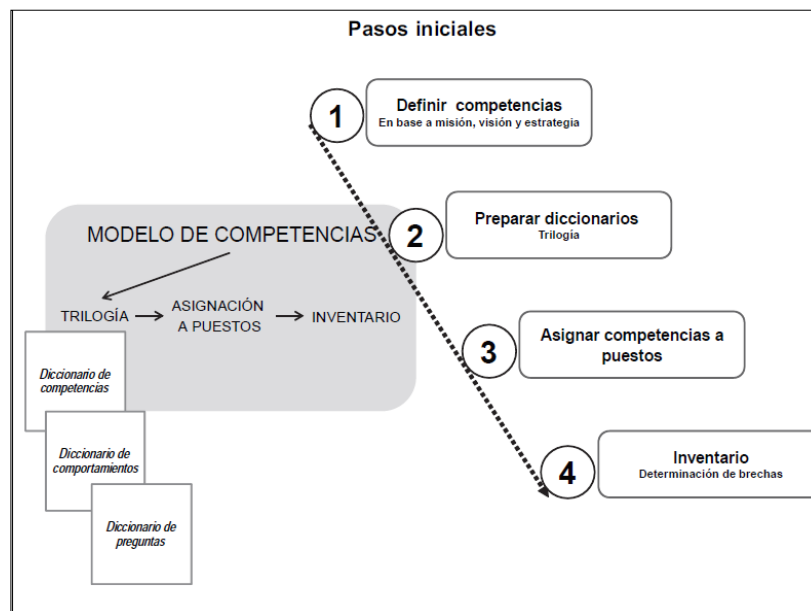
En base a estas consideraciones, la autora recomienda abordar las competencias en las organizaciones, mediante un modelo que integre y extienda a sus integrantes, sus principales propósitos, para finalmente impactar en los procesos laborales; básicamente recomienda trabajar sobre una serie de pasos, estos requerirían en una primera instancia, trabajar sobre la definición de competencias, se buscaría definir el que? y cómo se hace?,

en este punto es importante la participación de los principales referentes de la empresa , para especificar propósitos determinados por la visión , misión y valores , estas acciones son necesarias para abordar luego las competencias de los ejecutivos y aprobarlas , para diseñar los procesos de recursos humanos.

En una segunda instancia Alles (2015), manifiesta que el detalle y las especificaciones de las competencias se trabajan, mediante la elaboración de diccionarios, para que en un siguiente paso se pueda fijar a los puestos y definir sus grados y niveles.

La preparación de un diccionario de comportamiento, de acuerdo a la mirada de la autora debería reflejar las conductas requeridas por la organización, esto es lo que debería hacer una persona, mediante una acción física, o comunicar a través de su discurso, es expresar mediante ejemplos el tratamiento de una serie de situaciones, donde se vea reflejada la competencia a través de los diferentes grados, debería representar una guía o modelo de conducta a seguir.

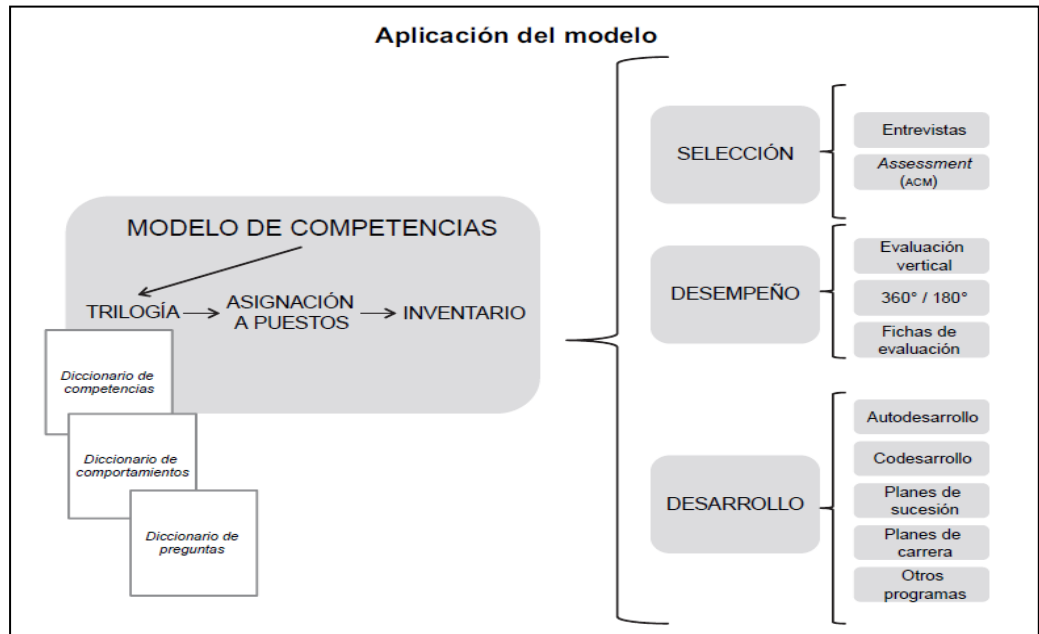
Una vez definido los pasos anteriores, esta recomienda finalmente, evaluar el grado de desarrollo de cada colaborador, con el fin de comparar y determinar las brechas existentes, de esta manera la información relevada podría utilizarse para trabajar sobre los procesos de recursos humanos tales como Selección, Desempeño y Desarrollo.



Fuente: Alles, 2015 pág.41

En resumidas palabras, el modelo que expone la autora, podría interpretarse según la siguiente secuencia:

- 1- Definir la misión, visión y valores organizacionales
- 2- Involucrar a los directivos en la elección de competencias
- 3- Identificar las competencias cardinales (aquellas que deberían poseer todos los miembros de la organización)
- 4-Competencias específicas (aquellas que deberían poseer por funciones, o por áreas).
- 5- Diccionario de competencias.
- 6-Diccionario de comportamientos
- 7-Evaluación de competencias (Assesment – entrevistas por incidentes críticos- fichas de evaluación –evaluación de desempeño de competencias)



Fuente: Alles, 2015 pág.45

1.5 Satisfacción

En el tratamiento sobre satisfacción laboral, existen autores como Gibson, Ivancevich y Dónenla (2000), que relacionan directamente la temática, con la actitud de los colaboradores frente a su trabajo; en este sentido los individuos construyen una mirada emocional de su entorno laboral, evaluando por ejemplo: el estilo de conducción de sus superiores, las formas y procesos de trabajo, como así también las condiciones y beneficios de trabajo.

En este aspecto, los autores mencionan que la condición monetaria es una de las dimensiones más destacadas por las personas, esto se observa por ejemplo, en el significado que éstas le otorgan a su salario en comparación a la cantidad que reciben, y lo que consideran como un pago equitativo; además exponen otros aspectos relacionados a la tareas en las que califican como interesantes, y que pueden generar posibilidades para incorporar nuevos conocimientos ,como así también asumir responsabilidades, de esta manera el individuo por ejemplo, podría acceder a posibles oportunidades de desarrollo y ascenso.

Otra dimensión que sería tratada, está relacionado con las relaciones interpersonales, en este sentido los trabajadores observan y evalúan, los estilos de conducción de los jefes, es decir como estos muestran interés por sus colaboradores, y los espacios que generan, para la libertad y creatividad ,para llevar a cabo las tareas, y por otra parte un elemento focal son las relaciones entre los propios trabajadores, en este sentido, el compañerismo, la competencia y el trabajo en equipo representan indicadores de valor para los individuos.

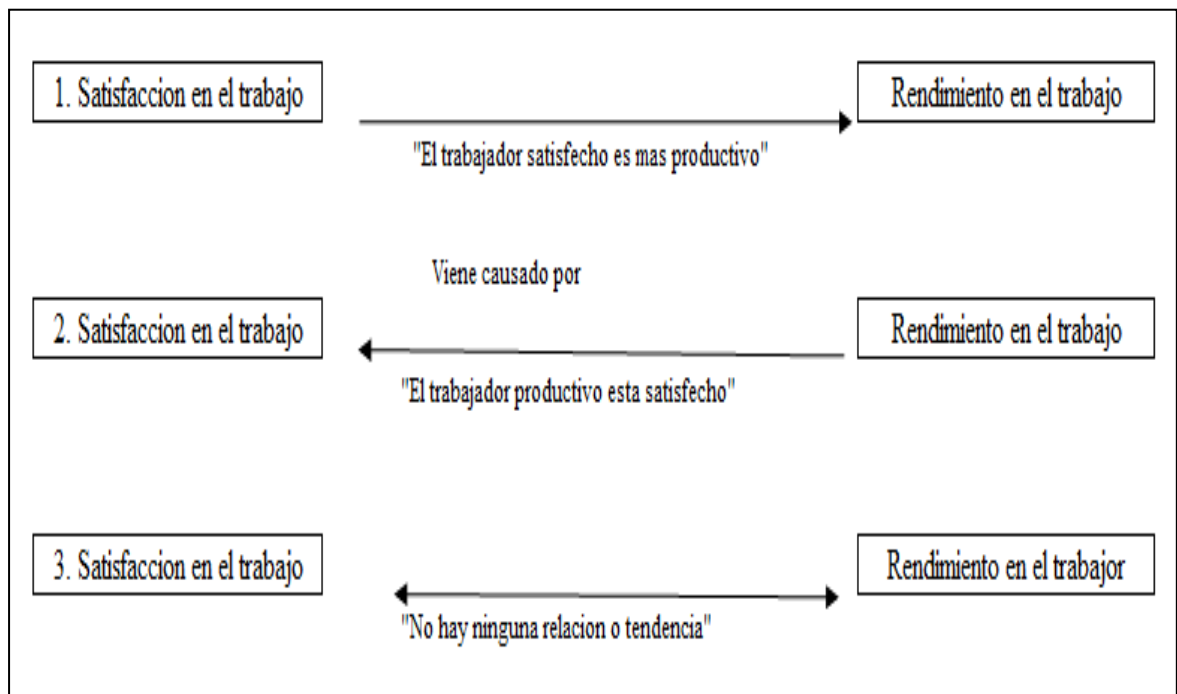
Continuando con el desarrollo que plantean los autores, sobre las dimensiones que referencian la satisfacción en el trabajo, es que éstas pueden medirse mediante el Índice Descriptivo de Trabajo, el método consiste en solicitar al trabajador que responda con una indicación simple, con un sí o no, o también podrían utilizar una palabra, para revelar respuestas con respecto al trabajo.

El sentido de llevar a cabo una medición de estas características, para estos autores, cobra relevancia en el caso que los jefes busquen trabajar sobre las actitudes de sus colaboradores.

Otro aspecto que desarrollan Gibson, Ivancevich y Dónenla (2000), es la relación entre la satisfacción y el rendimiento en el trabajo; al respecto expresan que los estudios que se han llevado a cabo, no han determinado claramente la asociación directa entre satisfacción y productividad, inclusive en algunos caso se advierte empleados que no se encuentran a gusto con sus tareas y presentan niveles altos de productividad.

Sin embargo estos autores simplifican esta dificultad, presentando los siguientes enfoques:

- 1) La satisfacción promueve la productividad.
- 2) La productividad causa satisfacción.
- 3) Las recompensas intervienen, sin que haya relación.



Fuente: Gibson, Ivancevich y Dónenla ,2000 pág.140

Las conclusiones más interesantes a la que arriban, con respecto a las dos primeras afirmaciones es no existen estudios que respalden o confirmen dicha relación, como consecuencia tener trabajadores satisfechos no garantizan un alto rendimiento.

Con respecto a la tercera perspectiva, las recompensas influyen en relación a la satisfacción y el rendimiento, en este caso hay estudios que abalan la correspondencia.

A pesar de lo expuesto los autores destacan, que existen estudiosos del tema, que advierten que analizar el rendimiento, implica significados más amplios, para solo reducirlo a lo anteriormente mencionado, es decir existen numerosas conductas como por ejemplo asistir un compañero a finalizar una tarea, evitar quejas de clientes, referirse a la organización con un discurso positivo, son conductas más recurrentes entre colaboradores satisfechos, por lo que resulta un motivo valido para los conductores de las organizaciones seguir trabajando en torno a la satisfacción.

1.4 Capataz

En el ámbito de la construcción, existen autores como Serpell y Ureta, (1989), que se refieren al capataz, para describir a la persona que ocupa una cierta posición directiva, y también posee responsabilidades sobre un cierto número de personas, su función se desarrolla mediante un contacto continuo con la fuerza laboral, organismos de control y los ejecutivos de la obra, su rol implica representar de forma permanentemente, la autoridad en el proyecto constructivo.

Para los autores, la influencia del capataz sobre el éxito del proyecto es transcendental, cuando su desempeño no es satisfactorio, la productividad es afectada negativamente no solo por su nivel de incompetencia, sino además por la de la falta de preparación que se advierte en este puesto.

Con respecto a la ejecución de proyectos Serpell y Ureta, (1989), mencionan que existe una falta de sistemas de control, y de información adecuados para detectar de forma preventiva las contingencias que pueden surgir en éstos, esta realidad conlleva a generar y asumir costos operativos en la ejecución de obras; en este contexto se reconoce la importancia de la función del capataz, pero lamentablemente en la práctica se observa que su rol no está claramente definido, generando de esta manera incertidumbre sobre su nivel de autoridad y su pertenencia al equipo técnico del proyecto.

Esta situación se manifiesta para los autores, cuando se analiza el trabajo del capataz, y se observa que en muchos casos se le asignan tareas intrascendentes, y no se le ofrecen programas de formación, que por ejemplo le brinden herramientas, para mejorar su calidad de trabajo, marginando de esta manera el desarrollo de competencias, sin embargo el puesto de un capataz requiere llevar a cabo determinadas funciones básicas tales como:

Planificación: el capataz debe cumplir con un plan de trabajo, cuya ejecución es a corto plazo (diario, semanal) y se le exige el uso eficiente de sus recursos.

Organización: el capataz debe distribuir y ordenar las tareas del personal, para poder cumplir de forma eficiente, con los objetivos de trabajo.

Dirección y organización: el capataz debe supervisar y coordinar que las tareas asignadas al personal se realicen correctamente.

Control: el capataz debe controlar al personal, materiales y equipos, para asegurar que el plan y la programación de tareas sean cumplidos, en condiciones seguras con la utilización de los recursos de forma eficiente.

Decisión: esta función hace referencia, a que los capataces en muchos casos deben tomar decisiones, para corregir o mejorar determinadas situaciones, que se presentan en su ámbito de trabajo.

Otro aspecto que sugieren los autores tratar, para analizar el perfil y las responsabilidades de un capataz, están vinculadas a reflexionar sobre las características de trabajo del puesto, los posibles interrogantes son:

- ¿Cuál es la naturaleza o tipo de faena?
- ¿Cuál es el tamaño de las cuadrillas?
- ¿Cuál es la composición de la cuadrilla: obreros especializados o no?- ¿Jóvenes o viejos?-¿Experimentados o novatos?
- ¿Cuál es el grado de complejidad técnica del trabajo?
- ¿Cómo son las condiciones ambientales del trabajo?
- ¿Cuál es el nivel de calidad exigido para la obra?

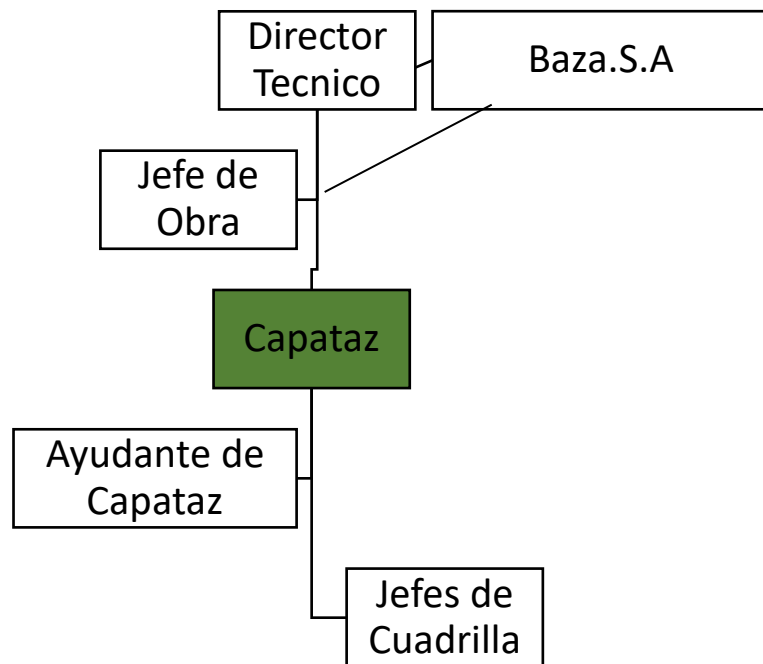
En relación a la forma de trabajo de la empresa Baza S.A, el capataz debe responder las tareas de forma directa al equipo técnico de obra, el mismo está constituido por el principal responsable (director técnico) y un jefe de obra, este último es un arquitecto con experiencia en obras de construcción, que se encarga de guiar y controlar que se cumplan los lineamientos de trabajo, es decir lo ayuda a comprender y ejecutar sobre cuáles son las formas, de cómo coordinar los tiempos, llevar a cabo avances y plazos.

A su vez, en la mayoría de los casos, los capataces cuentan con un ayudante, denominado “ayudante de capataz”, quién se encuentra en proceso constante de aprendizaje, y asiste en las necesidades que se deben atender en el área operativa.

Por otra parte, el capataz debe transmitir los objetivos de trabajo a cada cuadrilla que se encuentre en obra, si bien el director o jefe de obra está en contacto con el personal operativo, es el capataz quien se encuentra todo el día en el área productiva.

Con referencia, a las relaciones internas con el área administrativa general, los capataces responden a las peticiones de la empresa, con respecto al acompañamiento en la administración de personal, suministro de materiales y necesidades comerciales.

De acuerdo a lo expuesto, la posición de puesto se podría ubicar en el organigrama de la siguiente manera:



Contenido de tareas semanal-mensual-anual y esporádicas.

Con respecto a las tareas que debe llevar a cabo el capataz, se observan que las principales son:

Diarias

- Control de ingreso y egreso de personal.

- Control y recepción de materiales.
- Llevar a cabo tareas técnicas, en relación a la etapa de obra.
- Seguridad de obra.
- Bajar lineamiento de trabajo con el personal de obra. etc.
- Mantener ordenado el box de obra.
- Comunicar inspecciones e informar los requerimientos, del organismo de control.

Semanal -Quincenal

- Solicitar al director técnico materiales, en caso de hacer falta, esta tarea se realiza una o dos veces a la semana.(Semanal-Quincenal).
- Control de limpieza de bandejas fijas perimetrales a la construcción del edificio, esta tarea es delegada, puede ocurrir que también indique que se limpie algún sector de una propiedad colindante.
- Planilla de adelanto de quincenas o certificado, en el certificado se verifica o cuantifica las tareas realizadas de cada contratista con consulta de director técnico de obra, para poder hacer el pago correcto al personal.

Esporádicas

- Desde Baza S.A, se suele solicitar la intervención de un capataz, para resolver un problema de postventa, o también para el acomodo de algún depósito, es importante aclarar que ante estas necesidades se suele solicitar autorización al jefe de obra.
- Acompañar en el recorrido del edificio a algún inmobiliario, con autorización de ingreso.

Anuales

- No se realizan tareas anuales.

Las herramientas que utiliza el capataz para llevar a cabo sus tareas son:

- Excavadora

- Amoladora
- Hormigonera
- Plomada.
- Escuadra cinta métrica.
- Nivel.
- Planilla de Certificado.
- Box de Obra.

Factor de especificación (supervisión de personal, materiales, equipos y por seguridad de terceros).

Tantos directores, como jefes de obra y capataces, coincidieron en afirmar que el puesto capataz, es responsable de controlar la seguridad e higiene en la obra, siguiendo los lineamientos del director técnico.

El área operativa recibe asesoramiento de un estudio de higiene y seguridad, que realiza el control y seguimiento de las obras, por otra parte el estudio de arquitectura tiene una persona encargada de hacer un seguimiento adicional, además del que es llevado a cabo también por el Director técnico. Cuando no se respetan las normas de seguridad se aplican sanciones tales como suspensión y expulsión, en caso de ser necesario.

Si bien se observa, que no se lleva un registro estadístico de accidentes, en el caso de la ocurrencia de un suceso de esas características, siempre hay no solo un momento de reflexión, si no reuniones grupales en el estudio, reuniones con el capataz analizando como se podría haber evitado, se analiza cómo se puede trabajar de una manera diferente para correr los menores riesgos.

En cuanto a la implementación de planes para prevenir robos, el área operativa controla los bolsos cuando el personal se retira, se reconoce que las personas no pueden ser revisadas.

Con respecto a la atención en prácticas de control de incendio se cumplen con las normas que exige el ministerio de trabajo y la Art, cantidad adecuada de matafuegos, uso de indumentaria, se manifiesta que el personal los sabe usar, y es uno de los temas que se ve en las capacitaciones de higiene y seguridad.

Finalmente se expresa que no existe un protocolo y registro para el cuidado de herramientas o maquinarias, se confía en el trabajo de control del sereno de obra.

Factores de especificación objetivos (edad-formación-experiencia-aptitudes).

De acuerdo a los datos relevados, no se trabaja con una base o sistema de información de recursos humanos en la que se encuentre registrados antecedentes de capataces, esta situación puede producirse debido que la dotación de capataces es de 10 personas, y la relación con los mismos es constante y directa.

Por lo que comunicaron tantos capataces y jefes de obra, en relación a como una persona puede llegar a ocupar el puesto de capataz, se informa que los candidatos transitan por un proceso de evaluación, en la que los conductores técnicos observan la actitud, el interés en crecer y aprender, y en base al resultado de sus comportamientos, se va formando al potencial capataz.

La población actual con la que cuenta el estudio de arquitectura es de 10 capataces y 3 en procesos de formación, la edad es variable y oscila desde los 30 años hasta los 55 años aproximadamente.

Con respecto a la antigüedad y la relación con el estudio de arquitectura, los capataces poseen más de 10 años con experiencia en la actividad.

Avanzando en el conocimiento de la plantilla de capataz, en cuanto al nivel educativo, prevalece la formación secundaria avanzada hasta los últimos años.

En la entrevista con directores, se expresa la necesidad de contar con un perfil de capataz en el que pueda desenvolverse en cuestiones técnicas y de procesos (conocimiento propio de la actividad), además poseer conocimientos en materia de seguridad e higiene, y tener desarrollado aptitudes de liderazgo, para el manejo de personal, finalmente se comunica el deseo de que la persona que desempeñe dicho puesto pueda manejar con mayor profesionalismo el orden de documentación tales como (planos, visitas Art, relevamiento ministerio de trabajo, remitos de compras, etc.).

Por otra parte, los jefes de obra manifiestan que en el proceso de desarrollo de un capataz, se hace hincapié en las cuestiones técnicas de la actividad, no evalúan el nivel

de formación, observan con mayor detalle que sepan leer, para poder interpretar un plano, que tengan la capacidad en razonar sobre factores que se desarrollan en la obra y en cuanto a las cuestiones conductuales, que sean respetuosos, responsables y con buenos valores. En este punto se aconseja definir que representa los buenos valores.

Al reflexionar sobre las competencias de los diferentes capataces, se hace también mención que la experiencia en determinadas actividades influye en la especialización del mismo, hay capataces con mayores conocimientos en obra gruesa, en terminación, como también existen aquellos que funcionan bien en ambas etapas, siendo algunos mas detallistas, mas prolijos , etc.

Condiciones ambientales

Los capataces son incorporados, dependiendo el tipo y magnitud de obra, también se tiene en cuenta la cantidad de personas, en términos generales se necesita la presencia de un capataz en la etapa de albañilería, en este punto las características de la obra es el factor influyente para determinar su grado de complejidad, tipo de fundaciones, tipo de estructuras, magnitud de la obra, viviendas colindantes o no, etc.

La permanencia de un capataz en el desarrollo completo de una obra está sujeta a la complejidad de la obra y la especialización que se necesita, como se describió anteriormente existen capataces con mayor conocimiento en obra gruesa o en terminaciones.

Al indagar sobre la implementación de herramientas o procesos en el área operativa se manifiesta, que estudio de arquitectura siempre observa los procesos y formas de trabajo, pero ninguno queda plasmado en alguna herramienta, o programa, solo se coordinan reuniones semanales, con los directores técnicos a los fines de dialogar sobre los problemas y cuales serian las posibles soluciones.

Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1 Diseño Metodológico

En este apartado se llevo adelante la planificación de la investigación, para lograr el diagnóstico de Baza S.A. Como bien se dijo, en los objetivos de indagación en las categorías de análisis se hace referencia, a la formalización en la gestión de formación, a las competencias, y satisfacción de sus capataces.

Para ello, se estableció un abordaje referido a un tipo de estudio exploratorio, y al mismo tiempo descriptivo. El primero de éstos debido a que, en esta organización nunca antes se llevó a cabo un abordaje de esta naturaleza, por lo tanto se considera un hecho exploratorio que busca dar respuestas a aspectos que hasta al momento no habían sido indagados. En complemento, su carácter descriptivo responde a que se toman temáticas, y aspectos de la disciplina de Recursos Humanos, que sí se habían estudiado con anterioridad como es el caso de la formación, las competencias y satisfacción, por lo tanto lo que aquí se aporta refiere no a un hecho novedoso, sino más bien al agregado de una temática ya existente.

Con respecto al enfoque, éste es mixto, es decir cualitativo y cuantitativo .El primero refiere justamente a que se tomaron como caso de estudio tanto a referentes directivos, apelando a sus manifestaciones e interpretando sus percepciones y por ello el aspecto cualitativo, y por otro lado también aspectos bien descriptivos, susceptibles de ser clasificados y medidos, por ello la referencia a lo cuantitativo.

Los participantes fueron como bien se adelantaba, en una primera instancia los directivos a los cuales se entrevistó, a través de la guía de pautas, luego se realizó una observación directa, donde se enfocó el relevamiento sobre las dinámicas de trabajo, las formas, las metodologías y las maneras en que los capataces se desarrollaban en todo su contexto laboral.

También se llevó adelante una implementación de una encuesta, para conocer de forma directa, la percepción de estos capataces, que fueron concretamente el objeto de estudio fundamental en torno al cual giro este trabajo.

Para elegir cada una de estas muestras, el criterio muestral fue no probabilístico intencional, esto quiere decir que por razones de tiempo, y también por una necesidad de especificidad y de conocimiento previo, por parte de la investigadora, los casos fueron elegidos arbitrariamente teniendo en cuenta el sentido de esta investigación, considerando aquellos casos típicos de análisis que pudieran dar respuesta pertinente a cada uno de los objetivos de investigación.

Fichas técnicas:

Ficha técnica número uno: Directivos

Tipo de Estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de pautas
Población	Directivos de la organización
Criterio Muestral	No probalístico intencional
Muestra	Tres directivos

Ficha técnica número dos: Diferentes actores

Tipo de Estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Observación directa
Instrumento	Guía de observación
Población	Dinámicas-formas-metodología de trabajo de los capataces
Criterio Muestral	No probalístico intencional
Muestra	Sin restricción

Ficha técnica número tres: Capataces

Tipo de Estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Capataces
Criterio Muestral	No probalístico intencional
Muestra	10 Capataces

Capítulo 4: Presentación y análisis de resultados– Diagnóstico

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos de los instrumentos seleccionados, para abordar de forma ordenada y específica, las variables mencionadas en los objetivos de investigación.

En primera instancia se menciona la formación, y se muestra lo relevado a través de entrevistas, cuestionarios y de lo que se observó directamente. En una segunda instancia se exhiben y se cruzan datos referidos al tratamiento de competencias. En tercer lugar, se analiza la variable satisfacción mediante la percepción y procedimientos de trabajo, como así también se trata a las expectativas, y finalmente se observa la relación de cada variable, y como impacta en el desarrollo de los capataces.

4.1 Formación y Formalización

Al tomar contacto con capataces, ejecutivos técnicos y administrativos, los mismos manifestaron que no poseen un programa formal interno en cuanto a formación de capataces, además los referentes técnicos del proyecto, aludieron que al momento no lo consideran una necesidad urgente de tratar, ya que las mejoras y acompañamiento en las formas de trabajo en obra, se tratan en reuniones semanales, generando un espacio de participación, donde los capataces pueden presentar problemas y sus posibles soluciones, mediante la ayuda y la supervisión profesional del equipo que conforman la dirección técnica.

“En las reuniones con capataces, le preguntamos sobre los problemas de trabajo y le indicamos como resolverlo, en el caso que la persona no pueda encontrar la solución”. (Entrevista: entrevistado 1, Director Técnico)

Pero cuando se indagó a otros miembros que forman parte del equipo técnico, en este caso arquitectos, que cumplen el rol de jefes de obra, los mismos expresaron que

existen muchas dificultades en las funciones que realizan los capataces, destacando errores importantes, en la supervisión de la seguridad en obra.

“Las dificultades más resonantes y críticas en el puesto de un capataz, están siempre ligada a la supervisión de la seguridad en obra”.

(Entrevista: entrevistado 2, Jefe de obra)

Por lo expuesto, se evidencia una disonancia dentro del área técnica en cuanto al perfeccionamiento de capataces, los principales referentes del área técnica, no consideran a la formación como una necesidad urgente de tratar, mientras que los mandos medios del equipo técnico manifiestan, que existen dificultades críticas entre los colaboradores, con respecto a la supervisión de la seguridad en obra.

En este aspecto, el equipo técnico no posee en forma conjunta, una definición previa y formal de los principales propósitos del puesto, por lo que los encuentros semanales resultan incompletos e insuficientes, se abordan los problemas y sus posibles soluciones, de forma circunstancial, es decir se trabaja sobre lo que ocurre en el momento.

Continuando con el desarrollo de la entrevista a responsables técnicos, estos expresaron, que los capataces sí reciben capacitaciones de especialistas externos en materia de seguridad e higiene, las temáticas abordadas son (Electricidad –Incendio-Protección para trabajos en altura), además en obra se reciben visitas de la ART contratada, cuyo fin es controlar que se cumplan las normas de seguridad según la etapa del proyecto.

“La empresa contrata los servicios de un ingeniero de seguridad, para que se encargue de dar instrucciones a los empleados de cómo manejarse, con respecto a la seguridad en obra, y además de cumplir lo que exige la ART.”. (Entrevista: entrevistado 1, Director Técnico).

Durante el dialogo, también se consulta a estos referentes técnicos, sobre la implementación de las capacitaciones que llevan a cabo los asesores externos, es decir si existe un programa establecido donde se indiquen los días de formación, los temas que se

tratarían, y objetivos que se persiguen trabajar, en definitiva cómo se lleva a cabo el proceso.

-Los responsables de formación, en este caso su asesor de seguridad e higiene, le comunican cuando se dictaran las capacitaciones, informando la temática y objetivos que persiguen mediante su implementación?

“El asesor de seguridad, no nos comunica sobre cuándo y que temáticas se abordara en su visita a obra, pero sabemos que se ofrecen charlas que informan a los colaboradores que aspectos tienen que trabajar en cuanto a la seguridad. (Entrevista: entrevistado 1, Director Técnico).

Se aprecia un nivel de informalidad, en el tratamiento de las capacitaciones que ofrecen los asesores, y si bien este no es un factor determinante, para transferir conocimientos o abordar temáticas referidas al trabajo, la forma que se lleva cabo el proceso presenta una serie de falencias que impactan sobre su verdadero sentido, los encargados de formación, no cuenta con un programa que refleje los contenidos y objetivos que se desean transmitir, no se observa la definición de una necesidad concreta de capacitación para los capataces, como consecuencia no se trabaja sobre una metodología y evaluación de aprendizaje de estos colaboradores. En este caso se ofrecen charlas informativas una vez al mes de una hora de duración, que no garantizan que el contenido de las mismas, pueden ser transferidas a la tarea, o que generen un cambio de conducta deseada y sostenida en el tiempo; además como otro aspecto importante a destacar, la empresa no se involucra, manteniendo una postura neutral en el asunto.

Esta apreciación se complementa al momento de indagar a los capataces, sobre el aporte de las capacitaciones para afrontar situaciones en su puesto de trabajo, donde casi el 70% expreso una respuesta no positiva, evidenciando lo que se pretende inferir, la informalidad de las capacitaciones, presenta desvíos en el proceso formación, el trabajar sin una necesidad concreta y un contenido que contenga la realidad del trabajo, genera que las tareas se lleven a cabo bajo la interpretación o lo que puede responder al momento

el colaborador, por lo tanto que se desarrolle o no una capacitación, no modifica los sucesos en el ámbito laboral .

-Ha recibido usted en su puesto de trabajo, algún tipo de capacitación?

-¿Le fue útil para afrontar alguna situación en su puesto de trabajo?

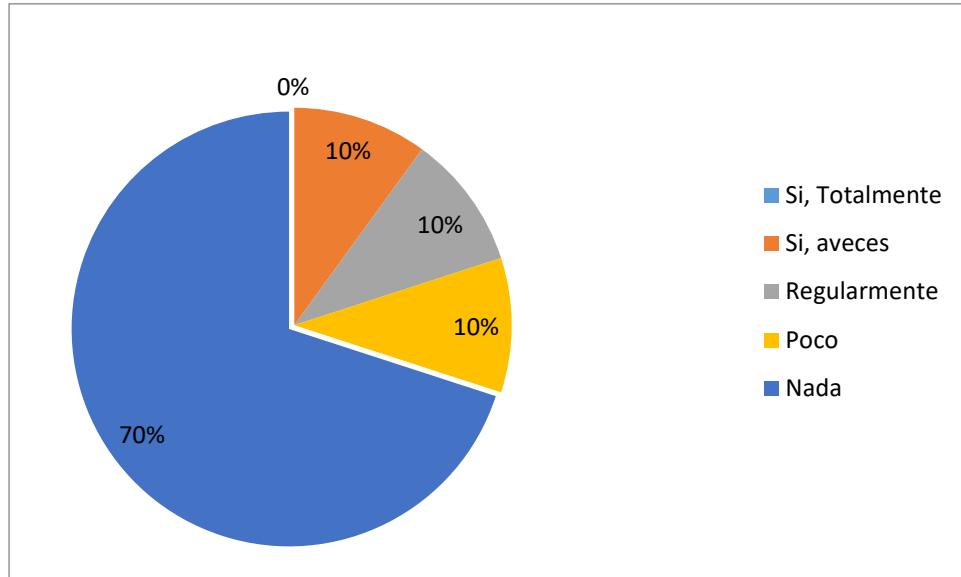


Figura 1. Fuente: Elaboración propia.

Se puede aseverar que la informalidad, en este caso representa un déficit en el proceso de formación, además la postura de la empresa al no involucrarse y definir un propósito concreto sobre las formas de trabajo de los capataces, en definitiva obstaculizan la posibilidad de desarrollo del colaborador.

4.2 Competencias

Al abordar la variable competencia, se observa una falta de definición a nivel organización sobre las competencias que debería reunir un capataz , esta situación se manifiesta por ejemplo, cuando el Gerente General enfatiza el aporte del área administrativa de la empresa, que en su afán de facilitar las diferentes gestiones que se desarrollan en las obras, implementan un box con divisiones en el que se exhibe documentación para ser operada por capataces, como por ejemplo, para inspecciones , resguardo y orden de remitos, que detallan entrega de materiales, o requerimientos de

asesores internos , como también de los organismos externos que regulan la actividad, se destaca claramente que los colaboradores, no solo no tienen internalizada la herramienta, sino que además no asocian esas gestiones a sus funciones .

Cuando se indagó a los capataces y jefes de obra, sobre cuáles son las principales funciones de capataces, se obtuvieron respuestas tales como:

“Como capataz tengo que controlar la asistencia del personal, controlar que trabajen y que usen los elementos de seguridad”. (Entrevista: entrevistado 2, Capataz Proyecto Premium 6)”

“El capataz, controla el orden en la obra, que el personal use los EPP y que se realicen los trabajos”. (Entrevista: entrevistado 3, Capataz Proyecto Premium 7)”

Se aprecia una identificación clara sobre tres funciones, la supervisión de personal, de seguridad y avances de tareas.

“El trabajo del capataz, básicamente consiste en hacer cumplir que se lleven a cabo los avances de trabajo indicados por la dirección técnica, tienen que controlar, el trabajo de las cuadrillas y que se cumplan las normas de seguridad.”. (Entrevista: entrevistado 4, –Jefe de Obra)”

A partir de la observación directa y de la visita a la organización, sumado a la conversación con referentes técnicos y gerente general, se pudo apreciar en primera instancia que el área operativa de obra (capataces y jefes de obras), no reconocen y dimensionan la importancia de las subtarefas que surgen de las funciones de supervización y manejo de personal, mientras que el área administrativa no solo las identifica, sino que además diseña una herramienta de gestión, para facilitar su operatoria.

Esta situación se presenta debido a los diferentes intereses que persigue cada área, por una parte el área de obra direccionan sus acciones a favor de avanzar con la

construcción de proyecto en el menor tiempo posible, y el área administrativa que esos avances se realicen de manera eficiente, considerando todos los factores que participan en el proceso, en este aspecto se evidencia una falta de integración y lineamiento de trabajo para resolver las discrepancias.

4.3 Satisfacción

Finalmente, al indagar sobre la variable satisfacción, el 80% de los capataces expresaron estar preocupados por no poder cumplir correctamente con el avance de tareas pautadas, debido a las demandas que surgen durante la jornada laboral, de los diversos referentes de la empresa, que en algunos casos, solicitan la movilidad del colaborador a otros espacios; esta situación afectada la calidad de supervisión, como así también altera el desarrollo y evolución de procedimientos que el puesto debería liderar. En este contexto, se han producido hechos tales como asignar tareas de recepción de materiales a personal que no cuenta con la experiencia y pericia para su control, y solo se les transfiere por la ausencia de capataz, este suceso genero por ejemplo, demoras en el proceso constructivo por ineficiencias en aceptación de productos.

Otro aspecto que surgió del relato de los colaboradores más jóvenes fue el deseo de poder recibir entrenamiento en temas informáticos, para poder mejorar el tratamiento en control de asistencia del personal, sin embargo consideran que por la carga horaria no sería factible, concretar un curso finalizada su jornada laboral, y mucho menos imaginan a sus jefes asistiendo estas pretensiones, ya que siempre están condicionados por el factor tiempo.

Ante lo expuesto, y desde un análisis de la Gestión de RR.HH, se podría concluir que la empresa Baza S.A evidencia una falta de formalización en procesos de trabajo y formación de capataces, se advierte una falta de definición de las funciones y competencias del puesto, afectando de esta manera la posibilidad de desarrollo, crecimiento, y satisfacción del colaborador.

4.4 Consideraciones diagnósticas

Dadas las causas establecidas en la dimensión anterior, por la ausencia de espacios formales, para la formación y desarrollo de los capataces, estos colaboradores actualmente dirigen y coordinan los equipos de trabajo, dejando pasar por alto un sin fin de detalles, que hacen al trabajo fino o bien realizado, y que luego repercuten negativamente en aspectos tales como, accidentes laborales, en el envío de telegramas, que básicamente implica ayudar o asistir a los trabajadores en cómo deben comunicarse y como movilizarse correctamente en este proceso, para obtener rápidamente su liquidación de haberes, y finalmente las inspecciones, que representan instancias donde la empresa es controlada por organismos externos ;en estos temas, el capataz es una pieza clave, ya que representa ser un mediador entre estos asuntos, que se desarrollan en obra y que impactan en la organización.

Con respecto a los accidentes, Baza S.A, desde principio del año 2018 hasta mediados del 2019, en sus tres proyectos, tuvo un promedio de 30 siniestros laborales, si bien estos no serían graves, estos episodios resultan negativos para la organización, ya que impactan desde lo económico, en la rentabilidad de cada proyecto, esta situación se observa con el incremento porcentual del 45% de la alícuota de la art contratada sobre la masa salarial , derivado del índice de siniestralidad; además la empresa debe asumir durante los 10 primeros días el costo de empleados, con carpeta medica por art, y en algunos casos estas bajas temporales, si no se contrata nuevo personal, también afecta el avance del proceso productivo. Otro aspecto importante, es que si no se controla el nivel de incidencia de accidentes, la organización corre el riesgo de ser multada y calificada como empresa testigo, esto representa estar en la mira constante de los organismos que controla la seguridad en las obras de construcción.

Otra cuestión de suma relevancia, está asociada al impacto social, los accidentes laborales afectan a la sociedad en su conjunto, y la falta de atención profesional, puede afectar la calidad y la vida de los trabajadores, de sus familias, como así también ante una negligencia severa dañar la reputación y la permanencia de una organización.

En referencia al envío de telegramas, la empresa en el último año y medio, ha tenido que abordar una gestión con abogados, producto de telegramas mal enviados, en este punto es importante aclarar que en la actividad de la construcción, la desvinculación laboral tanto por despido o renuncia, no exige el pago de indemnizaciones en las liquidaciones finales, por esta razón, la organización para facilitar la operatoria en este asunto, solicita a los empleados el envío de telegramas, y en este punto, el capataz debe asistir al trabajador, comunicando donde debe dirigirse y que datos debe comunicar.

Al respecto se recibieron 35 de estos ejemplares mal gestionados, algunos no informaban de forma adecuada los datos del empleado o empleador, y otros no comunicaban la dirección correcta, como consecuencia no llegan a destino y demoran la ejecución de las respectivas liquidaciones, esta situación provocó mal entendidos entre colaboradores generando un efecto contagio, que ante la demora en pagos o la recepción de una carta documento, para finalizar la relación laboral, acudían con abogados. En estas circunstancias, la empresa incurrió en \$21.700 por gastos de envío de 35 cartas documentos, \$ 1.575.000 en 35 acuerdos extra judiciales, honorario de abogados \$245.000.

Finalmente, un indicador que cobra relevancia en relación a las gestiones que debe llevar a cabo un capataz, resultan ser las inspecciones de organismos que regulan la actividad, tal es el caso de IERIC (Instituto de Registro de Estadística de la Industria de la Construcción), el mismo es una entidad pública, no estatal que cumple la función de controlar el registro correcto de las personas que trabajan en la actividad de la construcción, básicamente por medio de un inspector se presentan en las obras, y controlan fecha de ingreso y categoría de los trabajadores, en este sentido como la rotación del personal es constante y la demanda en avances es exigente, los capataces no controlan de forma estricta el ingreso de la fuerza de trabajo, por lo que en varias oportunidades se permitió accesos a personas que aun no habían completado el proceso de alta, también se ha detectado que ante la presencia del capataz se han registrado en la planillas de inspecciones, como personal propio a empleados de contratistas, en consecuencia y sumado que en varias ocasiones no se envía a la administración las copias de las inspecciones, el resultado es que este organismo, después de dos años exige a la



organización documentación laboral de las personas relevadas , en la que en muchos casos los recursos para aclarar su vinculación durante la inspección, resulta ser una tarea compleja , de esta manera la empresa siempre infringe en falta de cumplimiento en todos sus proyectos , por irregularidades de registración de un promedio de cuatro empleados, generando de esta manera multas en que oscilan entre los \$80.000 como mínimo.

Teniendo en cuenta los costos que derivan por una ineficiencia en envío de telegramas \$1.891.400, inspecciones \$240.000 y el incremento en masa salarial derivado de aumento alícuota por incidencia y costo productivo de siniestros \$793.374,13.

En conclusión, la organización posee por proyecto una pérdida aproximada de \$974.924,71, y un total sobre sus tres obras activas de \$ 2.924.774,13.

Pérdidas Económicas

Costo Empleado (Promedio 30 empleados x 3 Proyecto)

	Hora Mensual		176		Hora Mensual		176
Valor Hora	134,27		158,63	Valor Hora	134,27		158,63
	ayudante		oficial		ayudante		oficial
sueldo	\$ 23.631,52	\$	27.918,88	sueldo	\$ 23.631,52	\$	27.918,88
presentimo	\$ 4.726,30	\$	5.583,78	Presentismo	\$ 4.726,30	\$	5.583,78
rem.bruta	\$ 28.357,82	\$	33.502,66	rem. Bruta	\$ 28.357,82	\$	33.502,66

%

0,11	ap seg soc	\$ 3.119,36	\$ 3.685,29
0,17	cont seg soc	\$ 4.820,83	\$ 5.695,45
0,05	adic ap seg soc	\$ 1.417,89	\$ 1.675,13
0,03	ap ob soc	\$ 850,73	\$ 1.005,08
0,06	cont ob soc	\$ 1.701,47	\$ 2.010,16
0,096	art	\$ 2.722,95	\$ 3.216,85
14,09	seg vida	\$ 14,09	\$ 14,09

costo 931	\$ 14.647,33	\$ 17.302,06
-----------	--------------	--------------

0,12 fdo desemp	\$ 3.402,94	\$ 4.020,32
-----------------	-------------	-------------

0,025 cta sind	\$ 708,95	\$ 837,57
fijo x empleado seg vida	\$ 487,25	\$ 487,25
0,02 uocra	\$ 68,06	\$ 80,41

0,02 ieric	\$ 68,06	\$ 80,41
------------	----------	----------

costo total x empleado	\$ 19.382,58	\$ 22.808,01
------------------------	--------------	--------------

\$ 42.190,59 x 1 oficial -1 ayudante

costo total x 1 obra	15 ay 15 of	\$ 1.265.717,63
----------------------	-------------	-----------------

costo total x 3 obra	\$ 3.797.152,88
----------------------	-----------------

%

0,11	ap seg soc	\$ 3.119,36	\$ 3.685,29
0,17	cont seg soc	\$ 4.820,83	\$ 5.695,45
0,05	adic ap seg soc	\$ 1.417,89	\$ 1.675,13
0,03	ap ob soc	\$ 850,73	\$ 1.005,08
0,06	cont ob soc	\$ 1.701,47	\$ 2.010,16
0,14	art	\$ 3.970,70	\$ 4.690,97
14,09	seg vida	\$ 14,09	\$ 14,09

costo 931	\$ 15.895,07	\$ 18.776,18
-----------	--------------	--------------

0,12 fdo desemp	\$ 3.402,94	\$ 4.020,32
-----------------	-------------	-------------

0,025 cta sind	\$ 708,95	\$ 837,57
fijo x empleado seg vida	\$ 487,25	\$ 487,25
0,02 uocra	\$ 68,06	\$ 80,41

0,02 ieric	\$ 68,06	\$ 80,41
------------	----------	----------

costo total x empleado	\$ 20.630,32	\$ 24.282,13
------------------------	--------------	--------------

\$ 44.912,45 x 1 oficial -1 ayudante

costo total x 1 obra	15 ay 15 of	\$ 1.347.373,46
----------------------	-------------	-----------------

costo total x 3 obra	\$ 4.042.120,38
----------------------	-----------------

\$ -244.967,50

6,45%

**Costo Productivo (30 x obra-Promedio de Siniestros Laborales)**Baja temporaria empleado

Categoría	Siniestros	Días	Rem.	Total
ayudantes	60	15	\$ 20.630,32	\$ 206.303,20
Oficial	30	20	\$ 24.282,13	\$ 242.821,30
Total				\$ 449.124,50

Nueva Contratacion

Categoría	Rem.	Preocupacional
ayudantes	\$ -	\$ -
Oficial	\$ 24.282,13	\$ 75.000,00
Total	\$ 24.282,13	\$ 75.000,00

\$ -548.406,63

Gestion Telegramas x 3 ObrasGasto Postal

Carta documento	35	\$ 100,00	\$ 3.500,00
Envio Postal	35	\$ 520,00	\$ 18.200,00
Total Gestion Postal			\$ 21.700,00

Conflicto Laboral

Gasto Postal	35	\$ 620,00	\$ 21.700,00
Honorarios x resp.cd	35	\$ 800,00	\$ 28.000,00
Acuerdos S/Abogados	10	\$ 25.000,00	\$ 250.000,00
Acuerdos Extrajudiciales	20	\$ 50.000,00	\$ 1.000.000,00
Acuerdos Extrajudiciales	5	\$ 65.000,00	\$ 325.000,00
Honorarios A.E	35	\$ 7.000,00	\$ 245.000,00
Total Conflicto Laboral			\$ 1.869.700,00

Obra 1	16
Obra 2	14
Obra 3	5

\$ -1.891.400,00

IericInspecciones

	Obra 1	Obra 2	Obra 3
Tipo de infracciones			
Infracciones leves			
Infracciones Graves	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
Infracciones Muy Graves			

\$ -240.000,00

Capítulo 5: PROPUESTA DE APLICACIÓN

5.1 Objetivos de la propuesta

Objetivos General de Aplicación

- Proponer un plan de formación, basado en el desarrollo de competencias dirigido a capataces de la empresa Baza S.A, para reducir en un 40% costos derivados de las principales funciones del puesto.

Objetivos Específicos de Aplicación

- Diseñar una ficha técnica, para identificar y describir las competencias y comportamientos de las tareas, que presentan mayor discrepancia, en cuanto a la actuación del capataz, como guía para la formación y control del puesto.
- Elaborar una propuesta formativa, y seleccionar las temáticas relevantes, como así también los formadores más adecuados, en relación a las falencias detectadas y las características de los capataces.
- Diseñar el material didáctico para la formación de capataces, a los fines de complementar la transferencia de conocimientos.
- Dotar a la empresa de un método, para la evaluación de la transferencia de aprendizaje a las funciones del puesto.

5.2 Introducción de la propuesta

Luego de llevar a cabo varios diagnósticos, realizados tanto a referentes directivos, profesionales que integran el equipo técnico, como así también colaboradores, se ha detectado la debilidad en cuanto a la formalidad que se observan en las formaciones de capataces, esto repercute en el desarrollo de competencias y en los procedimientos de trabajo, es por ello que mediante la propuesta se pretende revertir las situación mediante las siguientes acciones:

5.3 Planes de Acción

Plan 1: Ficha Técnica “Competencias Críticas de un Capataz”.

Diseñar una ficha técnica para el puesto de capataz, que exprese los conocimientos técnicos, conductuales, como así también el contexto, en el que se desarrollan las tareas que presentan principalmente discrepancia.

Descripción

Esta propuesta busca abordar las funciones que mayor impacto tienen en la organización, el eje central se basa elaborar una guía descriptiva, que ayudará a comprender de forma integral, las dimensiones de trabajo más destacadas en los capataces, y además ofrecerá datos específicos, para procesos de formación, como así también para control del puesto.

En relación a la entrevista realizada a directivos de la empresa, en el cual manifestaron la necesidad de contar con capataces que posean competencias más integrales en sus funciones, y después de haber llevado a cabo los diagnósticos de este trabajo, mediante lo que se confirmó, que estos colaboradores representan ser mediadores tanto de públicos internos como externos de la empresa , siendo válida la necesidad de estos referentes; esta propuesta tiene como objetivo crear una ficha técnica del puesto de capataz, que exprese claramente los conocimientos técnicos , conductuales , como así también describa el contexto físico y social del puesto , como instrumento para identificar

herramientas de gestión , tal es el caso del box de obra , como así también ayudará a comprender todos los factores que intervienen en las funciones que presentan mayores falencias y desafíos .

Ante lo expuesto la elaboración de la ficha técnica, es un elemento para comunicar y ordenar las tareas que presentan un tratamiento inmediato, y también será una guía formal, para la formación y control del puesto de capataz.

Objetivos:

- Describir y formalizar las competencias, como así también los comportamientos, que requieren las funciones críticas del puesto de un capataz.
- Describir e identificar el contexto físico y social en el que se desarrollan las funciones críticas de un capataz.
- Colaborar en el reconocimiento de las herramientas de gestión de un capataz.
- Asistir en el registro de datos relevantes, que pueden ser utilizados en un proceso de formación y control del puesto de capataz.

Relevancia de la propuesta para la empresa:

Llevar a cabo el diseño de una ficha técnica ayudará a la empresa, a conocer específicamente los aspectos más relevantes de las funciones crítica de un capataz, además representa ser una guía profesional para los procesos de formación, como así también puede ser el punta pie, para iniciar un tratamiento más cualitativo de control de las tareas con mayores requerimientos en los capataces.

Actividades clave de gestión y plazos

1. **Reunión:** en esta etapa, se establece la programación de reuniones , para profundizar datos ,planificar , ordenar y comunicar el desarrollo de la propuesta , este proceso se llevará a cabo la primera semana de febrero del año 2020 , y se pretende con cada actor, abordar los siguientes aspectos:

Referentes directivos: comunicar el desarrollo del proceso, como así también solicitar los permisos formales, para acceder a espacios, documentos, y personas claves, para tratar temas específicos de la propuesta. El contacto se iniciará el primer día de la semana estipulada.

Operaciones y RR.HH: en este encuentro, se busca trabajar en aspectos referidos a la coordinación y acceso de datos, personas y documentos que permitan profundizar, las principales dimensiones con las que se trabajará, en este caso Seguridad e Higiene y Relaciones Laborales. En este caso la reunión se llevará a cabo el segundo día de la semana estipulada.

Jefes Técnicos: la finalidad de poder programar un acercamiento con jefes técnicos, es para hacer recorridos presenciales, en las diferentes obras que posee la empresa, con el objetivo de enriquecer y poder ahondar con mayor precisión el contexto laboral del capataz , a través de la observación in situ. Los encuentros se concretarán el tercer y el quinto día de la semana, coincidiendo este último con el asesor de higiene y seguridad, para trabajar en equipo aspectos que resulten pertinentes a la temática.

Asesor de Higiene y Seguridad: se gestionará el encuentro con el ingeniero de seguridad, para revisar los aspectos de seguridad más relevantes que se deben considerar en las etapas de obra, en la que interviene el capataz. Los encuentros se concretarán el cuarto y el quinto día de la semana, coincidiendo este último con el asesor de higiene y seguridad, para trabajar en equipo aspectos que resulten pertinentes a la temática.

2. **Diseño:** en esta fase se trabajará sobre el formato grafico, para estructurar y describir los datos más significativos que se pretenden exponer.

En este caso el contenido y los datos seleccionados para presentar, estarán a cargo de la Coordinadora de RR.HH, y el concepto de diseño lo llevará a cabo, un profesional dedicado al diseño gráfico.

En esta gestión, se requiere la coordinación y el encuentro del asesor de RR.HH y de diseño; esta actividad se realizará entre la segunda y tercera semana de febrero 2020.

3. **Relevamiento:** en esta instancia, se evaluará el avance de las actividades programadas durante las tres primeras semanas, y se analizará si los objetivos de los encuentros con integrantes de la empresa, como también asesores externos y de diseño, se hayan desarrollado respetando los tiempos estipulados, como así también, se revisará que las necesidades del proceso, hayan sido atendidas correctamente, mediante el cronograma planificado. Esta actividad se llevará a cabo la tercera semana, por el Coordinador de RR.HH, para controlar y corregir cualquier desvío significativo.

4. **Presentación:** la presentación formal de la ficha técnica, será a cargo del asesor externo de RR.HH, cuya exposición se concretará el 27 de marzo del 2020, ante referentes directivos, jefes técnicos, como así también el responsable de Operaciones y RR.HH; además se invitará al asesor responsable de la seguridad e higiene de la empresa. La propuesta es una guía y un complemento para llevar a cabo el proceso de formación, que también se expondrá en el mismo momento. El lugar elegido para desarrollar esta actividad será la sala de reuniones de la empresa, considerando que es un espacio amplio, y cómodo para esta acción.

5. **Implementación:** el uso de la ficha técnica, cobrará relevancia cada vez que se requiera actualizar o abordar nuevas funciones del capataz, como así también trabajar sobre formaciones o seguimiento del puesto. En este caso su implantación está estipulada junto a la presentación de la propuesta de formación para el 27 de marzo del 2020.

Plazos

Actividades	Plazos
1-Reunión	Primera semana de febrero de 2020
2-Diseño	Segunda y Tercera semana de febrero de 2020
3-Relevamiento	Tercera semana de febrero de 2020
4-Presentación	Cuarta semana de marzo de 2020
5-Implementación	Cuarta semana de marzo de 2020

Destinatarios:

- Principales referentes de la empresa Baza S.A

Responsables:

- Asesor externo de RRHH (Coordinación)

Recursos

- Área de Operaciones y RR.HH (Facilitador)
- Asistencia Técnica Especializada:
 - Jefes Técnicos
 - Asesores de Higiene y Seguridad.
- Diseñador Grafico

Costos

- Honorarios profesionales Coordinador RR.HH. \$50.000
- Honorarios profesionales del Diseñador Grafico.\$5.000
- Derivados de movilidad y viáticos.\$2.500

Presupuesto Ficha Técnica

<u>Conceptos</u>	<u>Inversión</u>
Honorarios profesionales asesor RR.HH	\$ 50.000,00
Honorarios profesionales (diseño gráfico)	\$ 5.000,00
Movilidad Viaticos	\$ 2.500,00
Total Plan	\$ 57.500,00

Materialización: Modelo de la ficha técnica a desarrollar

Para realizar un registro de los conocimientos técnicos, conductuales, como así también describir el contexto físico y social del puesto, a los fines de propiciar una herramienta que colabore en procesos formativos y control de puesto, se diseñará una ficha en la cual se encontrará:

Descripción General:

Funciones Críticas y conocimientos:

Competencias Centrales:

Comportamientos Centrales:

Contexto:

Espacio Laboral:

Social:

Uso de herramientas:

Diseño Gráfico



FICHA TECNICA "FUNCIONES CRITICAS DEL CAPATAZ"

Objetivo del Puesto:

"Supervisar el trabajo de cuadrillas y contratistas de acuerdo al plan de trabajo planificado por la empresa en condiciones seguras de trabajo"

FUNCIONES CRITICAS/ CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS CENTRALES	COMPORTAMIENTOS CENTRALES
DESCRIPCION GENERAL	Garantizar la Seguridad e Higiene en cada etapa de obra	Organización de trabajo	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan de actuacion personal o para terceros.
	<u>Conocimientos:</u>		
	Conocimientos en riesgo en cada etapa de obra	Orientacion a la calidad	Capacidad para direccionar las acciones hacia un objetivo de forma eficaz y eficiente.
	Uso de EPP		
	Conocer como equipar un botiquin de primeros auxilios.		
	Saber actuar ante siniestros laborales.		
	Gestion Relaciones Laborales Internas	Relaciones Interpersonales	Capacidad para participar de forma eficiente y constructiva con personal interno de la empresa
	<u>Conocimientos:</u>		
	Conocer datos especificos de la empresa.	Comunicación Efectiva	Capacidad de expresarse claramente con personal
	Conocer datos especificos del empleado.		
	Conocer el procedimiento para preparar una liquidacion final.		
Gestion Relaciones Laborales Externas	Relaciones Interpersonales	Capacidad para participar de forma eficiente y constructiva con organismos de control de la empresa.	
<u>Conocimientos:</u>			
Conocer los organismos de control.	Comunicación Efectiva	Capacidad de expresarse claramente con personal con publicos internos y externos.	
Conocer los datos que se deben comunicar.			

ESPACIO LABORAL		SOCIAL	USO DE HERRAMIENTAS
CONTEXTO	Permanencia constante en la obra.	Se relaciona con Jefes Tecnicos y referentes directivos. ✓	<u>Maquinas especificas como :</u>
		Se relaciona con el puesto de Operaciones y RR.HH. ✓	Excavadora.
	Supervision de tareas programadas tanto en profundidad como altura.	Se relaciona con personal interno contratado. ✓	Amoladora , para cortar hierro , ladrillos y ceramicos.
		Se relaciona con personal externo subcontratado. ✓	Hormigonera.
	Utiliza y debe controlar durante todas las etapas de obra el uso de EPP.	Se relaciona con asesores de seguridad e higiene. ✓	
		Se relaciona con proveedores. ✓	<u>Herramientas de Gestion :</u>
	Controlar permanentemente el orden , la limpieza y señalizacion de espacios con mayor riesgo.	Se relaciona con inspectores de IERIC y CYMAT. ✓	Box de Obra.
		En contacto eventual con inmobiliarios y clientes de la empresa. ✓	
	Control de caraga y descarga de materiales.	En contacto eventual con vecinos . ✓	



SEMINARIO FINAL DE RECURSOS HUMANOS

ETAPAS DE OBRA		COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS Y ACTIVIDADES	
SEGURIDAD E HIGIENE	REPLANTEO			
	Etapa excavacion de pozos.	Respetar las normas vigentes de seguridad.	Se preocupa	Por el uso y la ubicacion correcta de maquinas.
	Excavación 1 Subsuelo (asientan las bases de paredes).	Asegurar la calidad de procedimientos en cuanto a seguridad e higiene	Realiza	Tareas en base al lineamiento de seguridad.
			Controla	Uso de EPP.
			Mantiene	Orden y limpieza de forma proactiva.
	ESTRUCTURA			
	Estructura de elevación (Armado y llenado de losa, encofrado-desencofrado columnas y vigas-losas a partir de 3 mtrs de altura).	Respetar las normas vigentes de seguridad.	Se preocupa	Por el uso y la ubicacion correcta de maquinas.
	Instalación de Ascensores.	Asegurar la calidad de procedimientos en caunto a seguridad e higiene.	Realiza	Tareas en base al lineamiento de seguridad.
	Instalaciones de Servicios de Infraestructura (Red de Cloacas-Agua y Gas-Electricidad).		Controla	Uso de EPP.
			Mantiene	Orden y limpieza de forma proactiva.
ALBAÑILERIA				
Manposteria cerramiento externo y revestimiento de ladrillo visto externo.	Respetar las normas vigentes de seguridad.	Se preocupa	Por el uso y la ubicación correcta de maquinas.	
Manposteria de cerramiento interno y revoques internos.	Asegurar la calidad de procedimientos en cuanto a seguridad e higiene.	Realiza	Tareas en base al lineamiento de seguridad.	
Revoque de paredes exteriores.		Controla	Uso de EPP.	
		Mantiene	Orden y limpieza de forma proactiva.	
TERMINACIONES				
PINTURA DE PAREDES INTERNAS Y EXTERNAS	Respetar las normas vigentes de seguridad.	Se preocupa	Por el uso y la ubicación correcta de maquinas.	
	Asegurar la calidad de procedimientos en caunto a seguridad e higiene.	Realiza	Tareas en base al lineamiento de seguridad.	
		Controla	Uso de EPP.	
		Mantiene	Orden y limpieza de forma proactiva.	
FUNCIONES CRITICAS /CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO Y ACTIVIDADES	
RELACIONES LABORALES	INTERNA			
	Gestión de Telegramas	Comunicación Efectiva	Expresa	correctamente datos para gestionar el envío de telegramas.
		Atencion al cliente externo	Escucha	las necesidades de los empleados.
		Empatia	Comprende	la motivación y las emociones de los empleados.
		Tenacidad	Persevera	en verificar que se haya enviado correctamente el telegrama.
	EXTERNA			
	Inspecciones	Comunicación Efectiva	Expresa	correctamente datos requeridos por el organismo de control.
		Atención a clientes externos	Escucha	detenidamente inquietudes de los organismos de control.
		Tenacidad	Persevera	en verificar que se direcciona en el tiempo y el area correcta, para ser evaluada la inspección.

Plan 2: Espacios de Formación y Formalización

Nombre de la Formación: “Manos a la Obra”

Proponer un programa de formación para formalizar las competencias más requeridas por la empresa Baza S.A para el puesto de capataz, en este aspecto se trabajará sobre la dimensión Seguridad e Higiene y Relaciones Laborales.

Descripción

Esta propuesta busca trabajar específicamente, sobre las funciones de los capataces que mayor impacto tienen para la organización, el punto focal es crear una propuesta de formación, para abordar las discrepancias que se detectaron en el diagnóstico realizado.

Con respecto a las entrevistas a jefes técnicos de la empresa, en el cual expresaron observar dificultades en la supervisión de los capataces, en cuanto a materia de seguridad, y cuando se consulto a los colaboradores (en este caso los capataces), si lo que se imparte en las capacitaciones le resulta útil para sus tareas, su respuesta fue negativa, además se detectó, una falta de reconocimiento sobre la herramienta de gestión denominada “box de obra”, que resulta importante para operar aspectos referidos a las relaciones laborales, se evidencia la necesidad de formalizar un proceso de formación.

Por lo expuesto llevar a cabo un proceso de formación, es una estrategia para ayudar al colaborador a comprender su entorno y estar atento a los factores que repercuten en la calidad de su trabajo.

Objetivos:

- Lograr mediante el programa de formación, que los colaboradores identifiquen de forma integral, cuáles son las funciones críticas de su puesto, para mejorar su actuación.
- Ayudar a los capataces a comprender cuáles son los procedimientos y comportamientos requeridos por la organización, a lo fines de mejorar la calidad del trabajo.

- Lograr que los capataces reconozcan los diferentes públicos con los que interactúa, para relacionarse de una manera eficiente y actuar de la manera más pertinente para la organización.

Relevancia de la propuesta para la empresa:

Concretar un programa de formación, ayudará a la empresa a formalizar las competencias mas requeridas en un capataz, generar espacios para ayudar a los colaboradores a conocer de una manera más integral su puesto, y de esta manera potenciar conocimientos y actitudes, como así también, modificar y corregir aquellas funciones que no se están llevando de una manera correcta, y que actualmente generan costos para la organización.

Actividades claves de gestión:

1-Reunión (Directivos)- (Operaciones y RRHH)- (Ingeniero de Seguridad)

1. **Reunión:** en esta etapa, se establece la programación de reuniones , para profundizar datos ,planificar , ordenar, y comunicar el desarrollo de la propuesta , este proceso se llevará a cabo la tercera semana de febrero del año 2020 , y se pretende con cada actor, abordar los siguientes aspectos:
Referentes directivos: en esta reunión, se expone el inicio de una participación activa de la empresa, en cuanto al proceso de formación, y se acuerda con directivos, una reunión formal con la participación del puesto Operaciones y RR.HH, como así también con el asesor de Higiene y Seguridad, con el fin de comunicar la nueva posición de la empresa en cuanto a formación de capataces, y de esta manera expresar cuáles son los propósitos y que aporte profesional se espera de cada uno de ellos. El contacto con directivos, se iniciará el primer día de la semana estipulada. El segundo día de la misma semana, se formalizará la reunión con directivos y el puesto de Operaciones y RR.HH, como así también con el asesor de Higiene y Seguridad.

Operaciones y RR.HH: en este encuentro, se buscará trabajar en aspectos referidos a la dimensión Relaciones Laborales, y se consultan documentos como planillas de inspecciones, se indaga sobre el nivel de instrucción, edad, y antigüedad de capataces; también se revisa en profundidad el contenido documentos que se expone en el box de obra; como así también, si bien no se trata específicamente la dimensión Seguridad e Higiene, se solicitará el acceso a los planes de seguridad de cada proyecto. En este caso la reunión se llevará a cabo el tercer día de la semana estipulada.

Asesor de Higiene y Seguridad: se gestionará el encuentro con el ingeniero de seguridad, para revisar los aspectos más relevantes que se deben considerar en cada una de las etapas de obra en materia de seguridad, y se revisará en conjunto el contenido más pertinente para trabajar con el capataz. Los encuentros se concretarán el tercero y el cuarto día de la semana estipulada.

2-Diseño

En esta instancia, considerando las reuniones programadas en la etapa anterior, y en base a la ficha técnica realizada, se procederá entre la primera y segunda semana de marzo del 2020, con la elaboración de la propuesta formativa, en la que se llevará a cabo las siguientes tareas:

- **Elegir las temáticas de formación:** en base a las necesidades detectadas, se trabajará, en la elección del contenido más apropiado para abordar en profundidad las dimensiones de Seguridad e Higiene, como así también las referidas a las Relaciones Laborales.
- **Simular situaciones laborales,** en relación a las temáticas de formación, se seleccionará la simulación de situaciones laborales, como método de evaluación de aprendizaje.
- **Seleccionar los Formadores** más idóneos, para el desarrollo de temáticas.

Dimensión Seguridad e Higiene: en cuanto a esta dimensión, el instructor más idóneo, para llevar a cabo la formación, resulta ser el ingeniero de seguridad, debido a sus conocimientos profesionales y experiencia en obras de construcción, resulta tener la pericia para evaluar las simulaciones programadas en aspecto relacionado a la seguridad.

En este punto, es importante destacar que el profesional seguirá visitando las obras una vez al mes, para controlar el cumplimiento de las normas de seguridad, esta formación es extraordinaria, y en base a la evaluación de su implementación, se revisará la conveniencia de volverla a llevar cabo y cuál será su seguimiento.

Dimensión Relaciones Laborales: el instructor seleccionado para abordar esta dimensión, es el profesional interno de la empresa, que desarrolla el puesto Operaciones y RR.HH, su conocimiento y experiencia en cuanto a las gestiones sobre envío de telegramas e inspecciones, resultan ser el más conveniente para ayudar a los colaboradores a conocer, cual es el procedimiento y el impacto para la empresa, si no se actúa correctamente.

Coordinación: el rol del asesor de RR.HH externo, es poder ayudar a cada instructor a seleccionar y ordenar los contenidos más significativos, para mejorar la calidad de trabajo de los capataces, y alinearlos a los objetivos de la empresa; como así también garantizar que se produzca un proceso verdadero de aprendizaje.

- **Diseñar el material didáctico** para la formación, como elemento complementario para alcanzar el aprendizaje deseado.

Manual “Manos a la Obra”: es un manual que será entregado al capataz, en el mismo se expresará, de una forma simple y con gráficos el contenido más significativo para abordar la seguridad e higiene, y la gestión de telegramas e inspecciones.

Cartel “Siniestros Laborales”: es un cartel que mediante la mención de datos centrales, ayudará al capataz a comunicar y consultar la información relevante en un siniestro laboral.

Planilla Evaluación de Formación: después de cada formación se entregara una planilla que se completará de forma anónima, cuyo objetivo será evaluar la implementación de la formación, se consultará sobre, la temática, los formadores y el proceso en general.

3-Presentación

Se establece la presentación para la cuarta semana de marzo del 2020, se convoca a directivos, a jefes técnicos e instructores

4-Implementación

Dimensión Seguridad e Higiene:

Duración:

Tres veces por semana durante el mes de abril de 2020.

Total de encuentros: 12 días

Hora: 8:00 a 9:30hs, cada encuentro se llevara a cabo en 90 minutos (60'formacion-30'desayuno).

Lugar:

Obra de Construcción en Etapa de Estructura Avanzada.

Carácter:

Obligatorio

Destinatarios:

Capataces de la empresa Baza S.A

Responsable:

Asesor externo de RRHH (Coordinación)

Formadores:

Asesor de Higiene y Seguridad (Formador)

Participación:

Responsable Dirección Técnica.

Jefes Técnicos.

Dimensión Relaciones Laborales:

Duración:

Dos veces por semana durante el mes de abril de 2020.

Total de encuentros: 8 días

Hora: 8:00 a 9:30hs, cada encuentro se llevara a cabo en 90 minutos (60'formacion-30'desayuno).

Lugar:

Obra de Construcción en Etapa de Estructura Avanzada.

Carácter:

Obligatorio

Destinatarios:

Capataces de la empresa Baza S.A (Cantidad 10)

Responsable:

Asesor externo de RRHH (Coordinación)

Formadores:

Área de Operaciones y RR.HH (Formador)

Participación:

Responsable Dirección Técnica.

Jefes Técnicos.

Plazos

Actividades	Plazos
Reunión	Tercera semana de febrero de 2020
Diseño	Primera y segunda semana de marzo 2020
Presentación	Cuarta semana de marzo de 2020
Implementación	Primera, segunda , tercera y cuarta semana de abril de 2020

Recursos

- Profesionales:
 - Asesor externo de RR.HH (Coordinador)
 - Asesor Higiene y Seguridad (Formador-Facilitado)
 - Operaciones y RR.HH (Formador-Facilitador)
 - Diseñador Grafico
- Materiales:
 - Materiales didácticos de formación.
 - Retroproyector
 - Pizarra

Costos

- Honorarios de asesor RR.HH\$180.000.
- Honorarios de asesor Higiene y Seguridad \$30.000
- Costos de diseño de material didáctico \$15.000
- Retroproyector \$12.000
- Pizarra \$5.000
- EPP \$10.000
- Botiquín \$2.000
- Desayuno (café-medialunas –criollos-gaseosas)\$6.000
- Honorarios asesor externo (producción estratégica) \$100.000

Presupuesto Formación

<u>Conceptos</u>	<u>Inversión</u>
Honorarios profesionales asesor RR.HH	\$ 180.000,00
Honorarios profesionales asesor H.S	\$ 30.000,00
Honorarios profesionales (diseño gráfico)	\$ 15.000,00
Retroproyector	\$ 12.000,00
Pizarra	\$ 5.000,00
EPP	\$ 10.000,00
Botiquin	\$ 2.000,00
Cafeteria y masas	\$ 6.000,00
Honorarios profesionales asesor RR.HH (Produccion estrategica)	\$ 100.000,00
Total Plan	\$ 360.000,00
Total Inversion	\$ 417.500,00

Materialización: Modelo de Programa de Formación (desarrollo de modulo)

Para materializar la formación, se trabajará el contenido en módulos, que se expondrán en el lugar de trabajo, durante la jornada laboral, a los fines de no generar un compromiso o una carga hacia los colaboradores.

Se elige la mañana como el momento más propicio del día, para que los destinatarios de la formación, puedan receptar la información del proceso.

Finalmente para abordar el contenido, la propuesta formativa busca mejorar procedimientos técnicos y conductuales, con la colaboración y participación de los recursos internos y externos con los que cuenta actualmente la empresa.

Los temas seleccionados, para la formación son:

Dimensión Seguridad e Higiene:

1- Modulo: Etapas de Obra:

- Características ambientales de cada etapa constructiva.
- Herramientas de Trabajo.
- Clasificación de riesgos ambientales y uso de maquinas.

- Los aliados, para disminuir los riesgos: El orden, la limpieza, la señalización, el uso de EPP.
 - Simulación de comportamientos conflictivos, y uso de herramientas.
 - Reflexiones finales: compromisos y acciones.
- 2- Modulo: EPP (Elementos de Protección Personal):
- Presentación de EPP.
 - Uso de EPP, en cada etapa de obra.
 - Reflexiones finales: compromisos y acciones.
- 3- Modulo :Botiquín primeros auxilios:
- Los elementos que no deben faltar.
 - Reflexiones finales: compromisos y acciones.
- 4- Modulo :Siniestros Laborales:
- Que es un siniestro laboral?
 - Clasificación de siniestro : Leve -Emergencia
 - Impacto de siniestro para la persona y la empresa
 - Como actuar ante un siniestro laboral.
 - Simulación de siniestros laborales.
 - Cierre: El Rol del Capataz.
 -
 - Dimensión Relaciones Laborales:
- 1- Modulo: Gestión Telegramas :
- Procedimiento: Actores- Telegrama y Datos-Cierre de la gestión.
 - Percepciones positivas y negativas del Empleado.
 - Reflexiones finales: compromisos y acciones.
- 2- Modulo : Inspecciones:
- Organismos de control y su función.(IERIC-CYMAT)
 - Obligaciones y Derechos de la empresa.
 - Cómo actuar ante una inspección: Herramientas y Actitudes.
 - Reflexiones finales: compromisos y acciones.
 - Cierre: El Rol del Capataz.

5.4 Cronograma

CRONOGRAMA

Objetivo: Programa de Formación de Capataces

Referencias

- FT Ficha Técnica
- PF Programa Formación
- IF Implementación Formación

Descripción de Procesos y Actividades	Frecuencia de Actividades																							
	Días							Semanas					Meses 2020											
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. - Ficha Técnica																								
1.1 Reunión																								
1.1.1 Referentes Directivos	FT							FT					FT											
1.1.2 Operaciones y RR.HH		FT						FT					FT											
1.1.3 Jefes Técnicos			FT		FT			FT					FT											
1.1.4 Asesor Higiene y Seguridad				FT	FT			FT					FT											
1.2 Diseño																								
1.2.1 Diseñador Gráfico	FT	FT	FT	FT	FT				FT	FT				FT										
1.3 Relevamiento	FT	FT	FT	FT	FT					FT				FT										
1.4 Presentación					FT						FT			FT	FT									
1.5 Implementación					FT						FT			FT	FT									
2. - Programa de Formación																								
2.1 Reunión																								
2.2.1 Referentes Directivos	PF	PF								PF				PF										
2.2.2 Operaciones y RR.HH		PF								PF				PF										
2.2.3 Asesor Higiene y Seguridad		PF								PF				PF										
2.2 Diseño	PF	PF	PF	PF	PF			PF	PF						PF									
2.3 Presentación					PF						PF				PF									
2.4 Implementación																					IF			
3. - Implementación "Manos a la Obra"																								
3.1 Seguridad e Higiene	IF		IF		IF			IF	IF	IF	IF									IF				
3.1 Relaciones Laborales		IF		IF				IF	IF	IF	IF									IF				

5.5 Beneficios del plan

$$ROI = \frac{\text{Beneficios del Plan} - \text{Costo de Plan}}{\text{Costos de Plan}} \times 100 = \frac{\$ 1.169.909,65 - \$ 417.500,00}{\$ 417.500,00} \times 100 = 180,22\%$$

Perdidas = \$ 2.924.774,13
 Beneficio 40% = \$ 1.169.909,65

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones Finales

A partir del desarrollo de este Trabajo Final de Grado, se pudo advertir la injerencia de los Recursos Humanos, en una empresa del rubro de la construcción particularmente Baza S.A, esta organización presenta una falta de formalización en los procesos de formación, donde es fundamental para el desarrollo de sus actividades, contar con personal calificado, y con las competencias necesarias, para supervisar correctamente un ambiente de trabajo, expuesto a riesgos y a exigencias técnicas constante.

Toda actividad en obra, debe efectuarse con un control cuidadoso, para evitar que su uso anárquico de las tareas, conduzca a una situación irreversible, en este sentido la planificación estratégica, constituye para los profesionales de los Recursos Humanos , una herramienta valiosa, que permite organizar, y seleccionar un método, para alcanzar de forma proactiva, un estado deseado.

En este contexto y en post de abordar las dificultades que se presentaron en este trabajo, se propuso un programa de formación, cuyo contenido resulta ser una estrategia para ayudar a los colaboradores, en este caso a los capataces, a entender su ámbito laboral, mediante el reconocimiento de funciones, métodos de trabajo, como así también las conductas que se esperan mediante la vinculación de públicos internos y externos; las dimensiones específicas que se trabajaron son: La Seguridad e Higiene y Las Relaciones Laborales , como temáticas centrales , para plantear , describir y estructurar , tanto las tareas ,como los hechos dentro de un contexto laboral.

Además, a través de la implementación del plan, la empresa se verá beneficiada en la reducción de un 40% sobre las pérdidas económicas, asociadas a tres de sus proyectos, la quita en términos monetarios equivalen a \$1.169.909,65, otro aspecto importante a destacar es que invertir en la propuesta profesional, representa para la organización obtener una rentabilidad del 180%, en relación a los beneficios del plan y costos de implementación.

Teniendo en cuenta la importancia de los Recursos Humanos y considerando la problemática que se detectó, se sugiere a los conductores de la organización, respetar

tanto la asignación de actores claves, como así también llevar adelante, los procesos, mediante el orden de las acciones, que se encuentran plasmadas en el plan, siendo éste un documento estratégico y una guía, para direccionar y alcanzar los objetivos de intervención.

Es importante advertir, que esta propuesta no abarca el análisis de todas las funciones y tareas que desarrolla un capataz, ya que la atención se centró solo, en las gestiones que actualmente presentan dificultades y costos económicos para la empresa; no obstante, en un futuro se pueden evaluar, analizar y actualizar las mismas o nuevas dimensiones, y conformar de esta manera un perfil completo del puesto, como así también crear un manual de procedimiento que sirva de guía para futuras formaciones.

Finalmente, este plan demuestra la versatilidad del profesional de Recursos Humanos, para analizar, vincular y elaborar, desde el tratamiento de diferentes temáticas, como es el caso de la formación y las competencias, un enfoque competitivo que sea útil para una empresa, que se dedica por ejemplo a la construcción de edificios.

En este sentido y como futura profesional de la disciplina considero de suma relevancia citar los beneficios sobresalientes de la propuesta, los mismos son:

- Ayuda a los empleados a comprender su ámbito laboral.
- Facilita el desarrollo de competencias.
- Incrementa la productividad y calidad de trabajo.
- Se mejoran las relaciones interpersonales.
- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Se genera espacios para el desarrollo, creando de esta manera una percepción y actitudes más positivas por parte de los colaboradores.
- Ayuda a los colaboradores a contar con herramientas, para actuar ante situaciones reales de trabajo.
- Facilita la comprensión y alineación a los objetivos organizacionales.



BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición*. Santafe de Bogota: McGRAW-HILL INTERAMERICANA,S.A.

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Garnica.

Alles, M. A. (2015). *Diccionarios de comportamiento: 1500 comportamientos relacionados con las competencias mas utilizadas en la gestion por competencias.La trilogia tomo 2,(2a. ed)*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Granica.

Serpell B.Alfredo, Ureta A. Alberto. (1989). Selección y capacitación de los capataces de la construcción. Revista Ingeniería de la Construcción, N°7,39-49pag.

Blake,O.J.(2001).La Capacitación Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones, Tercera Edición Buenos Aires:Ediciones Macchi

Gibson, Ivancevich y Donnely (2000).Las Organizaciones Comportamiento -Estructura-Procesos

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. BUENOS AIRES: EDITO.

Miranda, A. (2012): La formación profesional en el sector de la construcción en Argentina [RASE vol. 5, núm. 1: 34-45]

Bogado,Hug,Jungles (2009) Capacitación en obra para obtener la polivalencia y verificación de sus efectos en la construcción civil Revista Ingeniería de Construcción Vol.24 N°3, Diciembre de 2009 PAG. 285-309 Rev. ing. constr. v.24 n.3 Santiago dic. 2009

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50732009000300006>



ANEXOS



CAPATACES

Modelo de instrumentos de recolección de datos:**Guía de preguntas para capataces de obra.**

Variable: **Posición del puesto** (Subordinación-supervisión-comunicaciones colaterales).

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-A qué persona reporta normalmente las tareas que usted realiza en obra?

2-Podría indicarnos quien es su jefe directo?.

3-Posee usted otros tipos de jefes? En caso de ser afirmativa la respuesta, con qué frecuencia se comunica con ellos?.

4-Posee usted personal a cargo? En caso de ser afirmativa su respuesta , podría indicarnos cuantas personas tiene a su cargo?.

5-De las personas que usted tiene a cargo, delega algún tipo de tarea o responsabilidad extraordinaria a alguna persona en particular?. En caso de ser afirmativa su respuesta, especificar sobre la tarea o responsabilidad.

6-Podría identificar y mencionar el nombre y cargo de las personas con las que se relaciona a nivel general dentro de la organización?.

7-Podría identificar y mencionar el nombre u organización con la que su puesto interacciona, además de la empresa en la que usted trabaja.

8-Puede mencionar alguna exigencia que haya tenido que responder, solicitada por alguna persona u organización ajena a su empresa?.

Modelo de instrumentos de recolección de datos:**Guía de preguntas para capataces de obra.**

Variable: **Contenido de tareas** (diarias-semanal-quincenal-anual y esporádicas).

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-Podría describirnos que tareas o funciones realiza usted como capataz de obra diariamente?.

2-Qué tipo de herramientas o recursos utiliza para cumplir con sus funciones?

3-Podría indicarnos en que horario las realiza y porque las realiza?

4-Podría describirnos que tareas o funciones realiza usted como capataz de obra de forma semanal?

5-Qué tipo de herramientas o recursos utiliza para cumplir con sus funciones?

6-Podría indicarnos en que horario las realiza y porque las realiza?

7-Podría describirnos que tareas o funciones realiza usted como capataz de obra de forma quincenal?

8-Qué tipo de herramientas o recursos utiliza para cumplir con sus funciones?

9-Podría indicarnos en que horario las realiza y porque las realiza?

10-Podría describirnos que tareas o funciones realiza usted como capataz de obra de forma mensual?

11-Qué tipo de herramientas o recursos utiliza para cumplir con sus funciones?

12-Podría indicarnos en que horario las realiza y porque las realiza?



13-Podria describirnos que tareas o funciones realiza usted como capataz de obra de forma anual?

14-Qué tipo de herramientas o recursos utiliza para cumplir con sus funciones?

15-Podria indicarnos en que horario las realiza y porque las realiza?

16-Podria describirnos que tareas o funciones realiza usted como capataz de obra de forma esporádica?

17-Qué tipo de herramientas o recursos utiliza para cumplir con sus funciones?

18-Podria indicarnos en que horario las realiza y porque las realiza?

19-Existen tareas que le resulten más complejas o que necesitaría el apoyo de la organización? Indicar cuales serian.



Modelo de instrumentos de recolección de datos:

Guía de preguntas para capataces de obra.

Variable: **Factores de especificación** (edad-formación-experiencia-aptitudes).

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

RESPONDA MARCANDO CON UNA CRUZ LA RESPUESTA CORRECTA.

1-Indicar con una cruz su rango de edad.

Entre 21 a 31 años

Entre 31 a 41 años

Entre 41 a 51 años

Entre 51 a 61 años

Más de 61 años

2-Marcas con una cruz su nivel de formación.

Universitario

Terciario

Secundario

Primario

Ninguno



3-¿Realiza alguna actividad educativa extra laboral?

Si

No

En caso de ser afirmativa la respuesta, especifique:

Nombre de la Institución:

Temática:

Días:

Cantidad de Hs:

4-Indicar en qué edificio ha desarrollado tareas o funciones y por cuánto tiempo?

Premium 1

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Premium 2

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses



Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Premium 3

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Premium 4

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Premium 5

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses



Entre 9 a 12 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Premium 6

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Premium 7

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Rosabella 1

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses



Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Rosabella 2

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Rosabella 3

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Rosabella 4

Entre 1 a 3 meses



Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Rosabella 5

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Rosabella 6

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses

Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

Rosabella 7

Entre 1 a 3 meses

Entre 3 a 6 meses



Entre 6 a 9 meses

Entre 9 a 12 meses

Entre 12 a 18 meses

5-Indicar si ha trabajado en otras empresas desarrollistas y especificar:

Nombre de la empresa:

Modelo de instrumentos de recolección de datos:**Guía de preguntas para capataces de obra.**

Variable: **Condiciones ambientales.**

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-Podría describirnos, de acuerdo a su experiencia, que pasos o requisitos lleva a cabo la empresa, para incorporar a un capataz a una obra de construcción?.

2-Si tuviera que caracterizar las obras, las mismas son todas iguales o poseen características diferentes? Justificar respuesta.

3-Cuando es incorporado a un edificio, su permanencia en el mismo, se mantiene hasta la finalización de la obra? En caso de ser afirmativa la respuesta justificar. En caso de ser negativa la respuesta, porque considera usted que se produce esta situación?

4-Podría indicarnos que tarea considera usted que mejor sabe hacer?

5-Recuerda que la empresa le haya indicado o proporcionado una herramienta que le resulte útil para llevar a cabo alguna tarea que usted lleva a cabo?

6-Su jefe le informa como si se encuentra satisfecho con las tareas que usted realiza?

7-Esta conforme usted con el salario que usted recibe?.Con quien se comunica para tratar el tema salarial?.

8-Recuerda alguna situación que le haya preocupado o estresado, por no saber cómo reaccionar ante los sucesos ocurridos?

9-Su jefe le comunica que espera de usted, cuando debe llevar a cabo alguna tarea en particular?



10-Le comunica a su jefe que tareas considera que no debería realizar , por falta de tiempo o porque considera que no son importantes?.

11-De acuerdo a su experiencia qué condiciones ambientales, iluminación, temperatura, ruido u otra, influyen en que pueda concretar su tarea. Justificar respuesta.

Modelo de instrumentos de recolección de datos:**Guía de preguntas para capataces de obra.**

Variable: **Factores de Especificación.**(Supervisión de personal-materiales, equipos y por seguridad de terceros)

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-Con respecto a la seguridad de las personas que acciones considera usted que debe realizar, para prevenir accidentes laborales?

2-Qué persona dentro de la organización, considera usted que debería ser responsable del seguimiento en cuanto al control de las normas y procedimientos en materia de seguridad e higiene?

3-En caso que se produzca un accidente,se genera un espacio de reflexión para identificar cuáles fueron las variables que facilitaron el suceso como accidente?

4-Posee la empresa un plan para prevenir robos? En qué etapa de obra considera usted que se producen con mayor frecuencia situaciones de robo?

5-Existe una lista con las herramientas o maquinarias que se utilizan, y si las mismas son usadas permanentemente o en diferentes etapas operativas?

6-Se le ha enseñado como prevenir incendios, se cuenta con extintores en las obras, sabe usted y el resto del personal utilizarlo?



Modelo de instrumentos de recolección de datos:

Guía de preguntas para capataces de obra.

Variable: **Capacitación Laboral**

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-Ha recibido usted en su puesto de trabajo, algún tipo de capacitación

Si

No

En caso de ser afirmativa la respuesta, responder: ¿Le fueron útiles para afrontar alguna situación en su puesto de trabajo?

¿Porqué?.....

2-En cuanto a la experiencia, se sintió estimulado/motivado por su instructor?

Definitivamente sí.

En parte sí.

En parte no.

Definitivamente no.

Indagar sobre la experiencia.....

.....

3-¿Cree que la frecuencia en que se dictan capacitaciones es la adecuada?

Si



No

Otros

¿Porqué?.....

4-¿Considera que deben brindárseles otras capacitaciones?

Si

No

En caso de ser afirmativa la respuesta, indicar cuáles y justificar el por qué?.

.....

5-Luego de la capacitación:

Les realizan preguntas en base a lo que se les enseñó?

Se realizan simulaciones de situaciones reales de trabajo?

No se les realiza nada

Indagar sobre la experiencia.....

6-¿Cuándo se dicta una capacitación, le entregan algún tipo de material de lectura?

En caso de ser afirmativa la respuesta, justificar.....

7-¿Está conforme con el contenido de las capacitaciones?

Si

No

En caso de ser afirmativa la respuesta, justificar.....

8-¿Siente que hay aprendizaje?

Demasiado



Mucho

Poco

Nada

9-¿Podría relacionar la temática de una capacitación con la de su puesto trabajo?.

Definitivamente si

En parte si

En parte no

Definitivamente no

Justificar la respuesta.....

10-Cuando un superior le informa sobre cómo debe realizar su trabajo, ¿siente que es claro?

Si

No

A veces

11-¿Si tuviese la posibilidad de solicitar algún tipo de capacitación, en que temática podría solicitar apoyo?



JEFES DE OBRA

Modelo de instrumentos de recolección de datos:**Guía de preguntas para Jefes de obra.**

Variable: **Posición del puesto.**(Subordinación-supervisión-comunicaciones colaterales)

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-A qué persona debería reportar normalmente las tareas que realiza el capataz de obra?

2-Podría indicarnos quien es el jefe directo del capataz y por qué?

3-Posee además el capataz, otros tipos de jefes? En caso de ser afirmativa la respuesta, con qué frecuencia se comunica con ellos?

4-El capataz posee personal a cargo? En caso de ser afirmativa su respuesta, podría indicarnos, cuantas personas tiene a cargo?

5-De las personas que el capataz tiene a cargo, delega algún tipo de tarea o responsabilidad extraordinaria a otra persona en particular?. En caso de ser afirmativa su respuesta, especificar sobre la tarea o responsabilidad.

6-Podría identificar y mencionar el nombre y cargo de las personas con las que se relaciona el capataz de forma interna en la organización?

7-Podría identificar y mencionar el nombre u organización con la que el puesto interacciona, de manera externa a la organización?.

8-Puede mencionar alguna exigencia que haya tenido que responder el capataz, solicitada por alguna persona u organización externa a la empresa

Modelo de instrumentos de recolección de datos:**Guía de preguntas para Jefes de obra.**

Variable: **Contenido de tareas** (diarias-semanal-quincenal-anual y esporádicas).

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-Podría describirnos que tareas o funciones debería realizar un capataz de obra diariamente?.

2-Qué tipo de herramientas o recursos debería utilizar para cumplir con sus funciones?

3-Podría indicarnos en qué momento y porque las debería realizar?

4-Podría describirnos que tareas o funciones debería realizar un capataz de obra de forma semanal?.

5--Qué tipo de herramientas o recursos debería utilizar para cumplir con sus funciones?

6-Podría indicarnos en qué momento y porque las debería realizar?

7-Podría describirnos que tareas o funciones debería realizar un capataz de obra de forma quincenal?

8-Qué tipo de herramientas o recursos debería utilizar para cumplir con sus funciones?

9-Podría indicarnos en qué momento y porque las debería realizar?

10-Podría describirnos que tareas o funciones debería realizar un capataz de obra de forma mensual?

11-Qué tipo de herramientas o recursos debería utilizar para cumplir con sus funciones?

- 12-Podría indicarnos en qué momento y porque las debería realizar?
- 13-Podría describirnos que tareas o funciones debería realizar un capataz de obra de forma anual?
- 14-Qué tipo de herramientas o recursos debería utilizar para cumplir con sus funciones?
- 15-Podría indicarnos en qué momento y porque las debería realizar?
- 16-Podría describirnos que tareas o funciones debería realizar un capataz de obra de forma esporádicas?
- 17-Qué tipo de herramientas o recursos debería utilizar para cumplir con sus funciones?
- 18-Podría indicarnos en qué momento y porque las debería realizar?
- 19- Existe tareas que actualmente no esté desarrollado el capataz y a su criterio debería realizarlas?.Indicar cuáles.
- 20- Qué tares considera usted que debería proporcionale algún tipo de apoyo al capataz? Indicar cuáles y por qué?.

Modelo de instrumentos de recolección de datos:**Guía de preguntas para Jefes de obra.**

Variable: **Factores de especificación** (edad-formación-experiencia-aptitudes).

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-La empresa posee un registro en la que se puede identificar edad, formación y experiencia de los capataces?

2-Podría indicarnos con cuantos capataces cuenta actualmente el área operativa?

3-Cúal es el promedio de edad de los capataces?

4-En cuanto a la formación cual es el nivel educativo que prevalece?

Primario

Secundario

Universitario

Otros

5- Que conocimientos considera usted que debe poseer un capataz?

6-Considera que todos los capataces posee , el mismo conocimiento?.Justificar respuesta.

7-Que características de personalidad considera usted que debería poseer un capataz?

Modelo de instrumentos de recolección de datos:**Guía de preguntas para Jefes de obra.**

Variable: **Condiciones ambientales.**

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-Cuando se inicia la construcción de un nuevo edificio, que elementos y que procesos lleva a cabo la empresa para incorporar un capataz de obra?.

2-Podría indicarnos si las obras son similares poseen características que la diferencian? Justificar la respuesta

3-Durante el desarrollo productivo de las obras, el capataz seleccionado desempeña sus funciones hasta el final del proceso? En caso de que existan cambios justificar la respuesta.

4-La empresa lleva algún tipo de registro o plantilla de capataces, con el fin de identificar vacantes y diferenciar el nivel que posee cada capataz?.

5-Podría indicarnos, si se han llevado a cabo acciones para mejorar los procesos operativos, como por ejemplo la implementación de una herramienta o procedimiento? En caso de ser afirmativa la respuesta, indagar sobre cuando, como y quien?

6-Como se evalúa el desempeño de los capataces? Quienes participan en dicha evaluación y con quien se comparte la información?.

7-Existe una diferencia salarial entre el capataz y el resto de los empleados de obra?

8-La empresa implementa acciones o recursos para mejorar las condiciones ambientales en la que se desarrollan los puestos operativos?

9-Recuerda situaciones del entorno, que no hayan sido planificadas o advertidas a los capataces, y que las mismas hayan generado algún tipo de problemática en el desarrollo operativo?

10-Suele indicar al capataz objetivos de trabajo ya sean diarios, semanales, mensuales? En caso de ser afirmativa la respuesta, porque considera importante comunicar los mismos?

11-En reuniones con el capataz suelen identificar en conjunto, requisitos o demandas que no son indispensables para la área productiva? Justificar respuesta.

12-Con respecto al ambiente de trabajo, y de acuerdo a su experiencia, cuales son las condiciones más críticas que se pueden destacar en una obra de construcción, tomando como variables de análisis, iluminación, temperatura, ruido o aquella otra que pueda mencionar?. Justificar respuesta.

Modelo de instrumentos de recolección de datos:**Guía de preguntas para Jefes de obra.**

Variable: **Factores de Especificación.**(Supervisión de personal-materiales, equipos y por seguridad de terceros)

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-Con respecto a la seguridad de las personas que recursos y acciones lleva a cabo la empresa para prevenir accidentes laborales?

2-Qué persona dentro de la organización, considera usted que debería ser responsable del seguimiento en cuanto al control de las normas y procedimientos en materia de seguridad e higiene.

3-La organización lleva un registro estadístico de los accidentes ocurridos en las obras, esta información categoriza el nivel de complejidad de los mismos? Se genera un espacio de reflexión para identificar cuáles fueron las variables que facilitaron el suceso como accidente?

4-Posee la empresa un plan para prevenir robos? Existe un registro de estos acontecimientos, se podría identificar una etapa de obra como la más propensa a que ocurra estos tipos de incidentes?

5-El área operativa lleva un registro de las herramientas o maquinarias que se utilizan, y si las mismas son usadas permanentemente o en diferentes etapas operativas?

6-Posee empresa un plan para prevenir incendios, se cuenta con extintores, el personal sabe cómo utilizarlos?



Modelo de instrumentos de recolección de datos:

Guía de preguntas para Jefes de obra.

Variable: **Capacitación Laboral**

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-Ha recibido el capataz en su puesto de trabajo, algún tipo de capacitación

Si

No

En caso de ser afirmativa la respuesta, responder:

2- ¿La misma fue implementada para afrontar alguna situación vivida en el puesto de trabajo?

¿Porqué?.....

3- En cuanto a la capacitación de personal, podría comunicarnos cuál es su rol o participación en este proceso?.

4-Considera importante formar parte de la implementación de una capacitación?

Definitivamente sí.

En parte sí.

En parte no.

Definitivamente no.

Indagar sobre la respuesta.....

5-La empresa le comunica cuando se dictaran las capacitaciones, informando la temática y objetivos que persigue la implementación de la misma?

6-Como se selecciona el instructor o capacitador?

7-¿Cree que la frecuencia en que se dictan capacitaciones es la adecuada?

Si

No

Otros

¿Porqué?.....

8-¿Considera que deben brindárseles otras capacitaciones al capataz?

Si

No

En caso de ser afirmativa la respuesta, indicar cuáles y justificar el por qué..

.....

9-Luego de la capacitación:

Les realizan preguntas al capataz, en base a lo que se les enseñó?

Se realizan simulaciones de situaciones reales de trabajo?

No se les realiza nada.....

Indagar sobre la experiencia.....

.....

10-¿Cuándo se dicta una capacitación, le entregan al capataz algún tipo de material de lectura?

En caso de ser afirmativa la respuesta, justificar.....

11-¿Está conforme con el contenido y temática de las capacitaciones que se le brinda al capataz?

Si

No

Otros

En caso de ser afirmativa la respuesta, justificar.....

12- Considera que debería realizarse las capacitaciones, en algún lugar en particular?

13-¿Siente que se producen cambio de conducta sostenidas en el tiempo que mejoran los procesos productivos?

Demasiado

Mucho

Poco

Nada

14-¿Si tuviese la posibilidad de sugerir algún tipo de capacitación, que aspecto le gustaría trabajar con el puesto de capataz?



DIRECTIVOS

Modelo de instrumentos de recolección de datos:**Guía de preguntas para Directivos.**

**Variables: Etapas constructivas de un edificio –Contenido de tareas de un capataz-
Metodologías y Formas de trabajo –Capacitación Laboral**

Nombre:.....

Puesto que ocupa:.....

Área a la que pertenece:

Fecha.....

1-En términos generales, podría indicarnos cuales son las etapas por las que transita una obra de construcción y que complejidades presenta cada una de las mismas?

2-A su criterio, cuales son las tareas más relevantes de un capataz?.

3-De que factores depende que se produzca un cambio de capataz, durante el proceso constructivo?

4-Qué estrategias de comunicación implementa Baza S.A, para difundir información en el área operativa?

5-Cúales son los mecanismos de control que se utilizan para detectar fallas en el área operativa?

6-Recuerda que se haya manifestado de forma reiterada una falla o un error en el área operativa?.Con respecto a lo expuesto que nivel de responsabilidad tuvo el capataz?

7-Recuerda el acontecimiento de algún suceso extraordinario en el área operativa ,en la que el capataz no haya actuado correctamente?.En caso de ser afirmativa la respuesta, indagar sobre el nivel de responsabilidad del capataz.

8-A su criterio cuáles son las debilidades y fortalezas del área operativa?.

9-Actualmente la empresa cuenta con planes de acción para atender:



Accidentes laborales.

Prevenir robos.

Prevenir incendios.

10-Qué capacitaciones se llevan actualmente? Indicar si se dictan de forma interna – externa -contenido-formadores.

11-Qué nivel de relevancia, representa para la empresa llevar a cabo un proceso de formación?

12-Considera usted que podría ser factible implementar un plan de capacitación dirigidos al puesto de capataz?