

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL NORESTE, SEDE TACUAREMBÓ

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

PROYECTO FINAL

**ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE TALLER MECÁNICO**

Autores:

Duarte, María de Lourdes

Piñeiro, Demmy

Sosa, Jenifer

Tutora: Cra. Marcela López Techera

Coordinador de proyecto: Ing. Ag. Gustavo Ferreira

Coordinadora de carrera: Cra. Ana Gómez

Tacuarembó

2022

Página de Aprobación

Sede Tacuarembó. Cenur Noreste, Udelar

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el trabajo final:

Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma)

Profesor..... (nombre y firma)

Profesor..... (nombre y firma)

Fecha

1. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a nuestras familias, sin su apoyo y soporte a lo largo de todo este recorrido, nada sería posible.

A la profesora Cra. Marcela López por la colaboración, compromiso y guía en el desarrollo del proyecto.

A la Bibliotecóloga Mariela Muñoz, por brindar su ayuda en la edición y referencias.

Al dueño de la empresa y a todo el personal, les agradecemos por el apoyo, confianza y transparencia, permitiéndonos conocer el día a día del negocio, fundamental para concretar este trabajo.

Finalmente, al gran equipo que hemos formado, caracterizado por el compañerismo, largas horas de discusión y buena onda, fundamentales para llevar a cabo este trabajo de forma amena y enriquecedora.

¡Muchas gracias!

2. RESUMEN

En el presente trabajo se llevará a cabo un análisis de aspectos macro y micro dentro de una empresa con rubro de taller mecánico, ubicada en la ciudad de Rivera, Uruguay.

A raíz de este análisis, se formulará un diagnóstico de la situación actual con el objetivo de realizar un rediseño estructural de la organización adecuado al entorno en el cual opera la misma.

Para ello, se utilizó un enfoque cualitativo con técnicas de observación y entrevista con preguntas semi abiertas al dueño de la empresa con el fin de recabar información, resultando en sugerencias que serán desarrolladas en el presente trabajo.

Contenido

1.	AGRADECIMIENTOS.....	3
2.	RESUMEN	4
3.	INTRODUCCIÓN	6
4.	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	7
5.	DESCRIPCIÓN DE MERCADO.....	8
6.	RECURSOS HUMANOS.....	10
7.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	11
8.	ANÁLISIS FODA	14
9.	ÁRBOL DE PROBLEMAS	15
10.	RELEVANCIA DEL PROYECTO DE MEJORA	16
11.	OBJETIVO GENERAL.....	17
12.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
13.	MARCO TEÓRICO.....	18
14.	ANÁLISIS Y DESARROLLO	31
14.1.	Misión:.....	31
14.2.	Visión:.....	31
14.3.	Valores:.....	31
14.4.	Estrategia:.....	32
14.5.	Estructura organizativa	32
14.6.	División de trabajo:	34
14.7.	Autoridad:	36
14.8.	Ámbito de control:	37
14.9.	Coordinación:	37
14.10.	DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGOS:.....	38
15.	CONCLUSIÓN	44
16.	BIBLIOGRAFÍA	47
17.	ANEXOS	50

3. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace referencia al Proyecto Final de la carrera Tecnólogo en Administración y Contabilidad dictada en la Universidad de la República, Sede Tacuarembó y tiene como objetivo aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, enfocándose en el área de administración, diseño y gestión organizacional.

Se tendrá en cuenta para el cumplimiento de los objetivos finales del presente trabajo fundamentalmente la bibliografía relacionada a los conceptos mencionados, además de tener en cuenta información utilizada a lo largo de la carrera, investigaciones y conceptos de la web.

El análisis se centrará en brindar las herramientas de gestión necesarias para la resolución de los problemas de gestión, diseño y administración de la empresa objeto de estudio siendo la metodología de relevamiento realizada entrevistas con el propietario, visitas al local comercial, análisis de los problemas identificados dentro de la misma.

4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El taller mecánico es una unipersonal con aproximadamente tres años de trayectoria ya que inició sus actividades a finales del año 2019, ubicado en el centro de la ciudad de Rivera. Cuenta con un dueño y 4 funcionarios fijos.

El titular de la empresa cuenta con la formación de mecánico y electricista automotriz oficializando su pasión a la profesión y rubro que tiene desde su niñez.

El taller ofrece servicios de mecánica en general, alineación, balanceo, lubricentro, chapa y pintura, inyección electrónica y servicios básicos de eléctrica. Para eso cuenta con dos 2 mecánicos, 1 pintor, 1 cadete y los servicios del dueño principalmente en el área de electricidad e inyección electrónica. Además, cuenta con servicio de auxilio mecánico las 24 horas (remolque) que para eso tiene la ayuda de su padre.

El negocio se encuentra en constante crecimiento y actualmente atiende una demanda significativa promedio de 7 automóviles por día. Si bien la organización logra cumplir con el trabajo, muchas veces no se pueden cumplir con los plazos de una forma eficaz ya que en promedio cada vehículo que ingresa insume aproximadamente dos horas y media de trabajo.

El dueño de la empresa manifiesta que la fortaleza del negocio es el buen servicio que brinda a sus clientes con una atención cercana y personalizada, el precio competitivo y la confianza que le pasa a sus clientes dejando las “piezas que cambió” en el maletero del vehículo. Sin embargo, no logra subsanar algunas debilidades que vamos a tratar a lo largo de este trabajo.

5. DESCRIPCIÓN DE MERCADO

El taller se encuentra ubicado en la ciudad de Rivera, departamento de Rivera. Dicho departamento se encuentra al norte del país en la frontera con Brasil (Santana do Livramento). Dado que es una frontera terrestre, el desarrollo y economía dependen de dos ciudades, políticas y culturas diferentes. Ambas cuentan con aproximadamente 200.000 habitantes.

La empresa tiene como actividad principal prestar servicio mecánico de todas las marcas de automóviles. Desarrolla sus servicios en diferentes ciudades, entre ellas: Rivera, Artigas, Tacuarembó y Santana do Livramento.

A nivel de competencia cuenta con un alto número de emprendimientos del rubro que se encuentran en la región fronteriza. La mayor parte de los competidores son organizaciones familiares que tienen ya mucho tiempo trabajando en tal rubro.

La competencia es dinámica ya que el mercado de la mecánica automotriz se encuentra en constante crecimiento.

Con esto, las distintas empresas ya instauradas y dedicadas a la misma actividad procuran aplicar distintas estrategias, además de implementar a su negocio herramientas con mayor tecnología que cooperan con la operativa de la organización.

En cuanto a los competidores ubicados en Uruguay podemos identificar principalmente que existen 3 grandes talleres en la ciudad de Rivera y presentan una extensa trayectoria, los cuales se considera que son los competidores directos del negocio objeto de estudio.

Los mismos trabajan exclusivamente con determinadas marcas específicas de automóviles lo que limitan sus servicios y genera una ventaja competitiva para el taller: una de ellas trabaja exclusivamente con la marca Toyota y la otra que se encarga de los automóviles de marca Chevrolet.

En cuanto a la competencia ubicada en Brasil, existen muchos talleres automotrices no formalizados, así como también existe un taller oficial representante de Chevrolet. Además, se encuentran otras empresas que se

dedican mayormente a la estética de los automóviles y no tanto a lo que viene a la reparación y servicio de mecánica lo cual no representa competencia directa para el emprendimiento.

Además de atender a todas las marcas sin excepciones, la empresa procuró establecer precios inferiores a los de sus competidores, con el fin de atraer nuevos clientes y poder tener una ventaja competitiva.

En definitiva, así fue que logró captar la atención de clientes, que se acercan a la empresa por el bajo costo de un servicio en mecánica en general y continúan llevando sus automóviles para cualquier tipo de servicio que consideren necesario.

Adicionalmente, los clientes continúan trabajando con la empresa debido a la cercanía y vínculo de confianza que establecen con la organización y la transparencia del trabajo realizado.

6. RECURSOS HUMANOS

La actividad de la empresa es llevada a cabo por 5 funcionarios dependientes y el titular de la empresa.

Los cargos son los siguientes:

- Mecánico (General y Eléctrica) 3 puestos
- Chapista 1 puesto
- Cadete 1 puesto

De acuerdo a lo ya mencionado, el dueño de la organización cumple funciones referentes a los servicios de mecánica general y electricista, inyección electrónica y auxilio mecánico (remolque).

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Como resultado del análisis de la situación de la empresa, se logra identificar algunos puntos importantes que generan debilidades significativas en la empresa que abordaremos a continuación:

- Relativo a la **planificación**, consideramos que:
 - La sobrecarga de tareas que realiza el dueño del taller genera una debilidad en la planificación estratégica de la organización por falta de tiempo en la realización e implementación de la misma.
 - La empresa no tiene definida su misión ni su visión. No permitiendo así establecer cuáles son sus objetivos y metas, las estrategias a ser utilizadas para el logro de las mismas y la manera en que se desarrollará considerando el futuro.
- En relación a los **clientes**, cabe destacar que:
 - El director de la empresa comenta que no tiene una base de datos que suministre información de sus clientes fijos y/o esporádicos, lo que no permite un registro con el historial de cada vehículo. Provocando que no se lleve un correcto control de los trabajos realizados, revisión de presupuestos e información importante para la empresa.
 - Cuando existe un número elevado de demandas, muchas veces no se logra culminar el servicio en el tiempo que el cliente espera, generando disconformidad por atrasos en la entrega.
 - La atención al cliente está a cargo del dueño lo que parece adecuado debido al trato personalizado. De todas formas, se vislumbra una sobrecarga de tareas lo que provoca que no tenga tiempo para realizar controles.
- En cuanto a la **gestión operativa**, se entiende importante prestar atención en los siguientes puntos:
 - Los trabajos realizados no se registran en una planilla con el historial de cada uno de los vehículos, provocando pérdidas de tiempo en la revisión de los mismos, así como problemas en el seguimiento de los servicios.
 - La empresa tuvo un gran crecimiento lo que provocó que el local no tenga el suficiente espacio. Corresponde a un crecimiento tanto en cantidad como en servicios prestados lo que provoca que muchas veces no se

cuenta con herramientas suficientes lo que deriva en atrasos en el servicio y disconformidad por parte de los clientes.

- Desde la puesta en funcionamiento de la empresa, no se han hecho inversiones importantes
- Relativo a los **recursos humanos**, consideramos relevantes los siguientes aspectos:
 - No siempre el personal disponible cubre con las necesidades de la empresa y al no existir la posibilidad de contratar a más gente, por tratarse de un negocio volátil, puede generar disconformidad por parte de los funcionarios al verse muy sobrecargados, lo que podría afectar a los servicios brindados.
 - El dueño se encarga de la toma de decisiones, así mismo trabaja y realiza tareas operativas dentro de la organización junto al resto de los empleados, atendiendo además trabajos extras en días de descanso y a la madrugada a los efectos de prestar el servicio de remolque. Esta situación provoca que tenga poco tiempo para las tareas de planificación estratégica de la organización.
 - La remuneración de los colaboradores comparado con los sueldos de la competencia es baja. Adicionalmente los colaboradores se deben tomar licencia cuando las condiciones de trabajo lo permitan, siendo el dueño quien asigna las mismas. Esto repercute directamente en la productividad de los funcionarios y en la motivación de los mismos generando demoras, atrasos en los trabajos entregados con la consecuente disconformidad de los clientes.
- Sobre la **gestión administrativa** de la organización, cabe destacar que:
 - El dueño nos comenta que tiene una gestora que es una persona de confianza, que es la que se encarga de los aspectos administrativos. La misma se encarga del pago a las oficinas estatales y demás tributos.
 - No se realizan controles ni registro de cobros y pagos por parte de la empresa lo que puede generar fraudes o errores.
 - En cuanto a la documentación la empresa no cuenta con un orden específico. Las mismas se reciben en la empresa o en la casa del

dueño quien las junta y entrega a una gestoría para que se realice el proceso de liquidación de impuestos. La omisión de la presentación de documentación puede provocar errores u omisiones en las liquidaciones de impuestos lo que puede llevar a que la empresa tenga ciertas contingencias importantes para la organización.

8. ANÁLISIS FODA

A los efectos de continuar con el diagnóstico de la situación actual de la organización, realizamos un análisis FODA, herramienta que permite realizar un análisis de la situación actual de la empresa a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, resultando fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia en el negocio que tiene el propietario. • La responsabilidad y compromiso con sus clientes. • Buena relación con los clientes. • Buena imagen del local (visiblemente bien notada en la ubicación donde se encuentra). • Precios menores que la competencia. • Cuenta con una ventaja competitiva sobre la competencia, ya que trabaja con todas las marcas automotrices. Y varios de sus competidores tienen únicamente una marca registrada. • Ofrece servicios de remolque, conocidos en distintas ciudades de los alrededores. • Transparencia en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena ubicación del negocio. • Análisis, conocimiento y seguimiento de los servicios y precios establecidos por sus mayores competidores. • Conocimiento de la estrategia utilizada por la competencia.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización en la realización de tareas. • Falta de tiempo del propietario para realizar planificación estratégica, operativa y controles. • El personal no siempre cubre con todas las necesidades de la empresa. • Poca descentralización de poder y delegación. • Falta de espacio físico para cumplir con algunas demandas. • Falta de herramientas y recursos para realizar inversiones para poder realizar nuevos trabajos. • No cuenta con respaldo ni base de datos ni de clientes ni de ingresos y gastos. • Falta de organización en archivos de facturas y boletas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias con grandes inversiones a nivel herramientas, y experiencia en el rubro por sus años de trayectoria. • Variación del tipo de cambio (la empresa trabaja con dos tipos de monedas, pesos uruguayos y reales).

Figura 1: Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

9. ÁRBOL DE PROBLEMAS

De acuerdo al análisis realizado, sobre todo, las debilidades que cuenta la organización, se plantea que uno de los problemas principales en la misma es la inadecuada organización interna de los procesos y estructura de la organización. Además, se puede observar que los roles y tareas no se encuentran correctamente definidos. Lo que conlleva a fallas en el proceso principal de la empresa y en el proceso administrativo en su conjunto y la no existencia de una correcta coordinación de prioridades impulsada por una escasa delegación.

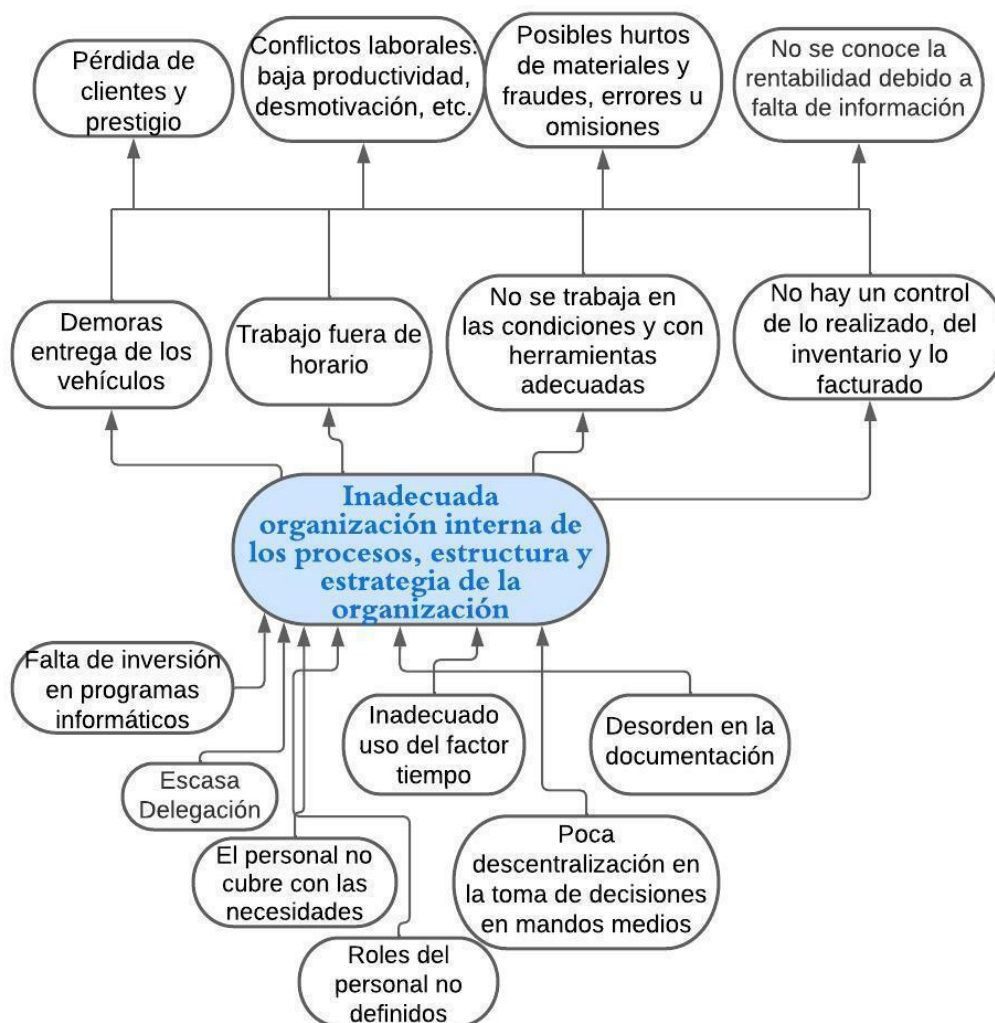


Figura 2: Árbol del problema dl taller mecánico. Fuente: Elaboración propia.

En virtud de lo expuesto, surge la necesidad de crear un plan de trabajo en el que se evidencie la relación causa efecto de los puntos críticos establecidos para

la empresa, demostrando el impacto negativo de algunos de sus procedimientos presentes, que derivan fallas en el control y funcionamiento de la empresa.

10. RELEVANCIA DEL PROYECTO DE MEJORA

El presente trabajo se enfatizará en proponer una mejora en la gestión de la organización que permita mitigar el problema central detectado, logrando así posibles problemas en el futuro.

La finalidad del proyecto, es que, a través del mismo, el emprendedor logre visualizar que la falta de organización en los procesos y la estructura organizacional existente en la organización podría desencadenar en problemáticas a corto y largo plazo tales como: pérdida de clientes, pérdida de información relevante para futuras actividades operativas que afecten el control interno, la toma de decisiones y la eficiencia de los servicios.

Además, existe un atraso significativo en la operativa del servicio, provocando así debilidades que pueden afectar negativamente la relación con el cliente e impactar negativamente su posición en el mercado.

Es importante destacar el efecto que puede causar en el ambiente laboral, generando desmotivación por parte de sus colaboradores debido a la sobrecarga de tareas y la presión ejercida hacia los mismos. Esta situación puede generar graves fallas en el funcionamiento de la organización.

11. OBJETIVO GENERAL

- Realizar un rediseño estructural de la organización adecuado al entorno en el cual opera la empresa.

12. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un organigrama en el que se plasme la estructura organizacional acorde a la misión, visión, valores y estrategia de la organización.
- Establecer una adecuada división del trabajo.
- Determinar el grado de autoridad deseable para la organización incluyendo los aspectos de delegación, descentralización, unidad de mando, y demás aspectos vinculados a esta temática.
- Realizar la descripción de cargos de la organización.
- Elaborar la especificación de los cargos.

13. MARCO TEÓRICO

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) ocupan aproximadamente el 99,59% de las empresas en la economía del país. Por las características antes mencionadas del taller, el mismo se incluye dentro del grupo de micro-empresa con naturaleza jurídica unipersonal.

Las micro-empresas son aquellas que poseen de 1 a 4 funcionarios y facturan menos de 2.000.000 de UI anuales. Comprenden el 85,23% de las empresas en el país (Agencia Nacional de Desarrollo [ANDE], 2021).

Las Unipersonales son emprendimientos a título individual que no poseen personería jurídica y el titular de la empresa responde personal e ilimitadamente por las obligaciones de la misma (ANDE, 2021).

Las organizaciones, para mantenerse en el mercado y atender a la demanda que cada vez se encuentra más exigente por los avances de la globalización, para lograr sus objetivos con eficacia y eficiencia, es imprescindible aplicar un proceso administrativo efectivo que se ajuste a las exigencias del mercado y a las particularidades de la organización y así desarrollar la **gestión empresarial**, siendo ésta la relación con la mejora continua y el cambio. Abarca la administración de los recursos de una empresa de la mejor manera posible, de manera que se logre alcanzar los objetivos propuestos previamente (Guerrero y Rodríguez, 2020, pp. 6-7).

Sabiendo que un **proceso** es el “conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que, con un propósito definido, transforman entradas en salidas valiosas para el cliente” (Mari, 2015, p. 10); podemos definir al proceso administrativo como el cumplimiento ordenado y secuenciado de las siguientes funciones, planificación, organización, dirección y control.

Éstas se aplican en base a una serie de actividades que deben estar vinculadas entre sí con un orden preestablecido, utilizando los recursos necesarios para su correcto desarrollo (humanos, tecnológicos, económicos, información, etc), procurando alcanzar la finalidad de cumplir con los propósitos establecidos por la organización logrando la satisfacción de los clientes y aumentando su valor

(Robbins y Coulter, 2014, p. 9). Definiendo las funciones nombradas anteriormente:

- La planificación trata de crear el futuro deseado decidiendo con anterioridad qué, cómo, cuándo, dónde, quién y con que se va hacer.
- La organización combina el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar de los recursos necesarios para hacerlo.
- La dirección orienta la labor del personal hacia el logro de los objetivos de la organización a través de la comunicación, motivación y liderazgo.
- El control comprueba que se estén ejecutando las acciones y programas planificados, si se están obteniendo o no los objetivos propuestos y plantea medidas de corrección y mejora (GestioPolis.com. Experto, 2021).

La planificación trata de crear el futuro deseado decidiendo con anterioridad qué, cómo, cuándo, dónde, quién y con que se va hacer.

La planificación en una organización puede distinguirse en estratégica u operativa. La **planificación estratégica** “establece la visión que se define a la organización en el futuro, define la misión a desarrollar en el ambiente previamente estudiado, define los valores en los que fundamenta su accionar, características del ambiente externo, características del medio ambiente interno, establece objetivos generales para ella, desarrolla las estrategias para lograr un fin determinado” (Comas y Cuneo, 2020).

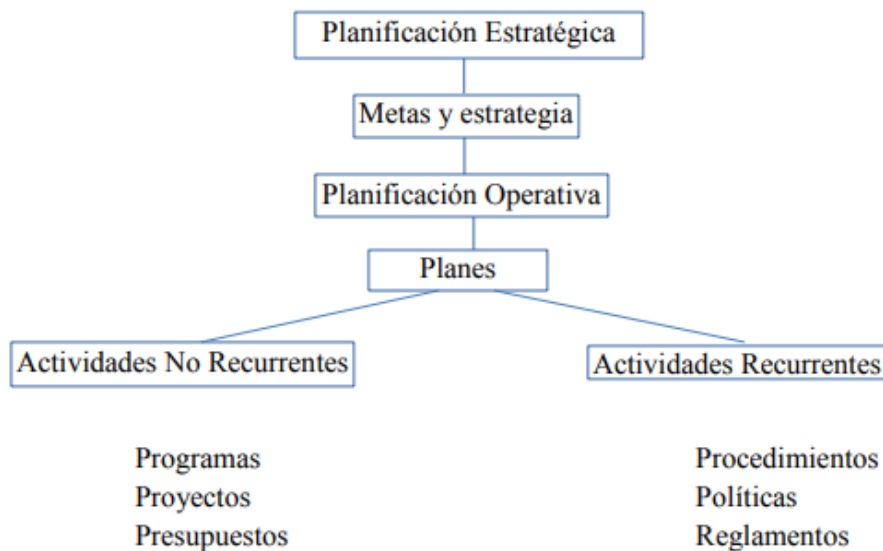


Figura 3. Esquema de planificación. Fuente: Stoner (1994, p. 243).

El plan operativo se divide en actividades tanto recurrentes (aquellas que ocurren regular o frecuentemente como por ejemplo normas y políticas) y no recurrentes (aquellas que solo se dan una vez como por ejemplo programas de trabajo).

Es importante destacar la necesidad de emplear una organización formal integrada por su estructura y sistemas administrativos.

La forma en que están ordenadas las unidades que componen un organismo y las relaciones formales que guardan sus unidades entre sí y los niveles jerárquicos que éstos ocupan constituye lo que se denomina **estructura organizacional**, la cual debe ser desarrollada con el fin de lograr la misión y objetivos de la organización, siendo sumamente importante conocer las actividades que deben realizarse. Se considera una actividad como un conjunto de tareas y éstas son un conjunto de operaciones ejecutadas por un individuo. Por otra parte, una función es un conjunto de actividades de igual naturaleza.

Las unidades administrativas que integran una estructura organizativa son: los órganos; los cargos y los puestos. Los órganos son “una subdivisión del organismo total. Es una unidad creada como consecuencia de la división del trabajo, que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, en determinado nivel jerárquico, dependiendo del grado de desagregación a que se llegue. Es una unidad administrativa impersonal” (Pini, 2011, p. 11).

En cada órgano existen los cargos, éstos son “un conjunto de tareas suficientemente similares que pueden ser designados con el mismo título o denominación. Un cargo es una unidad de trabajo específico e impersonal, constituida por a) un conjunto de tareas que debe realizar, b) aptitudes que debe poseer y c) responsabilidades que debe asumir su titular, en d) determinadas condiciones de trabajo” (Pini, 2011, p. 12), el desempeño de las personas que ocupan el cargo ayudará en el cumplimiento de actividades, tareas y funciones asignadas al órgano.

Los puestos se refieren a la posición de trabajo ocupada por una persona que realiza las tareas propias del cargo... “o sea, es el conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas a un empleado en particular. El total de puestos o plazas equivale al total de personas que trabajan en la empresa u organismo. El puesto es una personificación del cargo, que siempre es impersonal. La cantidad de puestos indica el aspecto cuantitativo de la organización (cuántas personas)” (Pini, 2011, p. 12).

El **nivel jerárquico** “es un eslabón dentro de la estructura organizativa en el cual se encuentran órganos con un similar grado de autoridad y responsabilidad con relación a los objetivos de la organización” (Garbarino y Pintos, 2004).

Se identifican 3 niveles; el nivel superior, nivel medio y nivel supervisor.

- **Nivel Superior:** Comprende el directorio, la gerencia general, sectorial y asesorías de primer nivel.
- **Nivel Medio:** Comprende los departamentos operativos de cada gerencia: jefe de planta, de mantenimiento, de compras.
- **Nivel Supervisor:** Se ocupa de la acción diaria, intentando cumplir con las políticas y reportando los avances en cada área, suelen denominarse capataces, encargados, jefes.

Las diferentes unidades administrativas se vinculan entre sí a través de **relaciones formales** a través del cual se interconecta órganos, pudiendo graficarse o no. Las relaciones que no se grafican son las de control y representación personal o de servicio, por lo tanto, las que se pueden graficar son las lineales o subordinación, de asesoría o staff, de coordinación y funcionales.

Con el fin de poder determinar la estructura organizativa de una organización es imprescindible definir el diseño organizacional de la misma para que dicha estructura pueda responder a las necesidades y objetivos. En virtud de ello, se debe realizar un análisis de la estructura organizacional mediante aspectos claves que proporcionarán una ayuda para el diseño de nuevas estructuras cuando sea necesario.

- **División de trabajo:** Se crean los órganos y se agrupan las actividades a cumplir por éstos. Se compone de varios elementos:
 1. Departamentalización: es “una parte del proceso administrativo, consistente en agrupar actividades en base a determinados criterios de homogeneidad y afinidad (factores aglutinantes) cuyo objetivo es dividir el trabajo de la dirección, de forma tal que la organización quede estructurada en unidades especializadas aptas para operar con eficiencia, y sujeta mecanismos de relacionamiento y coordinación que permitan una correcta y efectiva integración de la acción ejecutiva” (Pini, 1990).
 2. Homogeneidad: Una asignación homogénea de las actividades a los órganos y las tareas a los cargos facilita la supervisión y contribuye a una adecuada división del trabajo.
 3. Oposición de intereses: Los órganos a cargo de procesos de control deben ser independientes del órgano que controlan y, a su vez, tener una jerarquía acorde para ejercer dicho control. Asimismo, las actividades de control deben asignarse a un órgano diferente al que se le asigne la ejecución de la actividad controlada.
 4. Funciones sustantivas: deben asignarse expresamente a unidades administrativas que garanticen su adecuada atención.
 5. Fraccionamiento: El fraccionamiento de los procesos se asocia a una excesiva especialización, que deriva en la rutina y en la creación de compartimentos estancos en la organización. Cada unidad administrativa se hace cargo de una pequeña parte del proceso y el pasaje de una unidad a otra puede derivar en demoras.
 6. Unidades de servicio: facilita el funcionamiento de las restantes unidades e, incluso, de otros departamentos de servicio. Son unidades de servicio Mantenimiento, Contabilidad, Vigilancia, Limpieza, Personal.

7. Unidades de staff: brindan asesoramiento o consejo, sobre temas específicos en los cuales son especialistas.
- **Autoridad:** es el poder legítimo que detenta una persona por la posición que ocupa en una organización. Los elementos a tener en cuenta son los siguientes:
 1. Unidad de mando: Es deseable que cada persona dentro de la organización tenga un solo jefe de quien recibir instrucciones y a quien rendir cuentas.
 2. Vía jerárquica: El curso jerárquico debe ser respetado cuando se trata de cualquier transmisión de órdenes, informaciones y avisos de importancia, debiendo establecerse claramente.
 3. Delegación de autoridad: La delegación de autoridad es un acto bilateral por el cual un supervisor asigna tareas a un subordinado y le confiere la autoridad necesaria para llevarlas a cabo y el subordinado asume la responsabilidad emergente. La responsabilidad del superior no se delega, permanece responsable por la tarea que delegó y debe controlarla.
 4. Nivel jerárquico: Los órganos deben ubicarse dentro de la estructura de acuerdo a la importancia relativa de la función que cumplen con relación al cumplimiento de los fines organizacionales. En el mismo nivel jerárquico se ubican aquellos órganos que tengan similar grado de autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de los fines organizacionales.
 5. Descentralización: implica descongestionar en un grado adecuado, una mayor rapidez en la toma de decisiones, evita que los niveles superiores de la organización se vean congestionados por problemas menores, y puedan dedicar su tiempo a la resolución de los aspectos estratégicos, o sea, se transfiere los poderes a órganos que deben actuar como competencia propia.
 6. La línea y el staff: Las unidades de staff, como se detalló anteriormente, son unidades especializadas. Su conocimiento específico y los consejos que brinda deben canalizarse a través de la línea, que es la responsable por la ejecución de las actividades.

- **Ámbito de control:**

Las organizaciones crecen constantemente, desarrollan distintos procesos y actividades. Para que una organización pueda ser dirigida eficazmente es indispensable que se sepa establecer un límite respecto a la cantidad de tareas que puede manejar un único individuo, la forma de manejar las relaciones entre los integrantes de la empresa. Con esto, las organizaciones deben crear órganos para los cuales deben designarse actividades a ejecutar y a las cuales la dirección tendrá un poder de mando, por mayor jerarquía.

El Ámbito de Control se define como la cantidad de subordinados que dependen de un jerarca (González y Rivas, s.f.).

El principio del ámbito de control es respectivamente establecer un número de subordinados a los que el administrador pueda supervisar y controlar de manera eficaz, Lyndall Urwick (citado en González y Rivas, s.f.) definió que la cantidad ideal sería de 4. Y en niveles inferiores habla de entre 8 y 12 personas. Por esto se crean los órganos, se definen los responsables de cada uno de ellos y los niveles jerárquicos. Todo esto puede ser visualizado mediante la interpretación de un organigrama.

Lo que define Lyndall Urwick (citado en González y Rivas, s.f.) es relativo, otros autores se deciden por números diferentes debido a que existe una lista de agentes que influyen directamente sobre dicho número, se trata de:

- Agentes vinculados a la situación de trabajo
- Agentes vinculados a lo subordinados
- Agentes vinculados a la situación de trabajo

Según González y Rivas (s.f.):

- **Coordinación:** es el proceso mediante el cual se integran internamente las actividades de las distintas unidades para alcanzar los objetivos organizacionales, siendo fundamental para lograr el éxito en todo esfuerzo conjunto por lo cual, se debe promover voluntariamente.

La estructura organizativa se representa mediante gráficos o diagramas que reciben el nombre de organigramas, éstos son un instrumento de análisis y diseño que permite visualizar en forma rápida los órganos que componen la

estructura, las relaciones formales que existen entre ellos y los niveles jerárquicos. No existen reglas únicas para diagramar organigramas, pero se recomienda utilizar una presentación clara y comprensible para los usuarios e incluir, si corresponde, referencias que expliquen los criterios utilizados.

Los organigramas deben tener un encabezado en el cual se establezca (Facultad de Ciencias Económicas y Administración [FCEA], 2011):

- Nombre de la organización a la cual se representa.
- Fecha de elaboración o de aprobación. Por lo general, cuando se diagrama una propuesta de estructura, se registra la fecha de elaboración. Cuando se aprueba formalmente la estructura organizativa, se indica la fecha de aprobación.
- Quien lo diagrama.
- Carácter con el cual se realiza: si se trata de una propuesta o de una representación de la estructura organizativa actual, por ejemplo.
- Si corresponde, referencias que permitan una fácil comprensión del gráfico.

- Misión

Es la razón de ser de la empresa, constituida por cinco elementos (Gallardo, 2012):

- Su historia.
- Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
- El entorno del mercado.
- Los recursos.
- Sus competencias distintivas.

- Visión

La visión describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Dónde deseo que esté la organización en el futuro?
- ¿Cuál es el papel que quiero que la organización juegue?

➤ ¿Qué es lo que quiero lograr?

Es esencial alcanzar una visión compartida por toda la organización (Mari, 2015). Para que el personal pueda optimizar su potencial es necesario emplear herramientas aplicadas sobre los cargos, tales como: análisis, descripción y especificación de cargos. El análisis de cargos es un procedimiento sistemático que busca obtener mayor información referente al cargo y por ende sus tareas, requisitos, responsabilidades, deberes y otras aptitudes necesarias para el mismo.

Con el objetivo de obtener información relevante se puede recurrir a diversas fuentes como la persona que ocupa el cargo u ocuparon, el supervisor o jefe del cargo, manuales de procedimientos, especialistas, trabajando con diferentes métodos como ser: observación, cuestionarios, entrevistas, bitácoras, grupos de expertos, siempre ajustando a las particularidades de la empresa y su entorno (FCEA, 2020).

La descripción de cargo es un resumen sistemático de la información obtenida en el análisis de cargos, es una relación por escrito de qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo, o sea, relata donde se ubica el cargo, las tareas que lo componen, los resultados esperados, sus magnitudes, sus decisiones y sus responsabilidades. No existe un formato estándar para redactar la descripción, pero se puede contemplar algunos factores acerca de: identificación del cargo, objetivo, resumen de tareas y actividades, autoridad, criterios de desempeño, principales responsabilidades, decisiones y dimensiones.

- Identificación del cargo: permite ubicar al cargo en la empresa mediante nombre, ubicación, interrelaciones jerárquicas.
- Objeto: refiere a la razón de ser del cargo para la empresa, se refleja en una frase breve.
- Resumen de tareas o actividades: se detallan las tareas a realizar de forma clara, concreta y objetiva, así como el resultado esperado. Se debe realizar la redacción con un verbo de acción, en un orden lógico de importancia, finaliza con una tarea genérica.
- Autoridad: se deben definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros funcionarios y presupuestarias.

- Responsabilidad y deberes: se debe establecer una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del cargo.
- Criterios de desempeño: refiere a que se espera que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes.
- Condiciones de trabajo: es fundamental agregar las condiciones de trabajo que estará sujeto el cargo (nivel de ruido, condiciones peligrosas, etc.) (Dessler, 1996).

Con la información obtenida en la descripción de cargo, se utiliza para realizar la especificación de cargo, es la enumeración escrita y sistemática de los requisitos personales necesarios para el desempeño adecuado de las tareas que componen el cargo. Esta técnica también no cuenta con un formato estándar, pero se puede contemplar ciertos factores que van a enriquecer el objeto de la misma, como: conocimientos formales y específicos, experiencia, aptitudes, personalidad, intereses, contexto.

- Conocimientos: es esencial agregar el conocimiento que se requiere para el cargo, refiere al mínimo requerido para el normal ejercicio del cargo, o sea, el conocimiento mínimo necesario para la operativa habitual del cargo y resolución de problemas que pueda enfrentar. Se debe diferenciar conocimientos formales y específicos, el primero se asocia a la formación curricular formal y el segundo a especializaciones o complementos de contenidos o temas específicos relacionados al cargo.
- Experiencia: se trata de un factor importante para poder establecer el tiempo que una persona debe poseer en trabajos anteriores y van a contribuir significativamente en las tareas del cargo.
- Aptitudes: se refiere a las habilidades o capacidades que las personas deben poseer de manera innata, desarrollada, potencial, relevados a través de test psicolaborales con el fin de identificar por ejemplo facilidad numérica, habilidad verbal, razonamiento, entre otros.
- Personalidad: es fundamental identificar la personalidad requerida para el mejor ejercicio del cargo, en virtud de los hechos, situaciones problemáticas que el cargo pueda enfrentar en el desarrollo de sus actividades. También se relevan a través de test psicolaborales.

- Intereses: identificar el interés que puede satisfacer el cargo para quien desempeñe la tarea pudiendo satisfacer la vocación del individuo y su motivación.
- Contexto: se debe tener presente tres grandes componentes.
 - demanda física: se trata de las exigencias físicas que el cargo requiere en su desempeño habitual.
 - condiciones ambientales: establecer las condiciones que rodean habitualmente al ejercicio del cargo.
 - riesgos: identificar la potencialidad de acceso a material infeccioso, trabajos con energía eléctrica, trabajos en altura, etc. (FCEA, 2020).

Cabe destacar que el organigrama de una organización, así como la descripción y especificación de cargos pueden ayudar a realizar delegaciones, sin embargo, existen diagnósticos que señalan como causa más frecuente de problemas organizacionales y la correspondiente gestión, en una delegación deficiente. Por ello, es necesario delegar autoridad en los empleados para que la organización funcione con eficiencia.

Según Jiménez Castro (citado en González y Rivas, s.f., p. 15): la **delegación** es "... el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subalterno y le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones". Para lograr buenos resultados cuando se delega autoridad en personal subordinado es importante tomar en cuenta los siguientes principios (González y Rivas, s.f.):

- Decidir qué tareas se pueden delegar.
- Decidir a quienes se le asignan las tareas.
- Delegar con claridad.
- Proporcionar recursos suficientes para realizar la tarea delegada.
- Especificar los resultados.
- Permitir que los subordinados cometen errores.
- Establecer controles amplios.
- Mantener líneas abiertas de comunicación.
- Entrenar en cargos superiores para cuando el directivo se retire de la organización.

Generalmente las principales fallas relacionadas con la delegación de autoridad, se dan porque los encargados de la organización no comprenden la importancia de delegar.

Los principales motivos por la falta de delegación de los supervisores se deben a:

- La falta de confianza en el personal a cargo: en estos casos normalmente se demuestra que el supervisor cree ser el único capaz de realizar las tareas, por este motivo no encuentra la necesidad de capacitar al personal.
- La falta de confianza en sí mismos: el motivo de esta casuística se debe a que el supervisor siente que debe estar presente en todas partes para demostrarse imprescindible para el funcionamiento de la empresa.

En ambas situaciones el supervisor no aprovecha al máximo los recursos humanos y limita sus capacidades.

Algunos factores vinculados a las actitudes personales que atribuyen a una efectiva delegación son:

- Aceptar y alentar la iniciativa de los subordinados,
- Ceder el derecho de tomar decisiones,
- Confiar en los subordinados,
- Planificar el trabajo para poder controlarlo.

Los gerentes deben aplicar la función dirección como conducción de la organización hacia los objetivos, a través de la comunicación, motivación y liderazgo. El liderazgo es un “proceso interactivo que ocurre entre el líder y los seguidores e involucra la influencia del líder hacia sus seguidores, en un grupo y contextos determinados, e incluye la atención a las metas que orientan la conducta de los individuos” (Northouse, 2001; García Solarte, 2015 citados en Pintos, Salaburu y Xavier, s.f., p. 5). En lo que refiere a la motivación, se debe tener en cuenta que es “un proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (Robbins y Judge, 2009).

La función control hace referencia a la regulación de las actividades organizacionales de tal modo que el desempeño se sitúe dentro de límites o parámetros aceptables.

Nos permite pararnos en un punto determinado del tiempo y evaluar cómo está la organización en términos de su desempeño real respecto a cómo debería estar, la falta de controles adecuados puede dar lugar a prácticas no deseadas, por lo tanto, el control bien aplicado nos va a permitir ajustar las prácticas si los resultados se apartan de los límites que fijamos como aceptables (Griffin, 2017).

Los gerentes de las organizaciones deben tener los conocimientos necesarios del proceso mencionado para así aplicarlo a diario en su operativa de forma precisa, persiguiendo las particularidades de la organización en cuestión.

Para que éstos logren tomar decisiones de forma eficiente en la organización, deben realizar tres pasos básicos:

1. Dividir la carga de trabajo total, en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas anteriores en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

14. ANÁLISIS Y DESARROLLO

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual de la empresa y encontrados los principales puntos a considerar y el problema central que es la inadecuada organización interna de los procesos, estrategia y estructura de la organización se plantearon objetivos generales y específicos para iniciar la ruta de sugerencias de mejora a seguir con la visión de que la empresa obtenga una guía en su accionar y por ende subsanar las fallas previstas.

Toda organización debe desarrollar su planificación estratégica y para eso es necesario identificar elementos claves como la misión, visión, valores y estrategias con el fin de incidir en los objetivos organizacionales y confeccionar la **estructura organizacional** acorde.

Debido a que la empresa no cuenta con estos elementos definidos, partimos por determinarlos.

14.1. Misión:

Brindar un servicio confiable y personalizado de mantenimiento mecánico automotriz en general, preservando y cuidando los vehículos de nuestros clientes de una forma segura en el tiempo más eficiente posible.

14.2. Visión:

Ser el taller automotriz líder en la frontera reconocida por los precios justos, calidad y atención personalizada ofreciendo servicios para todo tipo de vehículos de diferentes marcas, modelos y años.

14.3. Valores:

- Compromiso
- Calidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto

14.4. Estrategia:

Para lograr una posición ventajosa frente a los demás competidores nos basamos en el enfoque de las “estrategias competitivas” de Michael Porter (citado en Daft, 2011) que la define como una defensa u ofensa de la empresa para obtener una posición en el mercado. Porter (citado en Daft, 2011) identificó tres estrategias genéricas que se pueden utilizar individualmente o en su conjunto, éstas son: 1) El liderazgo en costos, que se enfoca en mantener los costos más bajos en el mercado dejando en segundo plano la calidad 2) La diferenciación, apunta a destacarse en algún aspecto y 3) El enfoque, que es sobre concentrarse en un grupo específico del mercado.

Aunque describimos anteriormente que parte de la estrategia del emprendimiento es tener precios relativamente bajos en algunos servicios de mecánica general para captar clientes.

Vemos que la estrategia de diferenciación se adecua mayormente a la empresa por trabajar con todas las marcas, focalizándose en el servicio al cliente siendo éste un gran factor que la destaca ante la competencia.

El taller se diferencia en la atención cercana y personalizada con los clientes manteniendo una fluida comunicación, escuchando y ayudando al cliente que pueda comunicar lo que realmente sucede en el vehículo, siendo transparentes con la real situación del automóvil y así crear una relación de confianza con cada uno y otro factor relevante es el servicio de remolque que lo lleva al conocimiento de clientes en rivera y en las ciudades vecinas.

14.5. Estructura organizativa

De acuerdo a los elementos mencionados, se hace necesario definir una estructura que será plasmada en un organigrama con el objetivo de visualizar de forma esquemática la estructura organizacional.

A su vez se podrá visualizar el nivel de jerarquía y responsabilidad que cada órgano puede tomar en forma autónoma, identificando las relaciones jerárquicas de subordinación y asesoría, así como también el alcance interno para la reorganización estructural.

Cabe aclarar, que el organigrama elaborado es una propuesta para el correcto funcionamiento de la organización, pensando en el desarrollo y crecimiento de la misma, ya que actualmente en los órganos como mecánica eléctrica, auxilio mecánico y dirección, están integrados únicamente por el encargado general de la empresa.

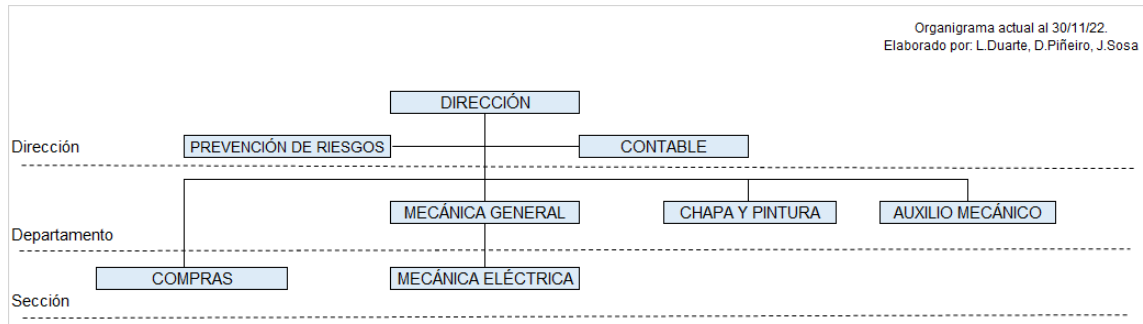


Figura 4: Organigrama del taller mecánico. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo presente el organigrama que representará la estructura de la empresa, estamos en condiciones de realizar un análisis desde una perspectiva ciclo de vida, desarrollando aspectos macro de la estructura de la organización con el fin de identificar de forma global el tipo de estructura que mejor se adapta a la organización, para luego pasar a un análisis micro, logrando establecer una adecuada división de trabajo y autoridad.

Tomando como referencia la información proporcionada hasta el momento y el análisis realizado consideramos que el taller podría presentar una estructura de tipo funcional; pues agrupa sus actividades de acuerdo a las funciones generales de la empresa como chapa y pintura, mecánica general y auxilio mecánico, ajustándose al ambiente en el cual se desarrolla el emprendimiento, caracterizado por ser un ambiente simple y estable al no disponer de cambios significativos en la operativa y por la división de trabajo en base a la especialización ya que para cada tarea y actividad el personal debe poseer cierta especialidad. En cuanto al poder, se encuentra centralizado en el Directorio mediante mecanismos de autoridad formal y de carácter vertical.

En lo que refiere el análisis micro se debe atender aspectos claves como división de trabajo, autoridad, ámbito de control y coordinación, incluyendo en cada una diversos elementos que lo componen. A continuación, desarrollaremos cada aspecto en la órbita de la empresa.

14.6. División de trabajo:

Refiere a la designación de funciones, actividades y tareas a los distintos órganos (y unidades) de la entidad. Los elementos que la componen son los siguientes:

- La departamentalización se establece por criterio funcional, pues los órganos que cuenta la organización hacen referencia a las funciones genéricas que cumplen (mecánica general, mecánica eléctrica, chapa y pintura, auxilio mecánico, cadete), siendo positivo ya que se adecúa a la cadena de valor y las funciones de la organización.
- Con respecto a la homogeneidad de las tareas se destaca como punto negativo la diversidad de tareas realizadas por el Encargado General, el cual está presente en todas las actividades de la empresa, inclusive tareas menores como avisar al cliente que el vehículo está listo para ser entregado, ocasionando que no ponga la atención necesaria a las sus actividades inherentes a su cargo. Debido a esto, la nueva estructura hace énfasis en que el encargado cumpla dichas funciones, que estarán fijadas en las fichas de descripción y especificación de cargo, con el fin de facilitar la gestión y planificación estratégica.
- En cuanto al aspecto oposición de intereses se aplica de forma correcta, pues existe una adecuada supervisión en actividades donde se manejan fondos. Por ejemplo, la compra de insumos debe pasar por el encargado, así como el pago de los servicios, etc. El poseer una gestoría contable también es un punto positivo en este aspecto ya que en actividades como liquidación y pago de haberes la empresa gestora se encarga de la liquidación de haberes mientras que el encargado es quien realiza el pago a sus funcionarios a través de transferencia bancaria o en efectivo. Otra actividad que se ajusta de forma positiva es la registración contable, ya que el Encargado entrega a la gestoría toda documentación comercial para que éstos puedan realizar el correcto procesamiento contable.

- Referente a la función sustantiva, se destaca que la empresa no cuenta con una unidad administrativa de compras, siendo ésta una función relevante para el cumplimiento de los fines de la organización, por lo tanto, es un aspecto negativo, lo ideal es incorporar esta unidad administrativa como un órgano para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa. En el organigrama se consideró como un órgano a nivel de sección, debido a su importancia para la operativa de la organización.
- La empresa no cuenta actualmente con unidades de apoyo, el mantenimiento e higiene son realizados por los propios funcionarios al finalizar sus actividades, parece adecuado ya que éstos tienen amplio conocimiento de los instrumentos utilizados en el día, evitando gastos innecesarios en contratar profesionales que realicen la higienización en los instrumentos y maquinarias de la empresa, los cuales deben poseer amplio conocimiento sobre las mismas para no provocar de forma involuntaria el mal uso, desperfectos, etc.
- La empresa cuenta con unidades de staff, siendo la de asesoría contable contratadas para llevar a cabo las gestiones referentes a la temática, siendo un aspecto positivo, en virtud del tamaño de la empresa, la infraestructura y los costos en abrir un departamento para cumplir con esas funciones, lo correcto es mantener la gestoría, la cual está cumpliendo con sus fines de forma eficiente. No cuenta con una asesoría de prevención de riesgos, aspecto negativo, ya que no se ajusta la normativa vigente, la cual a partir del 1° de noviembre de 2022 exige que las empresas integradas por entre 5 y 50 trabajadores deben elaborar un plan de prevención de riesgos laborales, realizados por un técnico con un título habilitante, en virtud de esto, se debe contratar un técnico que pueda asesorar en esta temática¹. Consideramos importante implementar esa unidad de staff a los efectos de que la empresa cumpla con la normativa existente.

1 Decreto 127/014 modificado 7 de octubre de 2022

14.7. Autoridad:

Refiere a las facultades que tiene un integrante de la organización para delegar a sus colaboradores. Los elementos que la componen son los siguientes:

- La unidad de mando y la vía jerárquica se aplica de forma positiva, debido a la existencia de un solo Encargado, el cual da órdenes a todos los subordinados de la organización, respetando las relaciones jerárquicas. En la medida que la organización incorpore los órganos propuestos se deben comunicar y coordinar este aspecto a los efectos de que se continúe funcionando adecuadamente.
- En cuanto a la delegación de autoridad actualmente es un aspecto negativo, pues el encargado no confiere autoridad necesaria para que los funcionarios puedan llevar a cabo sus tareas. El encargado asume la responsabilidad en todos los procesos de la organización, inclusive en tareas menores, lo que provoca pérdidas de tiempo en las tareas inherentes del mismo, así como también sobrecargas de funciones en los subordinados. Proponemos que cada integrante de la organización pueda tomar decisiones dentro de su ámbito de competencia tomando en cuenta las capacidades y habilidades de los colaboradores y capacitando al dueño de la organización para que pueda realizar una adecuada delegación.
- El nivel jerárquico actual es adecuado a la operativa de la organización ya que los órganos se encuentran ubicados de acuerdo a la importancia que sus funciones representan, siendo esto positivo para el funcionamiento de la misma.
- No presenta descentralización, lo cual parece adecuado para el tamaño, etapa de vida y entorno de la organización, no siendo necesario realizar propuestas al respecto.

14.8. Ámbito de control:

Refiere a la cantidad de unidades o subordinados que dependen de un jerarca o unidad superior.

El ámbito de control del taller se presenta de forma correcta y acorde a:

- ❖ tamaño de la empresa: por ser una empresa pequeña, con una infraestructura limitada.
- ❖ cantidad de órganos: acordes a la departamentalización y a la supervisión del jerarca, el cual tendrá a cargo la supervisión de un total de 5 órganos, donde 2 de éstos el propio cumple funciones.
- ❖ cantidad de funcionarios: la supervisión y administración se realiza a 4 funcionarios, número accesible para un alcance de control efectivo.

14.9. Coordinación:

Proceso mediante el cual se integran las actividades de las unidades para alcanzar los objetivos organizacionales.

- El taller promueve una comunicación directa e informal entre sus miembros para integrar las actividades, impulsado por la autoridad formal, la cual es claramente establecida. Proponemos implementar manuales para facilitar el sistema de comunicaciones e información.

Habiendo determinado aspectos relevantes para la estructura organizacional continuamos con la siguiente propuesta de mejora referida a determinar los cargos y elaborar **fichas de descripciones y especificaciones** a los cargos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, los cuales serán de gran relevancia para los funcionarios actuales y también servirán como apoyo para futuras contrataciones.

14.10. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGOS:

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: ENCARGADO GENERAL	
OBJETO DEL CARGO	
Planificar, organizar y supervisar los trabajos a realizar por sus subordinados.	
INTERRELACIONES JERÁRQUICAS:	
Depende de: -	
Supervisa a: Mecánico General, Mecánico Eléctrico, Chapista, Cadete.	
TAREAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza el recibimiento de vehículo. • Chequea el diagnóstico de reparaciones elaborado por los subordinados en las fichas correspondientes. • Coordina encargos de piezas y herramientas. • Evalúa los presupuestos en plaza de repuestos necesarios garantizando precio/calidad. • Supervisa las reparaciones al finalizar, previa entrega al cliente. • Realiza el archivo correspondiente de documentación comercial y entrega al estudio contable tercerizado. • Realiza la cobranza de los servicios. • Realiza el chequeo de las inasistencias de los funcionarios y comunica al estudio contable tercerizado. • Supervisa la higiene del taller y herramientas. • Realiza el pago quincenal de los funcionarios. • Otras tareas afines al cargo 	
Carga horaria: Full time	
ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
RASGOS FÍSICOS	EXPERIENCIA
Buena presencia. Buen estado de salud en general. Movilidad y fuerza física. Rango etario: 35 años en adelante. Sexo: indistinto.	Mínima de 5 años desarrollando tareas afines al cargo.
APTITUDES	INTERESES
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interactiva. - Flexibilidad. - Adaptación al cambio. - Trabajo en equipo. - Innovación y mejora continua. - Excelencia técnica y sustentabilidad. - Orientación a los resultados. - Desarrollo de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución estratégica. - Consideración del entorno de trabajo. - Orientación al cliente. - Construcción de valor. compartido al ámbito interno y externo. - Priorizar la calidad.
CONOCIMIENTOS	
GENERALES	ESPECÍFICOS
Bachillerato Completo. Conocimiento certificado en el rubro	Libreta Cat A, B, F. Especialización de Mecánica Automotriz o Mecánica General.

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: MECÁNICO GENERAL	
OBJETO DEL CARGO	
Diagnosticar y reparar los diferentes tipos de problemáticas referente a sistema mecánico del automóvil (suspensión, alineación, mecánica ligera, etc.).	
INTERRELACIONES JERÁRQUICAS:	
Depende de: DIRECCIÓN.	
Supervisa a: MECÁNICO ELÉCTRICO.	
TAREAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe el vehículo y completa los datos del mismo en la ficha de reparaciones. • Diagnostica las fallas. • Trabaja en conjunto con el mecánico eléctrico cuando es necesario. • Informa a Dirección el problema detectado y las piezas a cambiar o reparar, dejando constancia en la ficha. • Repara el problema detectado y al finalizar, comunica a Dirección para que el vehículo sea testado. • Mantiene el orden del taller e higiene de herramientas. • Otras tareas afines al cargo. 	
Carga horaria: 44 horas semanales	
ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
RASGOS FÍSICOS	APTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> - Buen estado de salud en general. - Movilidad y fuerza física. - Rango etario: 28 años en adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Orientación a los resultados - Constancia - Orientación al cliente - Trabajo en equipo - Proactivo - Compromiso - Dinamismo
CONOCIMIENTOS	
GENERALES	ESPECÍFICOS
Ciclo Básico Aprobado.	Libreta Cat A, B, F. Curso de Mecánica Automotriz o Mecánica General.
EXPERIENCIA	
Mínima de 3 años desarrollando tareas afines al cargo.	

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: AUXILIAR MECÁNICO (REMOLQUE)	
OBJETO DEL CARGO	
Realizar los auxilios mecánicos que se dispongan.	
INTERRELACIONES JERÁRQUICAS:	
Depende de: DIRECCIÓN	
Supervisa a: -	
TAREAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atiende al llamado de auxilio mecánico y planifica el mismo. • Comunica a Dirección dejando constancia en una ficha personalizada, que informe el valor del servicio. • Realiza el auxilio que se disponga, dejando constancia en la ficha del horario de salida de la oficina, horario de llegada y salida del lugar de auxilio. • Entrega el vehículo en el lugar deseado por el cliente • Realizar el control del vehículo utilizado para el auxilio una vez por semana. • Otras tareas afines al cargo 	
Carga horaria: 44 horas semanales	
ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
RASGOS FÍSICOS	APTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> - Movilidad y fuerza física. - Voz, visión y audición. - Rango etario: de 20 años en adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Orientación a los resultados - Constancia - Orientación al cliente - Proactivo - Compromiso - Dinamismo
CONOCIMIENTOS	
GENERALES	ESPECÍFICOS
Ciclo Básico Aprobado.	Libreta Cat A, B, F. Curso de Mecánica Automotriz o Mecánica General.
EXPERIENCIA	
Mínima de 1 año desarrollando tareas afines al cargo.	

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: MECÁNICO ELÉCTRICO	
OBJETO DEL CARGO	
Diagnosticar y reparar los diferentes tipos de problemáticas referente a sistema eléctrico del automóvil (inyección electrónica, arranque, modulo, etc.).	
INTERRELACIONES JERÁRQUICAS:	
Depende de: MECÁNICO GENERAL.	
Supervisa a: -	
TAREAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe el vehículo y completa los datos del mismo en la ficha de reparaciones. • Diagnostica las fallas. • Trabaja en conjunto con el mecánico general cuando es necesario. • Informa a Dirección, mediante la ficha el problema detectado y las piezas a cambiar o reparar, para que sea realizado el encargo de piezas en el caso de ser necesario. • Repara el problema detectado y al finalizar, comunica a Dirección para que pruebe el vehículo. • Mantiene el orden del taller e higiene de herramientas. • Otras tareas afines al cargo. 	
Carga horaria: 44 horas semanales	
ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
RASGOS FÍSICOS	APTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> - Buen estado de salud en general. - Movilidad y fuerza física. - Rango etario: 28 años en adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Velocidad de percepción - Constancia - Orientación al cliente - Trabajo en equipo - Proactivo - Compromiso - Dinamismo
CONOCIMIENTOS	
GENERALES	ESPECÍFICOS
Ciclo Básico Aprobado.	Libreta Cat A, B, F. Curso de Mecánica Automotriz o Mecánica General.
EXPERIENCIA	
Mínima de 3 años desarrollando tareas afines al cargo.	

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: CHAPISTA	
OBJETO DEL CARGO	
Reparar y pintar los vehículos que aborden la organización con problemas de chapa y pintura.	
INTERRELACIONES JERÁRQUICAS:	
Depende de: DIRECCIÓN.	
Supervisa a: -	
TAREAS:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Recibe el vehículo y evalúa los siniestros que se presentan para reparaciones. ● Informa a Dirección las reparaciones a realizarse, detallando el tiempo necesario para el mismo, los insumos necesarios y el valor del servicio. ● Espera la autorización de la Dirección para iniciar el trabajo de reparaciones. ● Informa a Dirección para que ésta realice la evaluación del trabajo. ● Mantiene el orden del taller e higiene de herramientas. ● Otras tareas afines al cargo. 	
Carga horaria: 44 horas semanales	
ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
RASGOS FÍSICOS	APTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> - Buen estado de salud en general. - Movilidad y fuerza física. - Rango etario: 27 años en adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a los resultados - Constancia - Planificación - Trabajo en equipo - Compromiso - Dinamismo
CONOCIMIENTOS	
GENERALES	ESPECÍFICOS
Ciclo Básico Aprobado.	Libreta Cat A. Curso de Chapa y Pintura.
EXPERIENCIA	
Mínima de 3 años desarrollando tareas afines al cargo.	

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: AUXILIAR DE COMPRAS	
OBJETO DEL CARGO	
Realizar las compras de repuestos necesarios buscando precio/calidad.	
INTERRELACIONES JERÁRQUICAS:	
Depende de: DIRECCIÓN	
Supervisa a: -	
TAREAS:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Completa la ficha de pedidos realizada por Dirección en cada oportunidad. ● Envía un listado de posibles precios e insumos solicitados para que la Dirección evalúe y comunique su decisión. ● Realiza la compra de los repuestos. ● Entrega la compra y la documentación comercial a Dirección. ● Otras tareas afines al cargo 	
Carga horaria: a demanda del local.	
ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	
RASGOS FÍSICOS	APTITUDES
<ul style="list-style-type: none"> - Buena presencia. - Buen estado de salud en general. - Voz, visión y audición. - Rango etario: de 18 años en adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Facilidad verbal - Negociación - Razonamiento inductivo - Persuasión - Trabajo en equipo - Proactivo - Compromiso - Dinamismo
CONOCIMIENTOS	
GENERALES	ESPECÍFICOS
Ciclo Básico Aprobado.	Libreta Cat. A (auto o moto).
EXPERIENCIA	
Mínima de 6 meses desarrollando tareas afines al cargo.	

15. CONCLUSIÓN

De acuerdo al **diagnóstico de la situación actual** del Taller Mecánico y en los datos recabados mediante las técnicas de investigación, se formulan las conclusiones de este trabajo.

Es importante destacar que, del **análisis** de la realidad actual de la organización, haciendo énfasis en aspectos internos como externos, fue posible familiarizarse y conocer los servicios, personal y el mercado en el cual está inserto. Así mismo, se identificó la razón de ser la empresa y se elaboró una **misión, visión y valores** que identifican y caracterizan la cultura de la misma, siendo punto de partida para que la organización desarrolle su **planificación estratégica**.

Al ser una micro-empresa con pocos años de trayectoria, se destaca el perfil emprendedor del dueño de la misma, el cual busca desarrollar y posicionar su negocio a nivel local, manifestando en todo momento disposición para trabajar en los cambios que requiera la organización para lograr sus fines. Esto se traduce como un punto positivo a la hora de llevar a cabo las ideas de mejora, existiendo la posibilidad de que se lleven a la práctica. Asimismo, se observa que como la mayoría de las empresas en la zona, en lo que refiere a los aspectos relacionados a la organización no cuenta con una planificación estratégica establecida por la debilidad no tener informaciones básicas con respecto a la **gestión empresarial** de sus distintas áreas (compras, ventas, recursos humanos, etc.).

En una segunda instancia nos centramos en analizar puntos potenciales a mejorar en la organización, resultando en los siguientes temas: **planificación, organización, recursos humanos, delegación y procedimientos**, obteniendo como problema central a trabajar la inadecuada organización interna de los **procesos, estructura y estrategia de la organización**. Se identificó que la empresa no cuenta con aspectos elementales para un eficiente funcionamiento, desde una dimensión general a lo particular se resalta la escasa información respecto a la gestión de sus recursos.

A pesar de que el taller si bien funciona de manera adecuada, logrando cumplir el principal propósito de toda organización con fines de lucro: obtener ganancias, es clave poner en práctica la problemática central investigada, siendo que la falta

de una organización estructural incide directamente en el desempeño de la misma, en la rentabilidad, la ganancia y brinda una base importante para la toma de decisiones en forma oportuna por parte de la dirección.

Debido a lo mencionado nos centramos en desarrollar los elementos esenciales que debe poseer una planificación estratégica, **diseñando un organigrama** para que la organización pueda visualizar la estructura adecuada para un mejor funcionamiento y en lo que refiere a los recursos humanos nuestra propuesta se resume a la **elaboración de una descripción y especificación de los cargos** adecuados a su situación actual.

Por lo tanto, al implementar las propuestas de mejoras desarrolladas hasta aquí, brindaría herramientas para una adecuada toma de decisiones, haciendo que la dirección pueda realizar una planificación estratégica acorde a la realidad de la empresa, pensando en la situación actual y futura de ésta, la cual tiende a un crecimiento y desarrollo acelerado.

Si bien existen más áreas que requieren mejoras establecimos como alcance del trabajo (en virtud del tiempo disponible) aspectos que consideramos base para el comienzo de la mejora general de la organización no desarrollando otras áreas de intervención que consideramos fundamentales para que la empresa pueda seguir mejorando sus **procesos**, tales como: estandarizar procedimientos, implementar tecnología e inversión, administrar los recursos humanos de forma estratégica.

Por ello, consideramos crucial desarrollar en este trabajo factores claves para sentar las bases de la organización, los elementos que la componen y **analizar aspectos de la estructura a nivel operativo y del área personal.**

A modo de cierre, destacamos la satisfacción en el rol de estudiantes al concretar este trabajo, siendo una experiencia gratificante para las integrantes, en comprender el funcionamiento de una empresa en un rubro nunca trabajado, poniendo en práctica los conocimientos académicos adquiridos durante la carrera del Tecnólogo en Administración y Contabilidad.

Esperamos que las sugerencias brindadas a la empresa objeto de estudio, sean útiles y aplicadas a ésta.

Culminamos con la siguiente frase, que sirvió de inspiración a lo largo de este trabajo, *“Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos, es el progreso. Trabajar juntos es el éxito.”* Henry Ford.

16. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Nacional de Desarrollo. (2021). *Monitor Mipymes*. Recuperado de <https://www.ande.org.uy/monitor-mipymes.html>

Comas, J. y Cuneo, M. (2020). *Las organizaciones y su Administración*. 3ra. Edición. Entrepreneur XXI.

Daft, F. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. 10a ed. México: Cengage Learning.

Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Etecé. Enciclopedia Concepto. (2022). *TICs*. Recuperado de <https://concepto.de/tics/#ixzz7nSmruOXn>

Facultad de Ciencias Económicas y Administración. (2020). *Administración de recursos humanos*. Montevideo: CECEA.

Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Organización y Métodos Administrativos. (2011). *Organigramas*. Montevideo: CECEA.

Intendencia Departamental de Rivera. Dirección General de Desarrollo y Medio Ambiente. (s.f.). *Economía*. Recuperado de <https://www.rivera.gub.uy/medioambiente/informacion/economia/>

Garbarino, D. y Pintos, G. (2005). *Análisis y diseño de estructuras organizacionales: documento n° 19 de OyM*. Montevideo: CECEA.

GestioPolis.com. Experto. (2021). *Proceso administrativo: ¿qué es, origen, características, principios y beneficios*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo/>

Gómez, G. (2001). *Control interno en la organización empresarial*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>

González, M. y Rivas, A. (s.f.). *Organización y métodos administrativos: ámbito de control, delegación y descentralización*. Montevideo: FCEA.

Griffin, R.W. (2017). *Management*. Estados Unidos: Cengage Learning.

Guerrero, D. y Rodríguez (2020). *Gestión estratégica de y por procesos*. Montevideo: CECEA.

Jiménez, M. (2011). *La gestión Informática de la empresa: nuevos modelos de negocio*. Madrid: RA-MA.

Mari, J. (2015). *Los procesos y los procedimientos administrativos en las organizaciones*. Montevideo: CECEA.

Martínez, R. y Fernández, A. (s.f.). *Árbol de problema y áreas de intervención*. Recuperado de https://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Unipersonales*. Recuperado de <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/institucional/empresas/unipersonales>

Ortegón, E., Pacheco, J.F. y Prieto, P. (). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Pini, J. (1990). *Teoría y diseño organizacional. Documento N° 1*. Montevideo: CECEA.

Pini, J. (2011). *Teoría y diseño de la organización formal*. Montevideo: CECEA.

Pintos, G., Salaburu, P., y Xavier, J. (s.f.). *Dirección: la conducción de las organizaciones hacia los objetivos*. Montevideo: FCEA.

Pursell, S. (s.f.). *Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 10a ed. México : Pearson Education.

Stoner, J. (1994). *Administración*. 5a ed. México: Prentice-Hall.

17. ANEXOS

ANEXO I: Entrevista al dueño del Taller Mecánico.

Lourdes: -¿Quiénes son los o el dueño?

Dueño: -Yo, solamente yo.

Lourdes: -¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?

Dueño: -Es una unipersonal, contribuyente de IRAE.

Lourdes:- ¿Cuál es la antigüedad de la empresa?

Dueño:- 3 años, fue creada un día 27 de diciembre.

Lourdes:- ¿Qué fue lo que te impulsó a la creación de esta organización?

Dueño:-Siempre estuve en el rubro, desde chiquito y cuando se me cuadró para hacerlo, lo hice.

Lourdes:-¿Cuál es tu formación?

Dueño:-Soy mecánico y electricista automotriz, también soy técnico agropecuario que no tiene nada que ver (ríe). Estudié en Montevideo.

Lourdes:-¿Qué servicios o productos brinda la empresa?

Dueño:-Mecánica en general, alineación y balanceo, chapa y pintura, inyección electrónica, auxilio mecánico y algo de electricidad, lo básico.

Lourdes:- ¿Cuáles fueron los criterios utilizados para la selección del personal?

Dueño:-Principalmente por la experiencia y el curriculum. Por ejemplo, el chapista tenía que ser alguien con experiencia en el ramo y que supiera porque me parece clave. Se intentó que cada uno se especializara en lo suyo, que el mecánico se haga cargo únicamente de la mecánica; que el pintor se encargue principalmente de la pintura; trato de que los cargos estén bien definidos y alineados a sus tareas.

Lourdes:- ¿Hiciste llamados o te recomendaron?

Dueño:- Bueno, a algunos ya los conocía justamente por estar en este ramo, otros por currículum y otros recomendados. Un poco de todo.

Lourdes:- ¿Usted cree que con el personal actual cubre las necesidades de la organización y las demandas del cliente?

Dueño:-A veces si, y a veces no. Depende cuantos autos me entren durante el día. Pero la verdad es que no puedo completar contratando a más personal porque es un negocio muy volátil, de repente te llenas de autos así como puede que te traigan 2 o 3 al día. Es muy raro el mercado.

Lourdes:-¿Cuál es la cantidad de empleados?

Dueño:-Actualmente son 6.

Lourdes:-¿Cuáles son los cargos establecidos?

Dueño:- Tenemos un chapista pintor; dos mecánicos, si me cuento a mí somos 3, uno de los mecánicos se hace cargo de la alineación y balanceo. Luego tengo a alguien que me tramita lo de las encomiendas, la compra de los repuestos, sería algo así como un cadete. La parte de electricidad me encargo yo, así como también de la inyección electrónica; y para el auxilio mecánico tengo a mi padre.

Lourdes:-¿Cómo realiza el control de las tareas?

Dueño:-Así que ingresa el auto, se le hace una revisión y elaboramos una lista de las fallas que se deben corregir, se desarma el auto, el cadete va por los repuestos, los trae y se hace el servicio. En todos los procesos yo estoy, observando, todo pasa por mí.

Lourdes:-¿Cuál es el proceso realizado desde la entrada de un cliente al taller hasta la salida del taller con el vehículo remediado?

Dueño:- El cliente llega, te cuenta un poco de lo que le pasa al vehículo, nosotros nos encargamos de revisarlo sin ningún tipo de costo y luego de tener la lista de cosas que se deben remediar, se calcula un presupuesto teniendo en cuenta la mano de obra y los repuestos. Si el cliente está de acuerdo en que nosotros trabajemos con su vehículo, lo desarmamos y arreglamos lo que tengamos por hacer, lo probamos y se lo entregamos.

Lourdes:-¿Tienen algún procedimiento por escrito?

Dueño:-Si, tenemos planillas de trabajo. Por ejemplo, tren delantero, y las cosas que hay que hacer, está todo escrito y van marcando.

También tenemos hojas de tareas, en las que mas o menos me guío.

Lourdes:-¿En media cuantos clientes ingresan en la semana? ¿Y cuánto de ellos logran salir con el problema resuelto en la semana misma?

Dueño:- Te hago un promedio por día, porque es como me manejo. Por día entran 7 autos y salen 5. Mínimo dos horas y media por cada vehículo, depende el servicio. Aunque como les comentaba, es muy variada la cosa, me pueden entrar 7 u 8, así como entrar 2 o 3.

Lourdes: ¿Cuál es el horario de funcionamiento de la empresa?

Dueño:- De lunes a viernes de 8 a 12 y de 12 a 19, hicimos una hora más para no trabajar los sábados.

Lourdes:-¿Todos los funcionarios cumplen con el mismo horario?

Dueño:- Si.

Lourdes:-¿Alguno de ellos hace hora extra?

Dueño:-Uno de ellos, que es el mecánico, como es mi amigo a veces quedamos fuera de hora terminando alguna cosa.

Lourdes:-¿Piensa que sus precios son adecuados al mercado?

Dueño:-Diría que comparado a los demás, un poquito bajo. Porque compito contra talleres que tienen como 30 o 40 años de antigüedad, fueron el abuelo, el padre y el hijo. Y ahora va a quedar el nieto.

Lourdes:-¿Tiene noción sobre el margen de ganancia que aplica sobre sus precios de venta? ¿Sus precios cubren la totalidad de sus costos?

Dueño:-Si si, aunque es relativo según el gasto. Por ejemplo, lo más básico que sería un cambio de pastilla de freno, se hace en 20 minutos y se cobran \$1.200 más la pieza; por día gana \$1.600 cada mecánico. Por día, si agarro dos autos o tres al día ya cubro el salario de mis funcionarios. Si vamos a

hablar de gastos, fijos tengo \$200.000 al mes, incluyendo el alquiler del local y todas las cuentas.

Lourdes:-¿Cuenta con algún tipo de asesoramiento o apoyo en alguna de las áreas de la empresa?

Dueño:-Tengo una gestora que me paga BPS, DGI y demás; con frecuencia le pido que me haga certificados porque trabajo oficialmente para el Banco de Seguros, el automóvil club. Ella maneja toda la parte contable, le llevo las facturas y ella se hace cargo.

Lourdes:-¿En qué área de su trabajo destaca fortalezas? Que desde su punto de vista, logra ejecutar de manera adecuada.

Dueño:-La velocidad y el análisis detallado del automóvil.

Lourdes:-¿Se siente amenazado por la competencia?

Dueño:-No me siento amenazado, mi estrategia fue comenzar con una tarifa baja y comencé a atraer parte de la clientela de la competencia, ya sea por el precio o porque la atención de los demás no era eficiente. Yo lo que suelo hacer a cada que entrego un auto, es dejar las piezas que cambié en el maletero, que no dé lugar a confusiones.

Lourdes:-¿En qué área cree tener alguna debilidad? Algún aspecto que deba mejorar.

Dueño:-La parte de pintura, me falta una cabina. Estoy pintando afuera y no es lo adecuado; además que los días de lluvia no se puede pintar y se acumula trabajo que no debería.

Lourdes:-De entre sus competidores, ¿Alguno tiene esa cabina?

Dueño:-Deben haber 2, y alguna más del lado de Livramento.

Lourdes:-Con respecto a las relaciones laborales, ¿Cómo se llevan?

Dueño:-Se llevan todos bien, es un buen ambiente de trabajo.

Lourdes:-¿Podría decirse que tiene cierta debilidad en lo que refiere a la organización de papeleo y demás?

Dueño:-Si, suelo dejar todas las boletas tiradas en la oficina; otras las tengo en casa.

Lourdes:-¿Cree que hay algo que hacer para que mejore la productividad de sus funcionarios?

Dueño:-No, ellos en sí andan bien; uno de ellos llega tarde, pero siempre termina recompensando por la noche o quedándose al mediodía. Lo que sí puedo decir que es una debilidad es que capaz hasta espacio me faltaría, porque tengo 3 elevadores y la fosa, faltaría uno más. Terminó quedando chico el espacio. Además de la falta de funcionarios, a veces me quedo trabajando hasta domingo por la noche, ya sea con el guincho o porque me queda trabajo de la semana.

Lourdes:-Con respecto a las inversiones de maquinaria y herramientas ¿Con qué frecuencia se realizan?

Dueño:-Depende, todos los meses algo hay que comprar. En lo que respecta a inversiones grandes no, normalmente compro herramientas nuevas ya sea porque se rompen o porque las necesito.

Lourdes:-¿Considera viable revertir todas las debilidades nombradas?

Dueño:-Si, lo creo posible.

Lourdes:-¿Cree que su local se encuentra en una ubicación estratégica?

Dueño:-Si, antes de que yo abriera, ya era un taller. El punto ya estaba hecho en parte.

Lourdes:-¿Quién toma las decisiones principales? ¿En función de qué?

Dueño:-Yo soy el de las decisiones. Cuando no estoy por cualquier motivo, está el chapista que es el que queda encargado en mi ausencia, sino logra decidirlo me llama; es alguien que tiene mi confianza, es un viejo amigo de mi padre. Siempre procuro que el cliente se vaya satisfecho, todo lo que toco en su automóvil se lo consulto previamente.

Lourdes:-¿Tiene usted algún sistema en donde se muestre todo el historial del automóvil dentro de su taller? Es decir, todo lo que se le ha cambiado y demás.

Dueño:-No, lo que si tenemos son unas hojas en donde se dice todo lo que se

le tocó al vehículo, pero esa hoja se la entrego al cliente. Y de resto, mi memoria.

Lourdes:-¿Tiene definida la misión, visión y los valores de la empresa?

Dueño:-La verdad no, no sé siquiera qué son.

Lourdes:-¿Te pagan solamente en efectivo?

Dueño:-Y por mercado pago también.

Lourdes:-El cadete que se encarga de las piezas, ¿se destina a la búsqueda de precios convenientes?

Dueño:-Si, además sabe en cual casa de repuestos hay tal pieza, lo que me facilita el trabajo.

Lourdes:-¿Cree usted que el sueldo que paga es el adecuado?

Dueño:-Si me comparo con los grandes de la competencia, están mal pagos; pero hablando en general, está bien.

Lourdes:-¿Se paga por jornada o por mes?

Dueño:- Mis funcionarios son jornaleros.