



**CENUR  
NORESTE**



**UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY**

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ  
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD**

**PROYECTO FINAL**

# **INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL A UNA EMPRESA DEL RUBRO GASTRONÓMICO**

Por

**Castro, Hayabusa  
Da Silva, Alejandra  
González, Ana Laura  
Rodríguez, Cynthia**

**TUTORA: Cra. Marcela López**

**COORDINADOR DE TUTORÍAS: PhD Ing. Ag. Gustavo Ferreira**

**COORDINADORA DE CARRERA: Cra. Ana Gómez**

**Año 2021**

**Fecha de defensa: 9/2/2022**

**PÁGINA DE APROBACIÓN**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBO**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Proyecto Final:

**Título**

.....  
.....

**Autor/es**

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

**Tutor/es**

.....

**Coordinador**

.....

**Carrera**

.....

**Puntaje**

.....

**Tribunal**

**Profesor**.....(nombre y firma).  
**Profesor**.....(nombre y firma).  
**Profesor**.....(nombre y firma).

**FECHA**.....

## **RESUMEN**

El presente trabajo se realiza en base a un diagnóstico organizacional realizado en una organización del rubro gastronómico de la ciudad de Rivera. El mismo se plantea como objetivo brindar herramientas que contribuyan a una mejor planificación estratégica. Para ello, se utilizó como sustento teórico de este proyecto temas como el diseño organizacional y la planificación estratégica, los cuales fueron abordados durante la carrera. Se utilizaron distintas herramientas metodológicas como el análisis FODA, el árbol de problemas y entrevistas con el gerente de la organización. Como resultado del análisis se realiza una propuesta de mejora que incluye misión, visión y objetivos, organigrama y descripción y especificación de cargos, con el fin de brindar recursos para un mejor desempeño de la organización.

## ÍNDICE

PÁGINA DE APROBACIÓN2

3

6

2. MARCO TEÓRICO7

7

9

10

2.2.2. TOMA DE DECISIONES18

20

2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA22

24

27

29

30

31

6.1. ANÁLISIS FODA31

6.2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE MEJORA34

36

8. DESARROLLO Y ANÁLISIS DEL OBJETIVO GENERAL37

40

10. CONCLUSIÓN49

Bibliografía51

Anexo 153

62

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se enmarca en el proyecto final de la carrera Tecnólogo en Administración y Contabilidad de la Universidad de la República, sede Tacuarembó. Su principal objetivo es la realización de un plan de mejora en la planificación estratégica de una empresa del departamento de Rivera. La presente intervención se orienta al fortalecimiento de la planificación estratégica y de la estructura organizacional, que permitan un mejor desempeño en la organización objeto de estudio. Fue desarrollado teniendo como base la metodología de marco lógico, la cual “es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos” (Ortegón et al., 2005, p. 13).

En primer lugar, se relevaron datos acerca de la organización, principalmente en relación a la estructura y planificación estratégica de la organización, para luego realizar un diagnóstico sobre su situación actual, y a partir de ahí, poder diseñar líneas de acción para lograr los objetivos de la intervención.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Para el abordaje de esta intervención resulta clave el desarrollo de diferentes temáticas y definiciones vinculadas al diseño organizacional y la planificación estratégica las cuales se desarrollan a continuación.

### **2.1. LA ORGANIZACIÓN**

Las organizaciones son un conjunto o grupo de personas que se agrupan especialmente para obtener resultados utilitarios específicos. Las mismas cuentan con una estructura en donde sus integrantes ocupan determinada posición y cumplen un rol específico. Estas avocan a ser un espacio social, en el cual los integrantes buscan cumplir sus fines y darles continuidad a sus actividades, se enfocan en desarrollar sus capacidades y disminuir las debilidades que presenten, y así lograr responder a las necesidades o exigencias del entorno. Si se cumple que el mercado acepta la propuesta de la organización, esta permanecerá activa, de lo contrario la misma se disuelve. Para funcionar necesita utilizar recursos materiales, humanos y herramientas, combinándolos de manera tal que logren generar los resultados deseados (Comas Mérola, 2008).

El enfoque sistémico de las organizaciones hace énfasis en que estas se componen por elementos que se encuentran interrelacionados entre sí, con un objetivo en común. Desde este punto de vista es necesario tener una percepción de los

elementos de la organización como un todo y no de manera aislada (Gilli et al., 2007).

Los autores Emery y Trist (1960, citados en Gilli et al., 2007, p. 27), han expuesto que antiguamente se consideraba a la empresa como un ente independiente, capaz de solucionar la mayoría de sus problemas de manera interna sin tomar en cuenta el ambiente externo.

Por otra parte, Argyris (1961, citado por Gilli et al., 2007, p. 27), hizo referencia a que una organización es un conjunto de partes que se encuentran interrelacionadas y que se adaptan al entorno, llevando al contexto de que no es un ente que se encuentre aislado del exterior. Por lo tanto, con estas definiciones llegamos a las perspectivas de sistemas cerrados y abiertos.

Un sistema cerrado hace referencia a una organización que no utiliza o aprovecha los recursos del ambiente. Haciendo énfasis en la afirmación de que este es un enfoque inapropiado, Katz y Kahn (1981, citado por Gilli et al., 2007, p. 28), exponen que ignora las influencias o necesidades del ambiente externo, no se enfoca en los sistemas y subsistemas que se encuentran interrelacionados formando un todo.

En cuanto a la perspectiva de sistema abierto, el ambiente actúa como fuente de entrada y como destinatario final de los productos generados por la organización. Estos sistemas utilizan insumos del ambiente o entorno, que pueden ser materiales, información, energía o personas para desarrollar de manera óptima sus funciones y así generan resultados finales a través de los insumos utilizados. Estos

resultados pueden ser consumidos por terceros, donde los productos se venden a consumidores finales, o también podrían ser consumidos directamente por el mismo sistema, generando así una cadena de producción interna, donde se vuelve a consumir el producto, para llegar a un nuevo producto final, y los resultados que no se ven utilizados en ningún otro nivel de producción, que son residuos, se vuelven a volcar al mismo ambiente. Este sistema supone la repetición continua de un ciclo, ya que se toma materia prima (entrada), esta se transforma en un producto (proceso) y se vende el producto final (salidas), y así repetitivamente con un método de control que permita analizar las señales del entorno. A este proceso se lo denomina retroalimentación (Gilli et al., 2007).

En cuanto a lo anterior, la teoría Situacional o Contingente hace referencia a que el sistema no solo interactúa con el ambiente, sino que influye y es influido por él. Según distintos autores, no existen diseños perfectos, sino que el que mejor se ajuste a cada situación será el óptimo, por lo tanto, cada organización debe tomar en cuenta los posibles factores de contingencia al momento de elegir su estructura, para que corresponda con su situación. Debe tomarse en cuenta que las características de las organizaciones varían dependiendo del ambiente y la tecnología, por lo tanto, es un hecho que el ambiente cambia, evolucionando de lo simple y previsible a lo complejo e incierto (Gilli et al., 2007, pp. 27-36).

## **2.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Partiendo de la perspectiva situacional mencionada anteriormente, surge la importancia de tener un diseño organizacional que contemple todas las dimensiones de la organización.

Según Robbins (1990), cuando se habla de diseño organizacional se hace referencia a la construcción o adaptación de la estructura de una organización, para que esta pueda lograr sus objetivos.

Por otra parte, el diseño organizacional debe proporcionar una estructura que sea adecuada a la estrategia de la organización, ya que estas no deben ser independientes. La estrategia debe darles soporte a todos los componentes de la misma, es decir, debe adecuarse a las personas que la integran, a la tecnología utilizada y al tipo de actividad (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

### 2.2.1. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para este proyecto se considera necesario conocer los elementos que componen el diseño organizacional y cómo estos se relacionan con la estrategia de la organización. En este sentido, para lograr un diseño organizacional exitoso será necesaria “la comprensión de sus elementos como parte de un todo que se influyen mutuamente” (Gilli et al., 2007, p. 38).

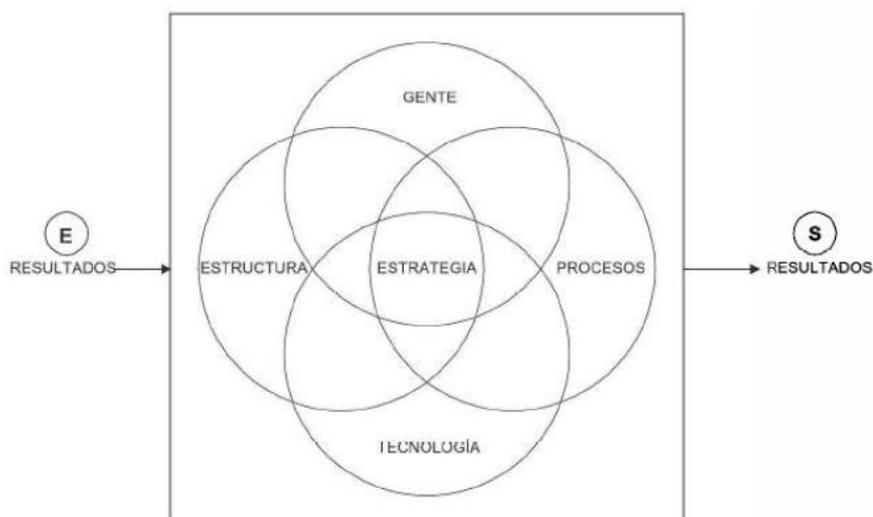


Imagen (1). Elementos del diseño organizacional (Gilli et al., 2007, p. 38)

El diseño organizacional se compone de: estructura, personas, procesos, tecnología y estrategia.

La estructura es el elemento que refiere a la ubicación que tiene cada unidad dentro de la organización, cómo se relacionan entre sí y cómo están dispuestos los niveles jerárquicos. Esta estructura se ve plasmada mediante un organigrama, como lo explica Gilli et al. (2007, p. 38) “Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones”.

Existen diferentes tipos de organigramas, el presente proyecto se enfoca en el organigrama de tipo funcional. En este, se indican las principales funciones y actividades de cada órgano o departamento, se diferencia por permitir visualizar la división del trabajo dentro de la organización (FCEA, 2011).

Antes de adentrarse en su elaboración, en el encabezado son necesarios ciertos datos y aclaraciones como nombre de la organización, fecha de elaboración y/o aprobación, nombre de quien lo elabora, si es una propuesta o una representación de la estructura actual, entre otros (FCEA, 2011).

Para comenzar con su confección es necesario conocer ciertos conceptos y tipos de relaciones, el primer concepto es el de entegrama, el cual Gilli et al. (2007, p. 100) explica de la siguiente forma:

“Los organigramas representan la estructura mediante los entegramas, que simbolizan las distintas posiciones o cargos, y las líneas, que representan las relaciones de autoridad y dependencia. En la forma piramidal más

característica, los cargos de mayor jerarquía se ubican en la parte superior, y a partir de allí se representan los niveles siguientes en orden jerárquico decreciente.”

Siguiendo los criterios de diagramación del curso “Diseño Organizacional”, los entegramas son rectángulos del mismo tamaño donde se representan los órganos, departamentos, etc. Por otra parte, la relación de subordinación o de mando “se representa con una línea continua (línea de mando) que parte del punto medio del lado inferior del órgano superior y llega al punto medio del lado superior del órgano o de los órganos subordinados” (FCEA, 2011, p. 4).

En cuanto a la relación de asesoría, en este caso los entegramas se ubican a la misma altura que se encuentra el órgano que van a asesorar, es decir en un mismo nivel jerárquico, representándose “mediante una línea horizontal que parte del punto medio de la línea de mando del órgano que recibe el asesoramiento, hacia el punto medio de un lado del rectángulo del órgano asesor.” (FCEA, 2011, p. 5).

La relación funcional o también llamada de mando especializado, es representada por “una línea oblicua punteada que une el punto medio de la parte inferior del órgano especializado con el punto medio de la parte superior de los rectángulos que representan a las unidades subordinadas funcionalmente.” (FCEA, 2011, p. 5).

Por último, la relación de coordinación (FCEA, 2011) se ve representada en el organigrama sólo en los casos que efectivamente exista un órgano que fue creado con ese fin, coordinar tareas y actividades. Si esto se cumple esta relación es

representada por una línea punteada con dirección horizontal, que relaciona ambos órganos.

A continuación, se pueden visualizar gráficamente los diferentes tipos de relación:

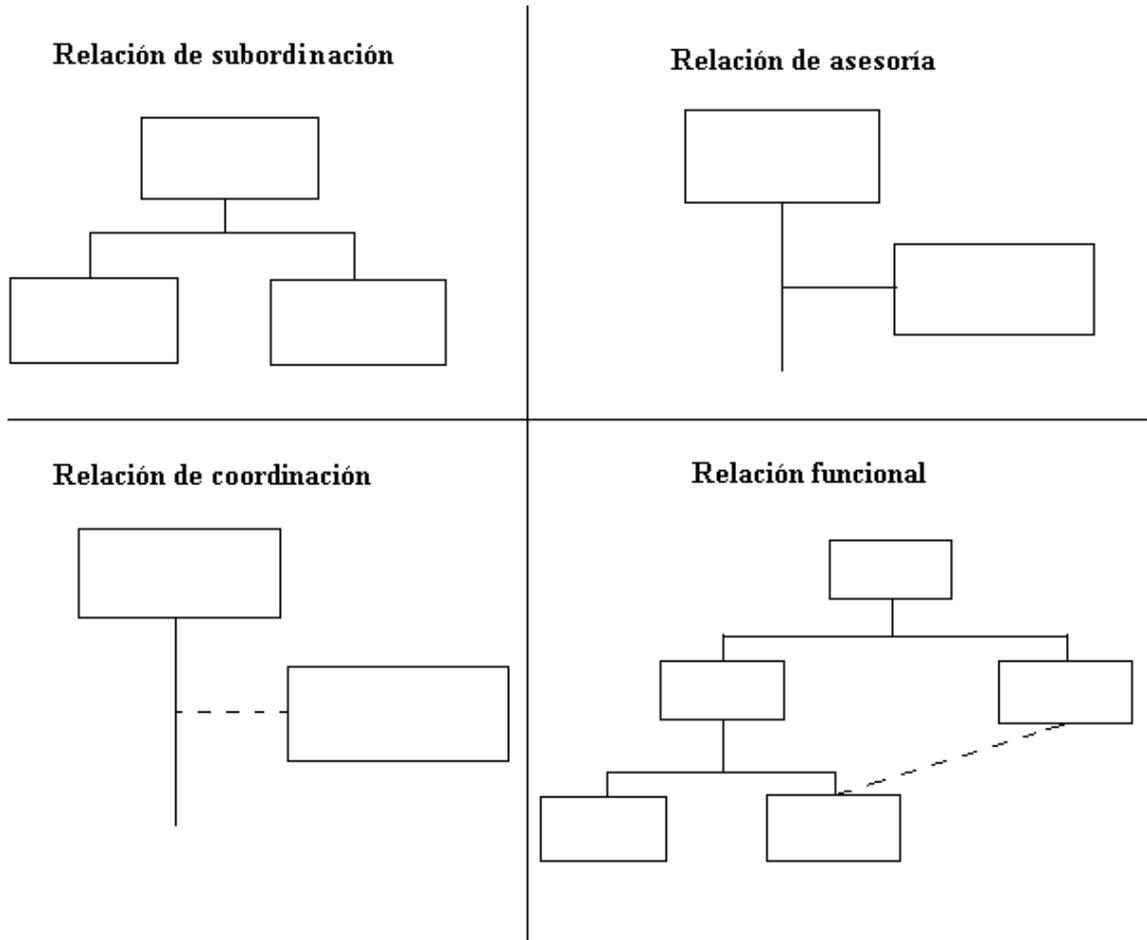


Imagen (2). Fuente: elaboración propia.

Es importante nombrar que la estructura formal no contempla las relaciones informales que hay dentro de una organización, según Gilli et al. (2007) para conocer la estructura real debe contemplarse la estructura informal, es decir, todas aquellas relaciones existentes que no están contempladas en el organigrama.

Por otra parte, Hammer y Champy (1994, citado en Gilli et al., 2007, p. 41) definen al proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”.

En cuanto a la estrategia, esta es fundamental, ya que de ella depende el diseño organizacional. Debe tenerse en cuenta a dónde quiere llegar la organización, a qué mercado apunta y con qué producto, y así, conociendo la ventaja competitiva a la que apunta la organización, se establece la distribución de los recursos para lograr esa visión a futuro (Gilli et al., 2007).

En este contexto, es pertinente destacar el modelo de Michael Porter, que permite diferenciar la estrategia adoptada por una organización, en base al ámbito en el que pretende competir (Daft, 2019).

Dicho modelo, destaca tres tipos de estrategia a la que puede apuntar una organización.

En primer lugar, se encuentra la “Diferenciación”, esta es aquella estrategia que busca diferenciar los productos o servicios dentro del mercado, generalmente con características valoradas por sus clientes, que no son fáciles de adoptar por cualquier organización. Estas llevan a percibir el producto o servicio como único, donde prima la calidad sobre el precio, lo cual requiere un diseño organizacional enfocado a la innovación, el desarrollo y a los clientes.

Por otro lado, la estrategia de “Liderazgo en costos” es característica de organizaciones que buscan gran participación en el mercado, con productos de calidad estándar o aceptada por los clientes, a costos bajos en comparación con la

competencia, diferenciándose en la rentabilidad obtenida. Busca mantener la estabilidad, con un diseño enfocado en el aprendizaje, control y estandarización.

Por último, la estrategia de “Enfoque” es adoptada por aquellas organizaciones que operan en un mercado estrecho o específico para ofrecer sus productos o servicios, adaptando a este enfoque una de las estrategias antes mencionadas. Es decir, que la organización apunta a un grupo de compradores o un mercado específico, para ofrecerles sus productos mediante la estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación. Lo cual les permite conocer y satisfacer las necesidades específicas de los clientes (Daft, 2019).

Continuando con los elementos, cabe mencionar a las personas. Su importancia radica en que mediante una correcta planificación de los recursos humanos, se logra una mayor productividad y satisfacción de las personas que integran la organización (Drucker, 2000, citado en Gilli et al., 2007, p. 41).

Dicha planificación de recursos humanos es un proceso que busca encontrar las necesidades en el ámbito del personal y los medios por los cuales se puede satisfacer las mismas, con el objetivo de lograr cumplir las metas de la organización. Esto implica que la empresa sea capaz de tener la cantidad y el tipo de personas adecuadas en el momento oportuno, enfocados en hacer las tareas necesarias que llevan a lograr y maximizar los objetivos individuales y organizacionales de manera satisfactoria. La finalidad de la planificación de los recursos humanos es que la organización sea capaz de utilizar de forma racional los recursos disponibles, asegurando que no sobre ni falte personal, y a su vez

logrando que estos se sientan satisfechos. Para eso es necesario que la empresa tenga amplio conocimiento sobre sus funcionarios, permitiendo ubicarlos en la función adecuada en base a su formación, experiencia, habilidades e intereses (Dessler, 1996).

Para lograr hacerlo de forma correcta es adecuado utilizar la descripción de cargos. Es la descripción escrita de “que se hace, como se hace, para que y por qué lo hace” la persona que se encuentre en determinado cargo. Toda esta información es posible obtenerla a través de un análisis de cargos, llegando a obtener una lista detallada de los siguientes elementos, en primer lugar, la denominación del cargo donde es posible ubicar al mismo en la empresa a través del nombre y en caso de tener código alfanumérico. En segundo lugar, las interrelaciones jerárquicas del cargo, esta es la ubicación del mismo en el organigrama de la empresa, detalla de qué cargo dependen y quienes dependen de él. En último lugar se encuentra la misión del cargo que es la razón de ser del mismo, esta detalla para que fue creado, y las tareas o actividades a realizar, también se pueden agregar los resultados esperados de las mismas (Dessler, 1996).

Finalmente, para que este proceso se realice de forma completa, debe complementarse con la especificación del cargo, donde se detalla por escrito y de manera sistemática el perfil adecuado para desempeñar las tareas del mismo. Al igual que en la descripción de cargos, en la especificación se enumeran una serie de factores a tomar en cuenta como el conocimiento, éste es el mínimo requerido para poder realizar las tareas habituales y así lograr solucionar los

problemas a los que deben enfrentarse diariamente en el cargo. Este factor está compuesto por conocimiento formal haciendo referencia a la formación (educación) del individuo, y conocimiento específico que son los complementarios, como por ejemplo especializaciones en determinadas áreas o temáticas, cursos, etc. El segundo factor a tomar en cuenta es la experiencia, puede ser experiencia previa o sea el tiempo que la persona desempeñó dicho cargo o trabajo en determinada área, o experiencia en el cargo, que hace referencia al periodo en que el funcionario que accede al cargo demora en adaptarse al mismo. Otro factor a tomar en cuenta son las aptitudes, lo que abarca las habilidades o capacidades del individuo sean estas desarrolladas o innatas, como por ejemplo razonamiento, liderazgo, entre otras. Seguida a esta también es importante tomar en cuenta los intereses del individuo como factor, ya que afecta en el desarrollo de las actividades por parte del mismo pudiendo contribuir a su vocación y maximizar el desempeño de su trabajo aumentando la motivación. El siguiente factor también es importante, ya que es la personalidad del individuo a ocupar el cargo, en el día a día se pueden generar distintas situaciones a resolver por lo que cada persona tiende a reaccionar en base a su “personalidad”. Una herramienta a utilizar por parte de la empresa en este factor son los test psicolaborales, donde se puede identificar si las características de una persona se adecúan o no al cargo disponible. Como factor muy importante también se encuentra el contexto, el cual abarca la demanda física que requiere el cargo para su desempeño, por ejemplo, realizar o no esfuerzo, las condiciones ambientales del mismo que implican si las tareas se realizan en lugares cerrados o al aire libre,

donde haya contaminación o exceso de ruidos, etc., y los riesgos que el cargo conlleva, por ejemplo, trabajo en altura, manipular materiales tóxicos, trabajos con energía eléctrica, entre otros. Como último factor se encuentra el régimen horario del cargo, en caso de cargos que requieran atención permanente o no, con regímenes como los tradicionales de 8 horas, regímenes de rotación del día libre o del turno, regímenes de guardia y los tipos de horarios, part time, full time u horarios flexibles (Dessler, 1996).

Por último, la tecnología es el elemento que refiere a las herramientas y/o conocimientos utilizados para transformar los insumos en salidas. La disponibilidad de esta en una organización, condiciona la forma estructural que adopta (Gilli et al., 2007).

Luego de describir cada elemento, es importante destacar la relación entre la estructura de la organización y la estrategia.

Para Thompson *et al.* (2012, p. 342): “Una estructura organizacional bien diseñada es una en la cual las diversas partes (por ejemplo: derechos de toma de decisión, modelos de comunicación) se alinean entre sí y también corresponden a los requerimientos de la estrategia”.

### **2.2.2. TOMA DE DECISIONES**

En cuanto a la toma de decisiones, Henry Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976, citado en Blanck, 1990, p. 11), definen una decisión como “un compromiso específico para una acción (generalmente un compromiso de recursos) y un proceso de decisión como una serie de acciones y factores dinámicos que

comienza con la identificación de un estímulo para la acción y termina con el compromiso específico para la acción”.

Por lo tanto, tomar una decisión es una acción que se presenta luego de identificar problemas dentro de las organizaciones, o en el momento que surgen nuevas oportunidades para la organización.

Según el modelo propuesto por dicho autor, se debe considerar algunas etapas a la hora de tomar decisiones, que son las que se describen a continuación (Martínez, 2014).

La etapa de identificación de la toma de decisiones, comprende la identificación de los problemas y oportunidades y el diagnóstico. Por ende, un problema dentro de las organizaciones se puede identificar porque actualmente no se está cumpliendo con el estándar deseado o establecido previamente, se generó un estancamiento de las organizaciones en comparación con la competencia, hay desconformidades de clientes, proveedores y/o trabajadores, hay disminución de las ventas, entre otras causas. Por ello, requieren de una decisión inmediata. Una vez que estamos ante la presencia de un problema, se debe identificar a qué se debe el desvío con la mayor precisión posible. Por otro lado, en el caso de las oportunidades, estas no requieren que la decisión sea inmediata (Alfaya y Xavier, 2016).

En cuanto a la segunda etapa, desarrollo de la decisión, se debe tener presente cuales son los resultados que se esperan de la decisión a tomar, y considerar los recursos que se deben sacrificar, sin dejar de lado los objetivos obligatorios y

deseados. En esta etapa se evalúan las diferentes alternativas para solucionar el problema o captar la oportunidad, a lo cual se identifican distintos criterios de búsqueda que pueden ser búsqueda de memoria, considerando el pasado de la organización, búsqueda pasiva que es aquella alternativa que se presenta de manera inesperada, búsqueda activa que consiste en buscar una alternativa de manera intencional de alguna fuente específica, o activación de los “generadores de búsqueda” que son alternativas buscadas con los involucrados (Martínez, 2014).

Por último, la fase de selección, en la cual se debe considerar la alternativa que mejor se adapte, establecer las consecuencias que se obtendrían, determinar tipos de controles que se van a realizar, procedimientos y responsabilidades, para luego ponerla en marcha. Posteriormente, se ejecuta la alternativa escogida por la persona responsable, o se solicita la autorización para ejecutarla en caso que se deba cumplir con la vía jerárquica de la organización. Por último, se evalúa si esta cumple con lo establecido, y de no hacerlo, se deberán realizar cambios en la decisión, o puede suceder que se deban realizar cambios en la implementación de la misma y, además, puede que haya que restablecer el objetivo o la situación de estándar ya que, en este caso, no será alcanzable por la organización (Martínez, 2014).

### **2.2.3. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**

#### **ADMINISTRATIVA**

Según Koontz y Weirich (n.d., citado en González y Rivas, 2002, p. 21), la centralización, en referencia a la administración, “es la tendencia a restringir la

delegación de la toma de decisiones. Un alto grado de autoridad se mantiene en la alta dirección”. De esta definición surge que la centralización administrativa está presente cuando todos los órganos administrativos están bajo la dirección de un órgano central único, lo cual se puede visualizar en una pirámide, donde el vértice representa el órgano central, las aristas las líneas jerárquicas que comunican al órgano con cada uno de los órganos subordinados, y los cortes transversales corresponden a los niveles jerárquicos.

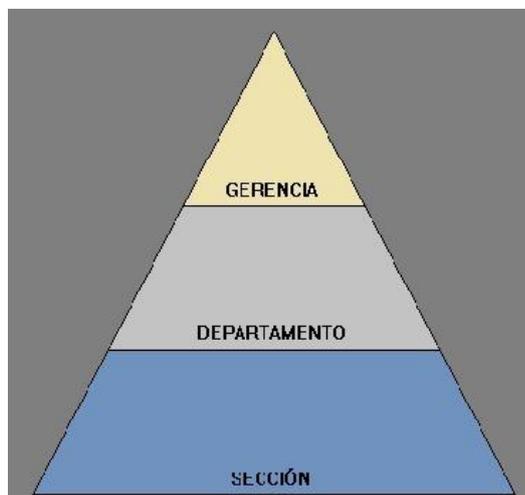


Imagen (3). Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la descentralización administrativa (González y Rivas, 2002, p. 22):

Es el proceso por medio del cual se transfieren los poderes de administración del órgano central (jerarca) a otros órganos para que los ejerzan como competencia propia, pero bajo cierto contralor. En la descentralización se produce un desprendimiento o alejamiento de los poderes de administración del jerarca hacia otros órganos, permitiendo que en estos se tomen decisiones.

Es decir, la descentralización administrativa consiste en colocar los centros de decisión más cercanos a los centros operativos y, de esta forma, proporcionar a la organización la máxima eficiencia posible.

El grado en que una organización está centralizada o descentralizada varía según la forma de gestión de cada una de ellas y está relacionada con su cultura organizacional, dado que una mayor descentralización implica una elaboración específica de sus políticas que orienten la toma de decisiones.

Es por ello que la mayoría de las organizaciones se encuentran en un punto medio entre la centralización absoluta y la descentralización.

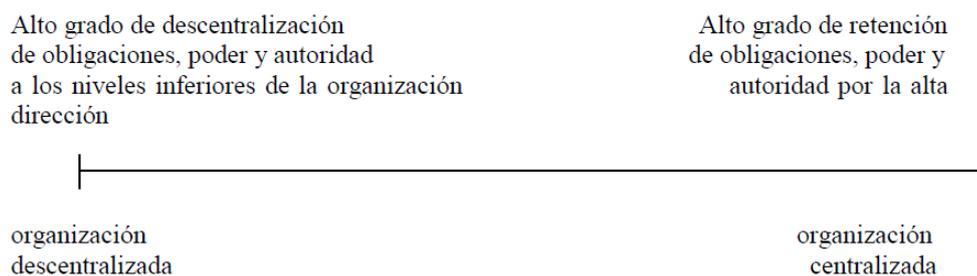


Imagen (4). Fuente: Organización y métodos administrativos (González y Rivas, 2002, p. 24).

### **2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de planificación, implementación y control estratégico se da dentro de un proceso llamado administración estratégica.

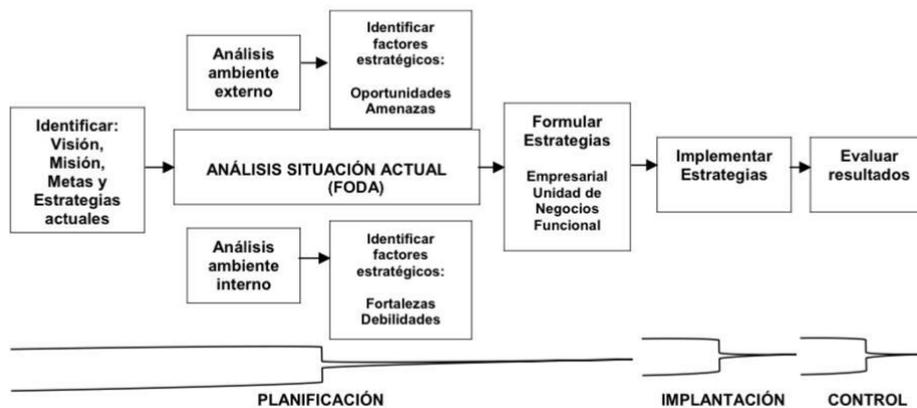


Imagen (5). Estrategia y planificación estratégica. (Xavier, 2007, p. 3)

Por lo tanto, es importante mencionar la definición que le dieron algunos autores a la palabra estrategia.

Kluyver (2001, citado en Xavier, 2007, p. 4), la define como:

“El posicionamiento de una organización para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Implica decidir cuáles son las industrias en las que se quiere participar, cuáles son los productos y servicios que se quiere ofrecer, y cómo asignar los recursos corporativos para lograr una ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor para los clientes”.

Chandler (1962, citado en Xavier, 2007, p. 4), mencionó que “la estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de esos objetivos”.

Y por último Michael Porter (1982, citado en Xavier, 2007, p. 4), definió una estrategia como una “fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

Por ende, la planificación estratégica hace referencia a la herramienta de gestión que permite evaluar la situación actual en la cual se encuentra la empresa y definir como se prosigue para poder alcanzar los objetivos definidos previamente, respondiendo ante cambios que se generan en aspectos internos y externos de la organización para mantenerse ante la competencia.

### **2.3.1. HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Antes de comenzar la planificación estratégica resulta conveniente realizar un análisis general de la organización.

En primer lugar, la misión de la organización, es la declaración de su propósito y refiere al papel que cumple en la sociedad, así como explica su razón de ser o existir. La misión debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno, teniendo en consideración la razón de ser de la organización, su papel en la sociedad, la naturaleza de sus negocios, el valor que crea para sus grupos de interés y los tipos de actividades en los cuales debe centrar sus esfuerzos en el futuro. La misión requiere una cierta coherencia entre el pasado, el presente y el futuro de la organización, ya que, su formulación será eficaz cuando logre definir su individualidad para el negocio e inspirar a todos sus grupos de interés (Chiavenato, 2017).

Por otra parte, la visión configura “el sueño que la organización anhela” (Chiavenato, 2017, p. 53), la cual debe ser creíble para poder ser alcanzada y, para ello, debe estar adecuada al patrón de comportamiento que posee la organización. La descripción de ella debe ser escueta, pero a su vez potente, ya que debe poseer un enfoque definido y debe favorecer y ser compartida por todos los grupos de interés. A través de ella debe comunicarse un sentido de dirección para asignar los recursos de la organización de forma más productiva, dado que muestra el futuro ideal de la organización. Cuando la visión involucra a todos, se transforma en el factor que agrupa los esfuerzos y los dota de congruencia y convergencia (Chiavenato, 2017).

Entonces, la visión establece qué será la organización, mientras la misión constituye qué es lo que hará en ese sentido (Chiavenato, 2017).

Por otro lado, tanto la misión como la visión serán eficaces en la medida en que sean asociadas a objetivos claros y explícitos, los que serán alcanzados a lo largo del tiempo. Es por ello que una organización logrará la eficiencia en la medida en que logre sus objetivos, los cuales generalmente son varios que se plantean en forma simultánea. Los objetivos deben establecerse como patrones de evaluación del éxito, la eficiencia y el rendimiento en el tiempo o en relación a los competidores. Configuran el elemento que provee congruencia a las actividades de la organización, así como la dirección y la coordinación de los esfuerzos. Por último, las organizaciones persiguen varios objetivos, pues requieren satisfacer un sinnúmero de requisitos que les impone el entorno, es por ello que los objetivos no son estáticos y se mantienen en constante evolución (Chiavenato, 2017).

Para ello, la herramienta más utilizada es la Matriz FODA que permite obtener una visión general de la situación estratégica de la organización. Se compone de un análisis interno que incluye las Fortalezas y Debilidades de la organización, a la vez que comprende el análisis externo con las Oportunidades y Amenazas del entorno que la rodea. Es posible aplicarla tanto a la organización en general como a cada unidad de negocio dentro de ella, utilizándola como complemento de las demás herramientas (Robbins y Coulter, 2014).

Al culminar este análisis, es posible formular una estrategia que saque mayor provecho de las fortalezas de la organización y de las oportunidades que le brinda el entorno, minimice las amenazas externas y corrija las debilidades existentes (Robbins y Coulter, 2014).

### **3. OBJETIVO DE LA PRESENTE INTERVENCIÓN**

La presente intervención tiene como objetivo la realización de un diagnóstico organizacional que permita identificar áreas de mejora y realizar recomendaciones para la mejora de la gestión en una empresa de la zona norte del país. En este sentido, autores como Eduardo Aldunate y Julio Córdoba (2011) plantean que el enfoque de resolución de problemas integra tres elementos centrales:

- Una Situación Actual (o situación problema), que corresponde a la realidad presente, en que una parte de la población no logra avanzar, en algún aspecto, hacia un estado mejor;
- Una situación potencial (o situación deseada), que es ese estado mejor, que sería viable alcanzar; y
- La presencia de determinados tipos de obstáculos o barreras, las cuales impiden que la situación actual evolucione hacia la situación potencial deseada.

La solución a la situación-problema implica superar dichas barreras, de modo que la situación actual empiece a evolucionar hacia su potencial, en forma natural y estable. Los programas y proyectos específicos tienen el propósito, justamente, de actuar sobre esas barreras, de modo de eliminarlas o aminorarlas para poder sobrepasarlas.

La solución que se busca a la situación problema constituye el contenido del presente proyecto.

#### **4. METODOLOGÍA**

En primera instancia, se utilizan dos técnicas para el relevamiento de la información:

- Entrevistas presenciales al propietario de la empresa y,
- Observación directa.

El método “entrevista” consiste en una conversación entre el entrevistador y el entrevistado sobre un tema específico, llamado también “discurso conversacional” (Batthyány et al., 2011, p. 89).

Por otro lado, el método “observación” trata de la recopilación de datos sobre el comportamiento no verbal del entrevistado y de los funcionarios, así como del funcionamiento diario de la empresa (Batthyány et al., 2011, p. 87).

## **5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL CONTEXTO**

La organización de la presente intervención se denomina “La Picaña” y está localizada en la ciudad de Rivera, la misma es una SRL que pertenece al rubro Restaurantes.

Comenzó sus actividades el 5 de marzo del año 1999 con el nombre “El Palenque”, y en el año 2002 pasó a tener la denominación actual.

La organización se caracteriza por su excelencia en atención al cliente y la calidad de sus productos, los cuales se centran en la cocina típica uruguaya siendo su especialidad las carnes nacionales asadas a la parrilla.

Ésta tiene un único propietario, que a su vez cumple el rol de Gerente de la organización y cuenta con cuatro empleados, de los cuales uno realiza las tareas de Mozo, otro de Parrillero, el tercero de jefe de Cocina y a su vez, Cocinero y, el cuarto integrante realiza tareas de Ayudante de Cocina.

## **6. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Actualmente la organización se encuentra operando en horarios reducidos, abriendo sus puertas únicamente al medio día, excepto viernes, sábados y domingos en los cuales también abre sus puertas a la noche, realizando doble turno. Opera únicamente con cuatro empleados, a los que se les suma el propietario que realiza distintas tareas.

Los empleados tienen larga trayectoria en la empresa, dado que el último ingreso fue hace siete años y aún se encuentra trabajando en ella. El número de empleados se vio reducido de 18 empleados a cuatro, debido a la situación sanitaria.

Debido a la situación de incertidumbre que atraviesa ha buscado adaptarse mediante soluciones a corto plazo.

Una de las soluciones fue comenzar a servir nuevos platos más económicos que los de costumbre, para equipararse a la competencia y así generar ingresos con los cuales logra mantener las puertas abiertas, a los efectos de compensar la disminución en el margen de ganancia.

### **6.1. ANÁLISIS FODA**

La primera entrevista realizada a la empresa “La Picaña” (Anexo 1), el día 13 de mayo de 2021, se realizó de forma presencial una reunión con el dueño y gerente de la misma.

De este primer encuentro se obtuvo información específica e importante para comprender el contexto y la realidad de la empresa.

La organización se encuentra activa en el mercado hace 22 años. Comenzó como un emprendimiento familiar en el cual el propietario tenía un rol importante debido a que poseía amplia experiencia en el rubro, ya que anteriormente se desempeñaba en el mismo como dependiente.

A lo largo de los años, a través del servicio y la calidad, ha ganado prestigio y a su vez, buena relación con los clientes, quienes han sido fieles al negocio.

Para llegar a la posición en la que se encuentra hoy, el propietario cuenta que lo ha logrado principalmente porque él, como empresario, hace hincapié en la innovación y la diferenciación del servicio prestado. Explica cómo se ha inspirado en distintas culturas y otros emprendimientos que ha conocido a lo largo de su búsqueda e interés personal en el ámbito culinario, implementando continuamente nuevas e innovadoras ideas para atraer y satisfacer al consumidor.

De esta manera, detalla como esto lo ayudó a posicionarse frente a la competencia, que es muy grande y variada, especialmente en este sector.

Por otro lado, transmite como lo ha afectado la crisis sanitaria que enfrenta la sociedad hace más de un año. En primer lugar, se vio obligado a disminuir las jornadas de trabajo y en consecuencia a reducir el personal activo, sumado a la nueva limitación de consumidores debido al aforo por ley y la crisis económica que esto conlleva (Anexo 1).

A partir de lo mencionado anteriormente, se realiza el análisis FODA para una mejor visualización de la situación actual.

### Análisis interno

#### *Fortalezas:*

Prestigio de la organización.

Fidelidad y buena relación con clientes.

Rápida respuesta frente a los cambios.

Inclinación a la creatividad e innovación.

Experiencia en el rubro y constante aprendizaje sobre el mismo.

Especial importancia a la calidad del producto y controles de calidad constantes.

Buena relación con el personal, baja o nula rotación.

Local propio.

#### *Debilidades:*

Excesiva centralización, dificultad para delegar.

Insuficiente dedicación a la planificación estratégica.

### Análisis externo

#### *Oportunidades:*

Participación en el mercado brasileño

*Amenazas:*

Situación sanitaria del país y la región.

Competencia directa.

Competencia desleal en relación a tributos.

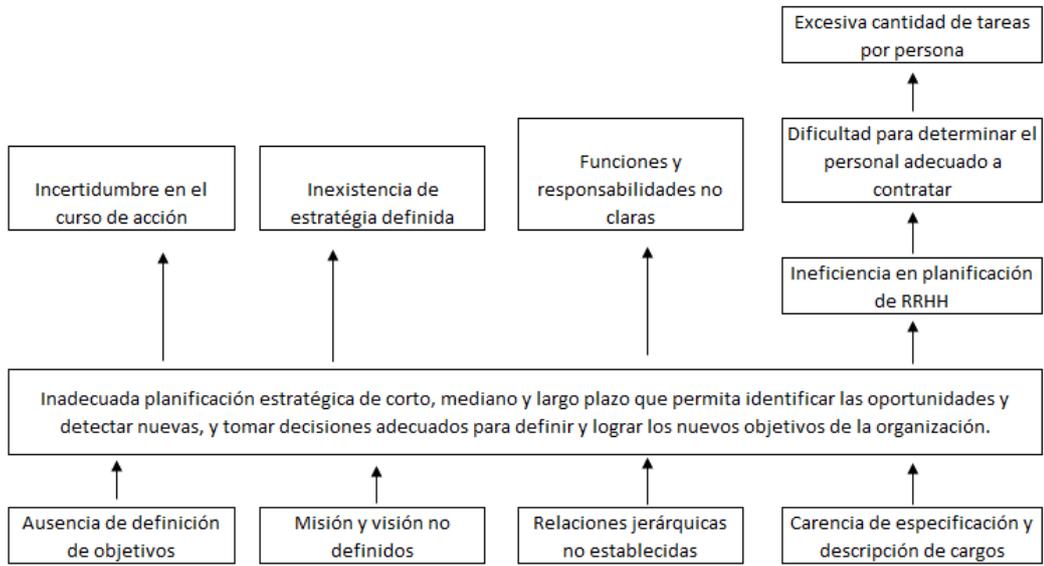
Inestabilidad en la normativa en relación a la emergencia sanitaria, como reducción de horarios, aforo de personas en el local, entre otras.

## **6.2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE MEJORA**

Para realizar una propuesta de mejora adecuada, la herramienta utilizada para la identificación del problema central es el árbol de problemas, en el cual se visualizan las causas y los efectos de dicho problema (Aldunate y Córdoba, 2011).

A su vez, se utilizó el análisis FODA como herramienta para la correcta identificación de los problemas.

A continuación, se presenta el árbol de problemas de la organización intervenida.



## 7. OBJETIVOS

El presente proyecto, a partir del problema planteado anteriormente, tiene como finalidad los siguientes objetivos:

*Objetivo general:* realizar un análisis del diseño de la organización con el fin de identificar aspectos que requieran posibles mejoras relacionados a la gestión de los recursos humanos y a la estructura, y así brindar las herramientas para una correcta planificación estratégica.

Objetivos específicos:

- Establecer misión, visión y objetivos de la organización, a los efectos de transmitir la razón de ser de la misma, así como también los lineamientos que pretende seguir.
- Diseñar el organigrama de la organización, para que contribuya a una mejor comprensión de las responsabilidades y funcionalidades, con el fin de esclarecer la estructura formal de la organización.
- Formular descripción y especificación de los cargos, con el objetivo de mejorar la planificación de los recursos humanos y así plasmar las tareas y requisitos de cada uno de los cargos.

## **8. DESARROLLO Y ANÁLISIS DEL OBJETIVO GENERAL**

A partir de la información obtenida a través de los métodos de recopilación utilizados, surge que la organización no tiene su propósito o razón de ser establecidos formalmente.

De ello se desprende la inexistencia de misión y visión organizacionales definidas y compartidas. Al no estar definidas claramente la misión y la visión, los esfuerzos de la organización no están alineados y, por ende, no es posible establecer los objetivos generales y específicos necesarios para lograr lo que la organización pretende llegar a ser en el futuro.

A pesar de no contar con una definición formal de estos aspectos, la organización posee una cultura organizacional fuerte, que se ve reflejada en su respuesta a los cambios del entorno y gran adaptabilidad.

Esto implica que la organización carezca de una definición de estrategia adecuada a seguir, dificultando una correcta asignación de los recursos y la toma de decisiones.

Atendiendo a la importancia de una adecuada estructura que sirva de soporte a la estrategia, se observa que la misma no se encuentra establecida formalmente, la falta lleva a la ausencia de un medio imprescindible para la dirección del negocio y para sus integrantes.

Se identifica además la ausencia del organigrama de la organización, lo cual significa un aspecto negativo debido a que este es una representación gráfica de la estructura, de la división de las tareas y también de la jerarquía dentro de la organización, así como de la coordinación entre las diversas áreas.

En cuanto a los elementos claves en el diseño estructural, se denota una gran centralización en la toma de decisiones por parte del gerente (propietario) de la organización, lo cual es un aspecto positivo debido a sus conocimientos y a su perfil innovador ante las dificultades del entorno. A su vez, el mismo realiza tareas heterogéneas al cargo, lo cual le impide dedicar mayor tiempo y esfuerzo a la planificación estratégica del negocio. Se observa que la división de tareas no está establecida de forma adecuada para cada uno de los cargos.

A raíz de lo descrito anteriormente, se identificó la falta no solo de la división del trabajo, sino que no se cuenta con una descripción y especificación de cargos para los cargos existentes, siendo esto un aspecto negativo dado que la organización no cuenta con un análisis, clasificación y descripción de tareas y de especificaciones para reasignar, reclutar y seleccionar personal de acuerdo a sus habilidades, necesidades y capacidades dentro de la misma. Esto lleva a que los recursos existentes no sean correctamente asignados y a la dificultad que ello tiene a la hora de contratar personal nuevo, que sea adecuado a las necesidades de la organización en el momento oportuno.

En cuanto a los recursos humanos existentes en la organización se observa una baja rotación del personal, que se debe al buen ambiente laboral existente y al

valor que se les confiere a los integrantes de la misma y una cultura organizacional fuerte.

A partir del análisis realizado, se identifican diversas áreas a mejorar y que consideramos primordiales para comenzar con una adecuada planificación estratégica en busca de cumplir con los objetivos organizacionales. A tales efectos se consideran aspectos que son esenciales y que darán sustento y base para las mejoras detectadas. Consideramos que a partir de la definición de las mismas, sería posible una mejor asignación y reasignación de tareas permitiendo la selección de personal idóneo para cada cargo, ejerciendo las mismas de forma eficiente lo que permitirá que las personas que estén a cargo de la planificación estratégica puedan tomar las decisiones adecuadas de forma oportuna y ajustadas a una estrategia acorde a sus necesidades actuales, aprovechando las oportunidades existentes y detectando nuevas que permitan determinar el rumbo futuro de la organización.

En atención a estos aspectos, se expone a continuación las posibles propuestas de mejora.

## **9. PROPUESTA DE MEJORA**

En base a la información obtenida del análisis realizado a la organización objeto de estudio del presente proyecto, se plantean las siguientes propuestas de mejora.

En primer lugar, en cuanto a misión, visión y objetivos, se propone lo siguiente:

### **Misión**

La misión de La Picaña es servir la mejor picaña de la frontera y otros cortes de carne siguiendo un estándar de alta calidad, como también platos típicos de cocina uruguaya, ofreciendo un ambiente cálido y una atención personalizada que supere las expectativas de nuestros clientes.

### **Visión**

La visión es ser el mejor restaurante y parrillada a nivel local y regional, distinguirnos por la calidad de nuestros productos y servicios manteniendo el crecimiento constante y apuntando a la innovación y ofreciendo al cliente una experiencia diferenciada e inolvidable.

### **Objetivos**

- Ofrecer la mejor atención de la frontera a los clientes de forma confiable y personalizada.

- Adecuar los productos y servicios a las necesidades de los clientes a través de un servicio de calidad y entretenimiento, fomentando la fidelidad de los mismos.
- Fomentar el consumo de platos típicos uruguayos.
- Mantener la ventaja competitiva referente a la calidad y diferenciación en la atención al cliente.
- Mantener un buen ambiente laboral y fomentar una buena relación con los colaboradores.

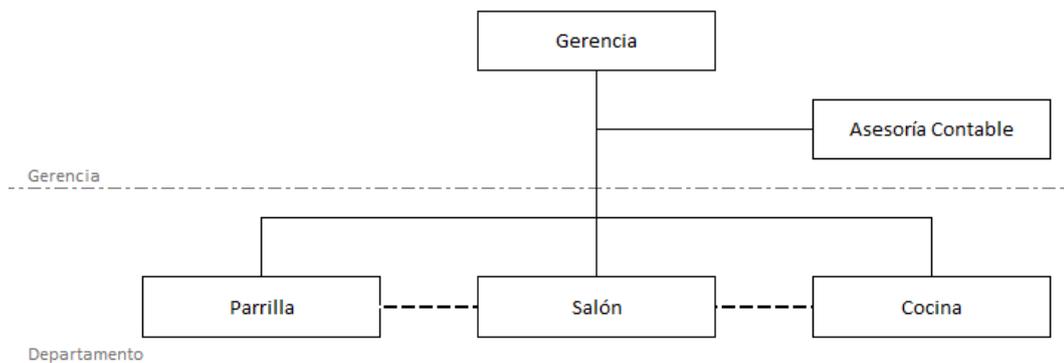
En cuanto a la estructura de la organización, se confeccionó el organigrama tomando en cuenta la estructura actual de la organización, representando los órganos y las relaciones jerárquicas.

De esta forma es posible visualizar los distintos niveles jerárquicos dentro de la organización, con el fin de que sus integrantes comprendan el lugar que ocupa su cargo dentro de la misma y como sus tareas contribuyen a los objetivos y las metas organizacionales.

**Organigrama actual para la empresa objeto de estudio**

Creado por: Alejandra da Silva, Ana Laura González, Cynthia Rodríguez, Hayabusa Castro.

30/6/2021



La empresa tiene una configuración funcional en el cual los órganos realizan tareas homogéneas en relación a las funciones asignadas. Esta estructura parece ser adecuada en función al tamaño y a la edad de la empresa.

A los efectos de mejorar la planificación de los recursos humanos existentes, como determinar la posible demanda de personal en el futuro, se proponen para los distintos cargos su descripción y especificación.

La descripción y especificación de cargos constituye un proceso significativo dentro de la planificación de los recursos humanos, que brinda una herramienta para realizar una correcta evaluación de los cargos, reclutamiento y selección de personal a futuro.

Descripción y especificación de cargos existentes:

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del cargo	Ayudante de cocina
Unidad	Cocina
Depende de	Cocinero
Supervisa a	-----
Objetivo del cargo	Asistir al cocinero en la elaboración de los pedidos en tiempo y forma.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sigue las indicaciones del cocinero en la preparación de los platos.</li> <li>- Entrega los platos pronto a los mozos.</li> <li>- Higieniza los utensilios e ingredientes.</li> <li>- Mantiene organizados los ingredientes de forma adecuada.</li> <li>- Colabora con el cocinero en el control del stock.</li> <li>- Controla y asegura la correcta conservación de los productos.</li> <li>- Mantiene organizados los utensilios de la cocina.</li> <li>- Mantiene la cocina limpia y ordenada.</li> <li>- Realiza otras tareas afines al cargo.</li> </ul>

ESPECIFICACIÓN DE CARGO	
Nombre del cargo	Ayudante de cocina
Conocimientos formales	Ciclo básico completo
Conocimientos específicos	Curso de ayudante de cocina y tisanería Curso de manipulación de alimentos
Experiencia en el cargo	6 meses
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para manejo de herramientas de corte y utensilios de cocina.</li> <li>- Coordinación viso-motora</li> </ul>
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud proactiva</li> <li>- Capacidad para operar bajo presión</li> <li>- Capacidad para trabajar en equipo</li> </ul>
Condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere trabajar de pie</li> </ul>
Condiciones ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición a temperaturas elevadas</li> <li>- Ambiente cerrado</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de herramientas de corte</li> <li>- Manipulación de cocinas, hornos y planchas: riesgo de quemaduras</li> </ul>
Carga horaria	Jornadas de 7 horas, rotativas, con descanso correspondiente.

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del cargo	Cocinero
Unidad	Cocina
Depende de	Gerente General
Supervisa a	Ayudante de cocina
Objetivo del cargo	Elaborar los platos solicitados en tiempo y forma, asegurando la calidad de los mismos
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza la preparación y presentación de los platos.</li> <li>- Coordina la entrega de platos con salón y parrilla.</li> <li>- Organiza y dirige el trabajo dentro de la cocina.</li> <li>- Gestiona el uso eficiente del tiempo.</li> <li>- Gestiona el uso eficiente de insumos.</li> <li>- Colabora en la planificación del menú.</li> <li>- Realiza el control del stock y la lista de abastecimiento.</li> <li>- Supervisa el trabajo del ayudante de cocina.</li> <li>- Asegura la correcta conservación de los productos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplica y asegura el cumplimiento de las normas de higiene y limpieza.</li> <li>- Realiza otras tareas afines al cargo.</li> </ul>
--	--

ESPECIFICACIÓN DE CARGO	
Nombre del cargo	Cocinero
Conocimientos formales	Secundaria completa
Conocimientos específicos	Curso de gastronomía Curso de manipulación de alimentos
Experiencia en el cargo	2 año realizando tareas similares
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para manejo de herramientas de corte y utensilios de cocina.</li> <li>- Coordinación viso-motora</li> </ul>
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de liderazgo</li> <li>- Actitud positiva</li> <li>- Actitud proactiva</li> <li>- Capacidad para operar bajo presión</li> <li>- Buena comunicación</li> <li>- Capacidad para trabajar en equipo</li> </ul>
Condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere trabajar de pie</li> </ul>
Condiciones ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición a temperaturas elevadas</li> <li>- Ambiente cerrado</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de herramientas de corte</li> <li>- Manipulación de cocinas, hornos y planchas: riesgo de quemaduras</li> </ul>
Carga horaria	Jornadas de 7 horas, rotativas, con descanso correspondiente.

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del cargo	Parrillero
Unidad	Parrilla
Depende de	Gerente General
Supervisa a	-----
Objetivo del cargo	Preparar las carnes en la parrilla en tiempo y forma asegurando la calidad de los productos.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepara y manipula las carnes e insumos.</li> <li>- Asegura la correcta conservación de los alimentos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza el control del stock y la lista de abastecimiento.</li> <li>- Entrega los platos a los mozos.</li> <li>- Coordina la entrega de platos con salón y cocina.</li> <li>- Aplica y asegura el cumplimiento de las normas de higiene y limpieza.</li> <li>- Enciende el fuego y lo mantiene durante la jornada.</li> <li>- Apaga el fuego tomando las precauciones de seguridad necesarias.</li> <li>- Realiza otras tareas afines al cargo.</li> </ul>
--	---

ESPECIFICACIÓN DE CARGO	
Nombre del cargo	Parrillero
Conocimientos formales	Ciclo básico
Conocimientos específicos	Curso de manipulación de alimentos
Experiencia en el cargo	1 año realizando tareas similares.
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para manejo de herramientas de corte.</li> <li>- Coordinación viso-motora.</li> </ul>
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud positiva</li> <li>- Actitud proactiva</li> <li>- Capacidad para operar bajo presión</li> <li>- Buena comunicación</li> <li>- Capacidad para trabajar en equipo</li> </ul>
Condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere trabajar de pie.</li> </ul>
Condiciones ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición a temperaturas elevadas.</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de herramientas de corte</li> <li>- Manipulación de la parrilla: riesgo de quemaduras</li> </ul>
Carga horaria	Jornadas de 7 horas, rotativas, con descanso correspondiente.

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del cargo	Mozo
Unidad	Salón
Depende de	Gerente General
Supervisa a	-----

Objetivo del cargo	Tomar los pedidos a los clientes y servir los platos solicitados en tiempo y forma.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma los pedidos a los clientes y comunica la orden a cocina o parrilla según corresponda.</li> <li>- Sirve las bebidas y los platos una vez elaborados en tiempo y forma.</li> <li>- Recibe y resuelve reclamos y peticiones de los clientes.</li> <li>- Coloca y retira los utensilios de las mesas.</li> <li>- Mantiene la higiene de las mesas y el salón.</li> <li>- Recibe a los clientes y los ubica dentro del salón.</li> <li>- Realiza otras tareas afines al cargo.</li> </ul>

ESPECIFICACIÓN DE CARGO	
Nombre del cargo	Mozo
Conocimientos formales	Secundaria completa
Conocimientos específicos	Curso de manipulación de alimentos Curso de Mozo Inglés y portugués fluidos
Experiencia en el cargo	6 meses
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad verbal.</li> <li>- Agilidad y buena destreza.</li> <li>- Coordinación viso-motora</li> </ul>
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud positiva</li> <li>- Actitud proactiva</li> <li>- Capacidad para operar bajo presión</li> <li>- Excelente comunicación verbal</li> <li>- Amabilidad y flexibilidad para tratar con los clientes</li> <li>- Capacidad de persuasión y de resolución de conflictos.</li> </ul>
Condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere trabajar de pie.</li> </ul>
Condiciones ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición a ruidos.</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de quemaduras por traslado de objetos calientes.</li> <li>- Riesgo de cortes por traslado de utensilios de cocina.</li> </ul>
Carga horaria	Jornadas de 7 horas, rotativas, con descanso correspondiente.

DESCRIPCIÓN DE CARGO	
Nombre del cargo	Gerente

Unidad	Gerencia
Depende de	-----
Supervisa a	Cocinero, Parrillero y Mozo
Objetivo del cargo	Organizar, dirigir, planificar, coordinar y controlar todos los aspectos de la organización.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifica, organiza y supervisa las funciones claves de la organización.</li> <li>- Realiza la planificación de personal.</li> <li>- Supervisa al personal.</li> <li>- Asegura el cumplimiento de las normas de calidad y regulaciones sanitarias.</li> <li>- Realiza cobros, facturación y pagos.</li> <li>- Controla el suministro de los insumos y materiales.</li> <li>- Controla el buen mantenimiento de las instalaciones.</li> <li>- Administra los recursos financieros, humanos.</li> <li>- Gestiona ingresos y gastos de la organización.</li> <li>- Toma decisiones sobre el curso de acción a seguir por la empresa.</li> <li>- Planifica campañas de publicidad y eventos.</li> <li>- Gestiona relaciones con proveedores.</li> <li>- Resuelve conflictos internos y externos.</li> <li>- Analiza y mide la satisfacción del cliente.</li> <li>- Realiza otras tareas afines al cargo.</li> </ul>

ESPECIFICACIÓN DE CARGO	
Nombre del cargo	Gerente
Conocimientos formales	Secundaria completa. Curso de administración de empresas.
Conocimientos específicos	Conocimientos generales de gastronomía Manejo de herramientas informáticas. Manejo de herramientas administrativas.
Experiencia en el cargo	3 años
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad de comunicación oral y escrita</li> <li>- Capacidad de análisis</li> </ul>
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud positiva</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Actitud proactiva</li> <li>- Capacidad de motivar e inspirar al personal</li> <li>- Capacidad para operar bajo presión</li> <li>- Capacidad de persuasión y resolución de conflictos</li> </ul>

	- Visión empresarial
Condiciones ambientales	- Exposición al ruido.
Riesgos	- Situaciones de estrés
Carga horaria	Full time.

## **10. CONCLUSIÓN**

Las conclusiones de este trabajo surgen a partir de la información recolectada y analizada sobre la empresa “La Picaña”, la cual gira en el rubro de la gastronomía típica uruguaya. Se procedió a obtener la información a través de entrevistas presenciales con el gerente de la misma y por observación directa en el local de trabajo. De esta forma se obtuvo información que permitió realizar un análisis interno de la organización, conociendo así la realidad de la misma, su forma de operar, sus antecedentes y los recursos tanto humanos como materiales con los que cuenta.

Luego del análisis realizado, se detectaron ciertos puntos críticos dentro de la organización, de los cuales se procedió a realizar un análisis más profundo.

En primer lugar, se pudo constatar que la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo era inadecuada, dado que se manifestó el establecimiento de los lineamientos a seguir a medida que ocurrían los hechos.

Al investigar en forma más detallada las causas de la planificación inadecuada, se constató la ausencia de fijación y comunicación formal de misión, visión y objetivos de la organización, lo cual genera incertidumbre del accionar diario y dificulta la planificación estratégica, no permitiendo aprovechar las oportunidades que se generan y quedando en desventaja frente a la competencia. A nivel de los colaboradores, no contar con objetivos, misión y visión formales provoca la

pérdida de eficiencia en el trabajo, ya que genera confusiones por no tener claro los resultados deseados y los objetivos de la misma en el futuro.

También surge del análisis que las relaciones jerárquicas no están establecidas, lo que lleva a que las funciones y responsabilidades de cada integrante no sean claras, dando lugar a la ineficiencia en la operativa y coordinación para cumplir con la meta organizacional. Además, la ausencia de descripción y especificación de cargos lleva a la sobrecarga de tareas que debe realizar cada uno de los integrantes según el cargo que ocupan y a la dificultad a la hora de contratar personal.

Consideramos que la propuesta realizada a través de nuestro trabajo es el comienzo de una mejora en la gestión, a través del establecimiento de la misión y la visión que representen a la organización, la formulación de objetivos a corto, mediano y largo plazo que permita fijar claramente el curso a seguir, la creación de descripciones y especificaciones de cargos y también la confección del organigrama de la organización. El cumplimiento de estos aspectos llevaría a la organización a una transformación progresiva, que le permitiría realizar una mejor planificación estratégica, minimizando sus dificultades y llevando a la misma a ser más eficiente en el futuro.

## Bibliografía

Aldunate, E. y Córdoba, J. (2011) *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. Disponible en: [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5507/S1100211\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5507/S1100211_es.pdf) [Consultado 04-02-2022].

Alfaya, I. y Xavier, J. (2016) “Toma de decisiones gerenciales”. En: *Administración y Gestión de las Organizaciones II Teórico II unidades temáticas 8 a 11*. Montevideo: CECEA.

Batthyány, K. et al. (2011) *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales: apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Ediciones Universitarias, CSE.

Blanck, L. (1990) *Capítulo 6. El Proceso de Toma de decisiones en las organizaciones*. Disponible en: [https://www.academia.edu/4416901/Toma\\_de\\_decisiones\\_Leon\\_Blanck](https://www.academia.edu/4416901/Toma_de_decisiones_Leon_Blanck) [Consultado 04-02-2022].

CEUPE Magazine (2020) *Matrices BCG*. Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/matrices-bcg.html> [Consultado 03-05-2021].

Chiavenato, I. (2017) *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. 3ª ed. México: McGraw Hill.

Comas Mérola, J. (2008). *Las organizaciones: características y fenómenos principales*. 3ª ed. Montevideo: Entrepreneur XXI.

Daft, R. (2019) *Teoría y diseño organizacional*. 12ª ed. México: Cengage Learning.

Dessler, G. (1996) *Administración de personal*. 6ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (2011) *Organización y métodos administrativos. Organización y sistemas I. Organigramas*. Montevideo: CECEA.

Gilli, J. et al. (2007) *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica.

González, S. y Rivas, A. (2002) *Ámbito de control, delegación y descentralización*. Montevideo: CECEA.

González, S. y Rivas, A. (2002) *Organización y métodos administrativos*. Montevideo: CECEA.

Martínez, D.J. (2014) *Teorías implícitas sobre la toma de decisiones y su relación con las prácticas comerciales en los tenderos barranquilleros*. Tesis doctoral. Universidad del Norte.

Ortegón, E., Pacheco, J. Y Prieto, A. (2016) *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf) [Consultado 04-02-2022].

Robbins, S. (1990) *Organization theory: structure, design, and applications*. 3ª ed. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014) *Administración*. 12ª ed. México: Pearson.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996) *Administración*. 6ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Thompson, A. et al. (2012). *Administración estratégica*. Teorías y casos. 18ª ed. México: McGraw-Hill.

Xavier, J. (2007). *Unidad Temática 4. Estrategia y planificación estratégica*. Montevideo: FCEA.

## **Anexo 1**

### Entrevista #1

*¿Cómo comenzó todo? ¿Cómo surgió la idea de tener un restaurante?*

De la noche al día surgió la idea de poner un negocio, en realidad “La Picaña” hace 22 años que existe, pero yo empecé como un restaurante más chico en la calle Presidente Viera, alquilando “El Padrino” (restaurante en ese entonces).

Yo estaba sin trabajo, había dejado de estudiar y por suerte de la vida (porque yo vivía al lado del restaurante), el dueño me pidió como favor que yo atendiera el local ya que él tenía que viajar. Bueno en dos oportunidades atendí, y a la tercera me ofreció alquilármelo porque él ya no quería trabajar más, entonces yo me animé y me arriesgué.

Empecé en “El Padrino”, acá en frente había una parrillada que se llamaba “La Rueda” que se incendió, el dueño se fue a vivir a Porto Alegre, por lo tanto, el que era dueño del local también me propuso alquilarme el mismo.

Lo alquile e inaugure con el nombre “El Palenque”. A dos años de estar abierto me llegó un telegrama colacionado de Montevideo informándome que el “El Palenque” tenía marca registrada en todo el país, entonces yo tenía que pagar una multa o cambiar el nombre. Se me ocurrió poner un aviso en la radio para que la gente opinara, a ver qué nombre podíamos poner. En realidad “La Picaña” no fue ninguna de las personas que llamo a la radio, sino un vecino que me dio la idea de ese nombre, todo eso dos años después de abierto como “El Palenque”.

Le pregunte “¿Por qué la picaña?” Que en ese entonces era un nombre muy

famoso en Brasil porque era el manjar de la carne brasilera, todos comían picaña, no asado.

En Uruguay no existía picaña, nadie conocía, entonces podría llamar la atención.

Bueno ahí empecé.

*¿En qué fecha comenzó?*

El 5 de marzo del año 99' inaugure "El Palenque" y en el 2002 le cambie el nombre a "La Picaña".

*¿Siempre fue solo usted o tenía algún socio?*

Siempre fui yo, quien me ayudo fue mi familia, o sea mi mujer. Siempre estuve yo al mando de todo, las decisiones las tomo yo, ella me ayuda cuando preciso porque a veces necesito. Yo durante los años me vincule mucho a la comunidad a través de instituciones y cuando iba a las reuniones, yo le pedía que me ayudara y me cubría,

*¿Si no está usted, ella queda al mando?*

Sí, pero las decisiones las tomo yo, todo pasa por mí.

*¿Cuál es el tipo de empresa?*

Es una SRL, el nombre ficticio es el mismo.

*¿Sabe a qué grupo pertenece en el consejo de salarios?*

No lo sé específicamente, pero acá se respetan los laudos. Yo pago arriba de los laudos del ministerio de trabajo, un 10% y un 15% arriba.

*¿Tiene misión, visión, objetivos?*

Sí, el objetivo es tener siempre la casa llena.

*Nos puede dar una descripción actual del negocio, ¿cómo se conforma hoy?*

Estamos en una situación crítica, el negocio en realidad lo mantenemos abierto por mantenerlo, porque día que abrimos día que nos endeudamos. Ya hace un par de años, aparte de la situación sanitaria, se venía profundizando una crisis para esta zona.

Por vivir en frontera históricamente hay años que favorecen a los comercios de Rivera y hay años que favorecen a los comercios brasileros por el cambio (moneda), pero ya hace más de un par de años que no nos está favoreciendo, eso significa que venimos cada vez peor, y la pandemia fue el golpe final.

*¿A qué se dedica específicamente?*

Carnes y comida tradicional uruguaya, como milanesas, chivitos, tortillas, omelette o sea cocina netamente uruguaya, de platos uruguayos.

*El hecho de tener competencia en frente, ¿lo afecta en algo?*

La competencia siempre afecta, esta si afecta porque se vino a un lugar donde yo lo hice y estuve 17 años, entonces el primer año que ellos abrieron la gente iba ahí pensando que era La Picaña. Pero por otro lado la competencia te hace despertarte en algunas cosas, porque cuando no tenés competencia te quedas en la monotonía de que “estoy solo, está todo bien” y te estancas. Toda competencia te hace bien como para que vos sigas innovando.

*En tiempos de pandemia ¿La competencia aumento o disminuyo?*

Esto de la pandemia es una crisis nunca vivida, hemos pasado por varias crisis, pero hoy tenemos una gran competencia desleal que por falta de trabajo la gente cocina en la casa y vende, no paga ningún impuesto y no tiene ningún costo, entonces venden a \$100 el plato de comida, le ganan \$20 y con \$20 viven. Pero si yo vendo a ese precio no gano, porque con esos \$20 tengo que pagar impuestos, para poder ganarle \$20 tengo que venderlo a \$170, porque tengo \$70 de costos tributarios, de mantenimiento, más allá que yo sea el propietario del local, acá tenés un costo fijo que es el mantenimiento del local. Eso la gente no sabe, pero yo tengo que pagar cada 15 días fumigación, porque la ciudad está llena de roedores, y más a donde se trabaja con comida. Entonces cada 15 días tenés que hacer fumigación.

Al tener cinco aires acondicionados todos los años tenés que hacerle mantenimiento, limpiarlos y recargar el gas.

Las lámparas por decirte, el otro día, hubo 4 focos que se me quemaron, hace 3 años estaban ahí y se quemaron, normal, pero son 6 mil pesos que no estaban dentro del presupuesto.

La chimenea haciendo fuego, agarrando hollín, si no traes a los bomberos una vez por año (gasto 3 mil pesos) se puede prender fuego, entonces esos son gastos extras.

Estamos viviendo un momento crítico, porque uno venia acostumbrado a vender por decirte treinta cubiertos al medio día y treinta de noche, ahora al medio día cuando abro vendo 20, sino 10, 12 o 14.

*¿No está abriendo por la noche?*

No, solo viernes y sábado, no hay gente y más ahora.

*¿Qué horario hace?*

Ahora estoy haciendo al público de 11:30 a 15:00 los días de semana, los viernes y sábados abro también de 19:30 a 00:00, todo por el protocolo, o sea hago doble horario.

*En cuanto al personal, ¿También resuelve directamente usted lo relacionado a este ámbito? ¿Tiene mucha rotación del mismo?*

Siempre soy yo directo. Nosotros de tener 18 funcionarios hoy tenemos 3. Por ejemplo, la jefa de cocina hace 18 años trabaja acá, el parrillero se jubiló el año pasado con 22 años de trabajo, después tengo a un muchacho que hace 18 años está conmigo, un mozo que trabajo 16 años y se fue el año pasado. Con esto de la pandemia se redujo un poco y hay gente que ante cobrar el seguro, opto por independizarse y tomar otro camino. Y la más nueva hace 7 o 6 años que trabaja acá. El sistema de la casa por la manera en que yo trabajo con los funcionarios es que ellos permanezcan siempre porque la rotación no me sirve, más cuando das un servicio que los clientes se acostumbran un poco.

*¿En temporada ha tomado personal nuevo o zafral?*

En verano se refuerza, a veces los fines de semana, pero es muy difícil conseguir personal capacitado. Primero no hay personal capacitado y segundo no tanto en la cocina sino los mozos. Gente que viene a trabajar por necesidad sin experiencia ninguna, a veces asimilan el trabajo y a veces no.

Vos en una empresa de este rubro, cuando pagas, pagas para que te atiendan bien, la coca cola es la misma en cualquier lado, la papa frita es la misma en cualquier lado, va un poco en la decoración, el ambiente y como te atienden porque hoy en día la comida es casi igual en cualquier lado.

*¿Tiene una estrategia definida?*

La estrategia que estoy por armar ahora es de innovación de acuerdo a la nueva normalidad, entonces por ahora estoy especulando cual va a ser la nueva normalidad, porque hoy es una cosa, pero cuando pase esto va a ser otra.

Estoy pensando si siempre va a haber separación de mesas, en otra decoración, en la reestructura de la vereda, hacerle techo a todo, una sala vip para grupos de 10 o 15 personas, o sea estoy pensando, en el momento no puedo definir nada porque todo está cambiando.

No sé si a largo plazo o cuando se defina esto, porque si este año se define bárbaro, si no se define tampoco puedo esperar, una vez que se defina yo tengo que ver urgente por la competencia... Yo tengo que dar el paso primero que los otros.

*¿Siempre trató de anticiparse a los cambios?*

Exacto, trato de anticiparme a los cambios, no soy especulativo, tengo compañeros empresarios que especulan mucho, pero a mí me gusta dar el primer paso.

*¿Tiene alguna ventaja competitiva? ¿Qué es lo que piensa que diferencia a La Picaña?*

Yo creo que lo que nos mantuvo fue primero, que siempre fuimos creativos y siempre estuvimos haciendo cosas diferentes para el público, nosotros fuimos los pioneros en Rivera de los “cafeconser” porque hace 22 años fuimos los que inventamos el “cafeconser”. Es la famosa cena show con artistas cómicos, no músicos, artistas cómicos, como el standup. Nosotros fuimos los pioneros, llevamos más de 100 cenas show hechas, a lo largo de estos 22 años.

Entonces que pasa, cuando a mí me empezó a ir bien a los 7 u 8 años que venía haciendo 8 espectáculos por año, algunos empezaron a copiar, que es normal, porque yo muchas cosas copie de grandes restaurantes de Buenos Aires.

Tuve momentos en mi vida que viajé mucho, pero iba a eso, iba a pasear, a disfrutar. Acá hubo unos años que yo trabajaba con 6 mozos y usaban todos tocas en el pelo porque eso lo copie de un hotel de Buenos Aires. Un día en el desayuno, el cocinero hacia los omelette y servía en la mesa, después estaba el mozo que venía con la taza de café (ambos con tocas), y lo saque de ahí, me gusto el modelo, saque foto y cuando llegue acá mande a todos los mozos a usar toca, eso llamaba la atención.

Después empecé con las cenas temáticas que eran por ejemplo “el miércoles en la picaña, noche de España” entonces yo esa noche hacia comidas típicas de España, cobraba un ticket y servía solo comida típica de España y el postre español, por decirte “peras al vino tinto”, hacia paella y de aperitivo unas bondiolas. Yo cocino, a mí me gusta cocinar, no tengo ningún título de cocinero ni de chef, aprendí y así empecé con las cenas temáticas.

Al otro mes hacia la noche de Italia, entonces esa noche hacía un rodizio de

pastas, donde servía ñoquis, ravioles, spaguetti, tortelines, lasagna con diferentes salsas, cobraba el ticket y esas noches yo les daba un plus, ponía música en vivo porque no era solo venir a comer, entonces contrataba músicos, música en vivo y hacia el postre italiano, un helado con un merengue italiano, todo así. Fui pionero en eso y anduvo muy bien.

*¿Usted tenía experiencia previa en el área?*

O sea, yo vengo con la experiencia de haber vivido muchos años en Montevideo y haber trabajado en lugares grandes donde ellos me enseñaron mucho en la vida. Tuve grandes patronos, que aprendí mucho de ellos y después vas inventando, pasa que hoy a mi lo que me ata más que nada es la realidad sanitaria. Yo el año pasado en plena pandemia hice un cafeconser, y me denunciaron, aunque tenía el aforo por ley.

Vino gente a inspeccionarme del ministerio de salud pública de Montevideo.

*¿Qué tipo de innovación tuvo que realizar en este periodo de dificultad?*

Por ejemplo, yo durante años vendí cerveza tres cuartos y no vendía litro, ahora con esto de la pandemia hace un año vendo de litro, pero también hace unos meses comencé a vender “shop” directo, que nunca había vendido (cerveza en jarro).

Por ejemplo, últimamente estoy buscando como innovar, y aparte la propia competencia te obliga, promociones y empezar a hacer platos para dos, variedad de postres que antes no los tenía.

Pero es todo, a ver son todos momentos, cuando hay clientes y consumo, bárbaro,

sirve tener una heladera con varios postres porque los vendes, pero ahora mismo no hay movimiento y no hago postres porque no los vendo. Por decir algo una torta chajá que haga el domingo, llega el jueves y no logre venderla, la termino regalando o tirando. Entonces cuando no hay consumo te tranca un poco en algunas cosas y en otras te hace crear para que algo vendas.

Por ejemplo, yo hace un año que vendo plato del día y pase 21 años sin hacerlo, pero esto de la pandemia me obligo a hacer un plato del día y económico. O sea que vos llegas y “tenés un plato barato, económico” digo “mira la carta que hay platos caros y platos baratos”. Porque las carnes se clasifican en carnes nobles y carnes comunes, por ejemplo, el asado y el vacío es una carne común (es una carne barata), la picaña, el filete de lomo y el entrecot, el bife al chorizo es una carne noble más cara. Una milanesa tiene un precio, una milanesa rellena tiene otro precio y una napolitana otro.

## **Anexo 2**

### Entrevista #2

*En relación a los cargos que tiene actualmente, ¿cuáles son sus tareas específicas?*

Los cargos que tenemos son cocinera (cocina), ayudante de cocina (ayuda en la cocina y limpia), parrillero (únicamente parilla), mozo (atiende el salón) y yo que soy el gerente.

La cocinera además de preparar los platos es la encargada de mantener el orden de la cocina, cuidar que no falte nada para la elaboración de los platos y me ayuda elegir el menú.

El parrillero arma el fuego y se encarga de hacer las carnes asadas a gusto del cliente.

Los mozos lo que hacen es preparar las mesas, mantener el local limpio, tomar los pedidos y estar disponibles para el cliente.

Después el ayudante de cocina tiene que ayudar con la limpieza y hacer todo lo que la cocinera le indique.

Y yo me encargo de todas las decisiones.

*¿Algún cargo depende de otro?*

La ayudante de cocina depende de la cocinera, pero los otros deben coordinarse, como por ejemplo el mozo tiene que coordinar entre la cocinera y el parrillero para que sus platos salgan al mismo tiempo en caso de que un cliente pida un plato de cada sector.

*¿Qué horario cumple el personal?*

Están haciendo horario rotativo, normalmente trabajan 7 horas diarias cada uno.

*¿Qué importancia tiene cada cargo dentro de la empresa?*

Para mí, todos los cargos son iguales, no hay ninguno más importante que el otro acá, porque todos los platos sean de parrilla o cocina tienen que salir bien, el local tiene que estar limpio, el mozo tiene que atender bien.

*Al momento de contratar al personal ¿qué tomo en cuenta, la formación o la experiencia?*

Yo tomo en cuenta la actitud, yo prefiero gente no profesional pero que si tengan actitud y le pongan ganas porque después yo los “enseño a mi estilo”, al “estilo de la casa”. Pero en la cocina si, necesito gente con experiencia, también el parrillero. Los mozos, en el caso, no siempre es necesario que tenga experiencia.

*En cuanto al idioma, ¿les solicita alguno en específico? aparte del portugués*

Si, portugués e inglés, principalmente los mozos porque los otros funcionarios generalmente no necesitan.

*¿Qué tipo de relación tienen con los empleados?*

Yo charlo mucho con ellos, dentro del trabajo hacemos algunas veces reuniones o cenas, fuera del mismo siempre tratamos de mantener la distancia, no tener relación. También somos muy abiertos a intercambiar ideas.

*Haciendo referencia a cuando tenían mayor cantidad de funcionarios, ¿qué otros cargos tenían en la empresa?*

Tenía un gerente, que se dedicaba a las compras y ventas, y luego más mozos y ayudantes en la cocina.

*¿Que pretende ofrecer como empresa?*

Quiero ofrecer un buen servicio, calidad y precio.

*¿Cuál es el perfil de usuario que busca atraer a la empresa?*

Apuntamos principalmente a gente mayor.