

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL NORESTE, SEDE  
TACUAREMBÓ

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

**Procesando el camino  
COIT TRANSPORTE – Sucursal  
Rivera**

Autores:

Stefani Quiroga  
Cecilia Rodríguez  
Florencia Rodríguez  
Matías Vargas

Tutora: Cr. Andrea Sacia  
Coordinador: PhD Gustavo Ferreira

Tacuarembó  
2024

## Agradecimientos

Deseamos expresar primeramente nuestra gratitud hacia nuestra familia que nos han apoyado y alentado en momentos difíciles, y hoy comparten con nosotros la alegría de haber llegado hasta aquí.

A Roberto García, encargado de la agencia COIT, en el departamento de Rivera, por la confianza otorgada, con gran predisposición y amabilidad al permitirnos utilizar la empresa como objeto de estudio, además de haber brindado toda la información necesaria para desarrollar y culminar la investigación.

A nuestra tutora, Andrea Sacia, por su paciencia, dedicación y compromiso durante el desarrollo de este proyecto.

A todos los demás profesores que a lo largo de la carrera han compartido sus conocimientos, aportando de diferentes maneras para enriquecer este trabajo y nos han motivado a seguir siempre adelante.

Desde ya, muchas gracias a todos.

## ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción .....	4
Definición del problema de estudio.....	5
Objetivo general:.....	7
Objetivos específicos:.....	7
Metodología.....	7
Caracterización del objeto de estudio de la presente intervención .....	19
Diagnóstico de la situación actual.....	24
Misión .....	27
Visión.....	27
Valores .....	27
Encuesta de satisfacción de clientes .....	27
Análisis FODA.....	33
Análisis y desarrollo – Recomendaciones.....	35
Crear e implementar mapas de procesos.....	35
Procedimiento: Llegada del ómnibus al taller mecánico .....	36
Procedimiento: Venta de pasajes en agencia.....	40
Descripción y especificación de cargos de la sucursal Rivera.....	43
Otras recomendaciones .....	45
Conclusiones.....	48
Bibliografía.....	51
Anexos .....	53
Anexo 1: Entrevista - preguntas realizadas al encargado .....	53
Anexo 2: Encuesta de satisfacción - preguntas realizadas a los pasajeros .....	54
Anexo 3: Cuadros de descripción y especificación de cargos .....	57

## Resumen

Este trabajo se trata del Proyecto final TAC elaborado por estudiantes de la carrera Tecnólogo en Administración y Contabilidad de la Universidad de la República en Tacuarembó. El objetivo es mejorar la eficiencia operativa de la empresa de transporte COIT Ltda., sucursal Rivera, luego de haber identificado problemas derivados de la falta de procesos definidos en la organización.

Algunos de los problemas identificados fueron: desorganización en cuanto a la atención al cliente, retrasos en los coches, y problemas de comunicación interna, fueron identificados a través de un diagnóstico basado en información que se recolectó mediante una combinación de técnicas de investigación cualitativas (entrevistas) y cuantitativas (encuestas).

Otros aspectos que surgieron en el trabajo, para ayudar a mejorar la estructura organizacional de la empresa fueron: formular una visión, misión, así como también valores específicos para COIT, como diseñar manuales de tareas y también especificación de cargos.

Este proyecto incluye un análisis FODA, herramienta utilizada para lograr evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que contempla COIT Itda, así como se sugiere el uso de herramientas como un diagrama de flujo para la mejora de los procesos operativos.

Se diseñaron perfiles de puestos para los empleados, con descripciones claras de responsabilidades y requisitos.

A partir de los resultados de este trabajo planteamos la implementación de procesos definidos y la creación de manuales de procesos para lograr una mayor eficiencia en los servicios brindados por la empresa COIT para así lograr una mayor satisfacción de clientes y aumentar la productividad de la sucursal en Rivera.

## Introducción

El presente proyecto fue elaborado en el marco del proyecto final de la carrera por estudiantes del Tecnólogo en Administración y Contabilidad, dictado en la Universidad de la Republica, la Sede Tacuarembó del Centro Regional Universitario Noreste (CENUR).

El cometido del mismo es analizar e identificar posible área de mejora en la empresa de transporte COIT Ltda., en base al diagnóstico realizado.

Llegamos a este diagnóstico, luego de haber recolectado información mediante la combinación de distintas herramientas de investigación, como entrevistas al encargado de la empresa en la sede de Rivera y a los funcionarios de la misma, encuestas de satisfacción a los clientes que frecuentan el servicio brindado, como también utilizamos la observación en relación al funcionamiento y estructura del local.

Los datos obtenidos fueron ordenados, procesados y analizados, con el fin de definir los objetivos de nuestro trabajo y desarrollar recomendaciones que sean efectivas y que permitan un mejor desarrollo de la empresa seleccionada.

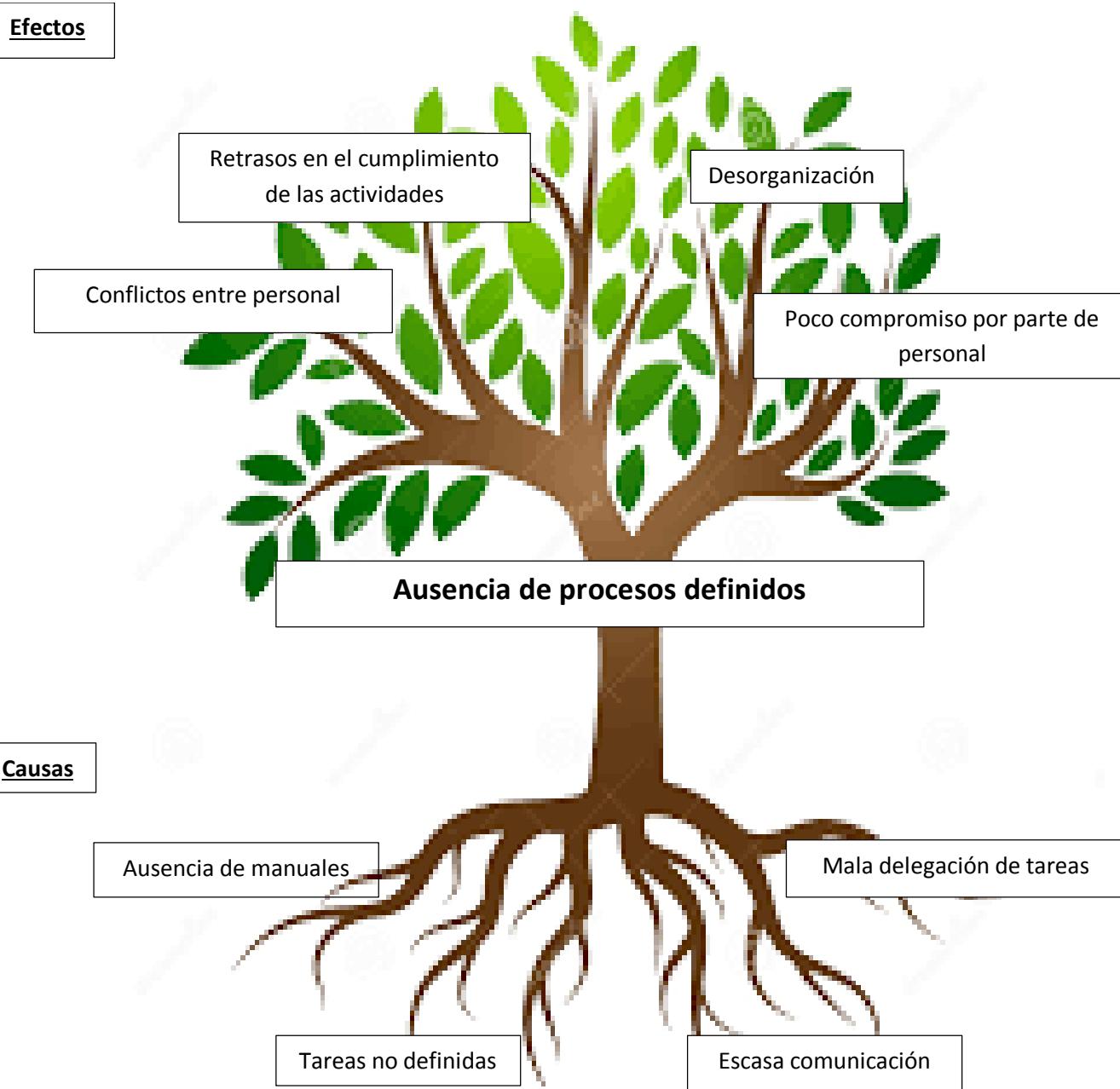
A lo largo de nuestra carrera hemos explorado temas cruciales relacionados con la eficiencia operativa y la gestión de procesos.

En este contexto, hemos identificado una falla fundamental en la empresa seleccionada: la ausencia de procesos definidos. Esta carencia afecta la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción de los pasajeros. En nuestra investigación, hemos analizado como la falta de procedimientos claros impacta en la puntualidad, la seguridad y la rentabilidad de la empresa.

Exploramos como nuestra formación académica nos ha preparado para abordar esta problemática. Además, delineamos el objetivo de nuestro proyecto final: proponer soluciones concretas para establecer procesos eficientes y mejorar la

operación de la empresa.

Definición del problema de estudio



**Imagen 1:** Árbol de problema. Fuente: elaboración propia

---

El árbol de problemas se emplea para identificar el problema central de una situación, el cual se intenta solucionar a través del análisis de sus relaciones causa-efecto. Para ello, se define en primer lugar el problema central; se analizan las distintas causas que lo generan y sus efectos y se interrelacionan de manera gráfica los tres componentes.

El problema central en este caso es la "ausencia de procesos definidos", que permitan una mejor evaluación y control de las actividades no definidas por parte de la empresa, y trae como efecto la desorganización y retraso en las actividades, entre otras.

Actualmente, la empresa enfrenta varios desafíos debido a la falta de procesos claramente definidos. Estos incluyen retrasos frecuentes, desorganización, poco compromiso del personal, conflicto entre los mismo, también una atención al cliente inconsistente. La implementación de procesos claros y estructurados puede permitir la evaluación de éstas problemáticas y mejorar el control y la operación general de la empresa.

En la actualidad, la eficiencia operativa y la calidad del servicio son factores críticos para el éxito de las empresas. La falta de procesos definidos puede llevar a ineficiencias, errores y una mala experiencia para los usuarios.

Este proyecto busca abordar estas problemáticas mediante la implementación de procesos claros y estructurados, mejorando así la operación y la satisfacción del cliente.

Partiendo de la base que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida y carece de un sistema de procesos, creemos que es necesario crear el diseño organizacional que facilite el proceso de toma de decisiones.

En cuanto a su estructura se presentan problemas como deficiencia interna en el clima organizacional, debido a que no se han definido manuales de procesos, procedimientos y funciones, como tampoco cronograma de actividades y

---

diagramas de flujo, que permitan informar claramente a los funcionarios lo que se debe realizar en el tiempo adecuado sin improvisaciones.

### **Objetivo general:**

Como objetivo general buscamos mejorar la eficiencia operativa de la empresa mediante el diseño de un plan de reestructuración organizacional, que le permitirá a la misma tener una visión clara y establecida de los procesos que posee.

### **Objetivos específicos:**

1. Determinar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa.
2. Formular su misión, visión, valores, procesos y procedimientos.
3. Implementar procesos organizacionales adecuados para optimizar el uso de sus recursos.
4. Diseñar un manual de descripción de tareas y especificación de cargos.

### **Metodología**

La metodología realizada en este estudio se basa en la utilización de técnicas cualitativas y cuantitativas, tratando de complementar la información que ambos métodos nos pueden brindar en la caracterización del problema estudiado.

Las técnicas que utilizaremos son por un lado la entrevista, la cual se realizó el día viernes 17 de mayo de 2024.

La entrevista de investigación es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental no fragmentado, segmentado, pre codificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el

marco de una investigación.

La entrevista es una narración conversacional, creada conjuntamente por el entrevistador y el entrevistado, que contiene un conjunto interrelacionado de estructuras que la definen como objeto de estudio (Delgado y Gutiérrez, 1995: p245).

Realizamos entrevistas semiestructuradas al gerente y algunos funcionarios de la empresa. Las preguntas se centraron en los procesos operativos, desafíos y oportunidades de mejora.

Como técnica cualitativa en la entrevista es bueno utilizar personas ricas en información, que puedan aportar mucha información que nos sirva para enmarcar el problema estudiado y clarificar los problemas.

Por otra parte, complementaremos con el análisis basado en una encuesta por muestreo que es un modo de obtener información preguntando a los individuos que son objeto de la investigación y que forman parte de una muestra representativa, mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario, con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables (Corbetta, 2007). Cuando se utiliza esta técnica resulta fundamental la realización de un buen cuestionario para el levantamiento de los datos, según Corbetta, para la redacción de un buen cuestionario hay algunos elementos que resultan fundamentales, como lo son: la experiencia del investigador; el conocimiento de la población a la que va destinado el cuestionario, y la claridad de las hipótesis de investigación.

Se diseñó una encuesta en línea utilizando herramientas como Google Forms, la misma se distribuyó en diferentes redes sociales como historias de Instagram, Facebook y WhatsApp, para poder recopilar datos cuantitativos sobre la percepción de los usuarios de acuerdo a la eficiencia y calidad del servicio.

La encuesta fue realizada por medio de estados en redes sociales como Instagram y WhatsApp dirigido al público en general principalmente a los que

vian regularmente en la empresa COIT, se lanzó a las redes el día lunes 10 de junio y se la dio por culminada el lunes 24 de junio del corriente año, de la cual obtuvimos un total de 98 respuestas.

Se llevaron a cabo observaciones directas, realizadas en la agencia ubicada en el Departamento de Rivera y se registraron detalles sobre los procedimientos que se realizan. Dichas observaciones se documentaron en un registro detallado.

Según Zapata (2006, p. 145) las técnicas de observación son procedimientos que utiliza el investigador para presenciar directamente el fenómeno que estudia, sin actuar sobre él, esto es, sin modificarlo o realizar cualquier tipo de operación que permita manipular.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

El propósito es absorber la mayor cantidad de información sobre la empresa y llegar a un diagnóstico asertivo.

Se espera con la metodología implementada en el presente trabajo, poder identificar áreas de mejora en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Los resultados se utilizarán para proponer recomendaciones específicas.

## Marco teórico

Para establecer las bases conceptuales y normativas sobre las que se fundamenta el presente trabajo, se realizó una revisión bibliográfica.

Es muy importante porque permite justificar, apoyar e interpretar, de forma ordenada y coherente los resultados de dicho trabajo.

Uno de los aspectos importantes del trabajo radica en la organización de la empresa. La organización es aquella en la que “actúan personas que procuran la consecución de uno o más objetivos, los cuales son definidos atendiendo a los intereses particulares de sus integrantes y a los poderes relativos de cada uno de ellos para imponerlos a los demás.” (Fowler 2007: p. 3).

Es por esto que en nuestro estudio trataremos de clarificar cuales son los objetivos y a que intereses particulares responden. Otro aspecto a considerar es el relativo a la administración.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinado objetivo con eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 2001, p. 3).

En nuestro proyecto, el objeto de estudio es una empresa por lo cual se hace necesario plantear que entendemos por empresa. Para eso nos hemos basado en Rosendorff (2017) donde menciona que es “Aquella organización que se dedica a actividades de índole económica”. (p. 7).

De acuerdo al mismo autor, en el caso de las empresas, “es combinar todos los elementos que la integran, de tal modo que se logre satisfacer de la mejor manera posible sus objetivos y los de quienes en ella participan” (p. 9).

Este proyecto busca abordar ciertas problemáticas mediante la implementación de procesos y procedimientos claros y estructurados, para ello debemos saber el significado de los conceptos que queremos aplicar.

Procesos: “Son el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que, con un propósito definido, transforman entradas en salidas valiosas para uno o más clientes internos o externos” (Mari, 2016, p.10). “...un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente” (Hammer & Champy, 1994, p.37).

Para Koontz (2012) Los procedimientos “consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades”.

El Proceso Administrativo Rosendorff (2017) expresa que “consiste en tomar decisiones, actuar en conformidad con lo decidido y controlar los resultados de la acción de la propia empresa y de las influencias del medio”. (p. 10)

Procesos de Negocio: Las normas ISO 9001:2000 definen el concepto de procesos de negocio como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales en un tiempo determinado transforman entradas en salidas”. Esta definición hace énfasis en el hecho que no cualquier grupo de actividades conforman un proceso, sino que las mismas deben estar interrelacionadas en un flujo secuencial que produce una transformación de las entradas al proceso en salidas del mismo. Lennart Sandholm define a un proceso de negocio como un “conjunto de actividades que actuando en forma coordinada tienen un propósito definido y el resultado (output) es más valioso que el input”. Esta definición hace énfasis en que las actividades que integran un proceso deben tener un propósito definido y también la salida del proceso debe proveer un resultado más valioso que su entrada. Donde los procesos no son estáticos, sino que cambian y se adaptan a lo largo de su ejecución.

Diversos estudios han demostrado que la implementación de procesos bien definidos en una empresa de transporte puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

Chiavenato (2004), expresa que la eficiencia es: ...” la capacidad para determinar

los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones"; significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.

Los clientes son quienes adquieren los productos o servicios de un negocio. Por tanto, es un consumidor, desde la perspectiva de la empresa. Puede tratarse de un cliente recurrente cuando realiza compras regulares, o un cliente de única vez.

Es muy importante la satisfacción del cliente como un indicador clave de la calidad del servicio y la lealtad del cliente.

Medir la satisfacción de los clientes es un aspecto importante de todo el proceso de atención que les dedicas, y en muchas ocasiones no es el paso que mejor se cuida. Si se aplica bien los indicadores, se podrá conocer, cuáles aspectos del negocio deben mejorar y qué tan sencillo es que las personas compren o usen el servicio, por mencionar algunas consecuencias.

Es muy importante que la empresa cuente con una misión y visión establecidas, ya que las mismas proporcionan una guía estratégica para la toma de decisiones y la planificación a largo plazo, asegurando que todas las acciones estén alineadas con los objetivos principales de la empresa.

Ayudan también a evitar desviaciones y aseguran que todos los esfuerzos y recursos se enfoquen en el logro de los objetivos establecidos.

Considerando que la empresa no cuenta con misión, visión y valores definidos, encontramos pertinente elaborar las mismas en base a las siguientes definiciones:

## Misión

La misión determina la razón de ser de una organización y, además, sirve de guía para planificar su actividad. Se expresa de forma escrita con una frase o párrafo que suele difundirse en el envoltorio de los productos, en los puntos de venta y en otros canales de comunicación.

## Visión

La visión es lo que quiere lograr o alcanzar la compañía en el futuro, debe ser una propuesta ambiciosa, pero posible. Es el camino a seguir, que permite concretar la misión de la organización y se expresa con un enunciado breve y directo.

## Valores

Los valores de una empresa son los principios éticos que condicionan el desempeño de la organización y el accionar de las personas que la integran. Definir valores específicos contribuye a crear una identidad corporativa acorde a su misión.

Además, para la implementación de procedimientos en la organización, optamos por utilizar herramientas como apoyo. Siendo una de estas el análisis de descripción y especificación de puestos.

Según Dessler (1996), una descripción de puesto es una relación por escrito de qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones realiza el trabajo. (Dessler, 1996, Cap. 3 Análisis de puestos pág. 93).

La información obtenida en el mismo a la vez es utilizada para redactar la especificación del puesto, donde encontraremos listados conocimientos. Habilidades y aptitudes requeridas para que el trabajador desempeñe su trabajo de manera correcta.

### 1. Identificación del puesto.

2. Resumen del puesto.
3. Relaciones, responsabilidades y deberes.
4. Autoridad.
5. Criterios de desempeño.
6. Condiciones de trabajo.
7. Especificación del puesto.

MUESTRA DE DESCRIPCION DE PUESTO		
<u>Supervisor de operaciones</u>	<u>Exento</u>	<u>012,168</u>
<u>de procesamiento de datos</u>	<u>Estatus</u>	<u>Código del puesto</u>
<u>Título del puesto</u>		<u>Olympia Inc.- Oficina Matriz</u>
<u>3 de julio de 1993</u>		<u>Planta/División</u>
<u>Fecha</u>		<u>Procesamiento de datos-</u>
<u>Arthur Allen</u>		<u>Sistemas de información</u>
<u>Escrito por</u>		<u>Departamento/ Sección</u>
<u>Juanita Montgomery</u>	<u>12</u>	<u>736</u>
<u>Aprobado por</u>	<u>Grado/Nivel</u>	<u>Puntos</u>
<u>Gerente de Sistemas de Información</u>		<u>14,800-Med 17,760-20,720</u>
<u>Título de supervisor inmediato</u>		<u>Nivel de pago</u>
<b>RESUMEN</b>		
Dirige la operación de todo el procesamiento de datos, los requerimientos de control y preparación de los mismos.		
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO*</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sigue directivas con bases amplias.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Opera en forma independiente</li> <li>b. Informa al gerente de Sistemas de Información de las actividades en reportes semanales, mensuales y/o trimestrales.</li> </ol> </li> <li>2. Selecciona, capacita y desarrolla personal subordinado.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Desarrolla el espíritu de cooperación y entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo.</li> <li>b. Se asegura que todos los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada cuando sea necesario por el funcionamiento o ejecución apropiada de máquinas, equipo, sistemas, procedimientos, procesos y métodos.</li> </ol> </li> <li>3. Lee y analiza una amplia variedad de información instructiva y de capacitación.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Aplica los más modernos conceptos e ideas para cambiar los requerimientos organizacionales.</li> <li>b. Ayuda en la elaboración y/o actualización de manuales, procedimientos, especificaciones, etc., relacionados con los requerimientos y necesidades organizacionales</li> </ol> </li> <li>4. Ayuda en la preparación de especificaciones y evaluaciones relacionadas con los programas y equipo de apoyo.</li> <li>5. Planea, dirige y controla una amplia variedad de asignaciones operacionales realizadas por 5 a 7 subordinados; trabaja estrechamente con otros gerentes, especialistas y técnicos dentro de Sistemas de Información, así como gerentes de otros departamentos que requieran datos y con los vendedores.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Recibe, interpreta, elabora y distribuya instrucciones que van desde las muy sencillas hasta las de naturaleza altamente compleja y tecnológica.</li> <li>b. Establece y aplica un presupuesto anual para el departamento.</li> </ol> </li> <li>6. Interactúa y se comunica con personas que representan una gran variedad de unidades y organizaciones.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Se comunica tanto personal como interpersonalmente, por medio de instrucciones orales o por escrito y memoranda, con todas las partes involucradas.</li> <li>b. Asiste a reuniones locales de organizaciones profesionales en el campo del procesamiento de datos.</li> </ol> </li> </ol>		
*Esta sección debe incluir también una descripción de asignaciones sucias, peligrosas o desagradables		

Imagen 2: Richard I. Henderson (1993)

En la primera sección, identificación del puesto, podemos encontrar varios factores. Entre ellos el título del puesto, siendo éste el que especifica precisamente qué título tiene esa posición. Otro factor es el status del puesto que permite una identificación más rápida del mismo, el código permite tener una referencia fácil para todos los empleados, es importante que cada trabajador posea su código ya que esto representa características importantes del empleo como por ejemplo la clase salarial a la que pertenece. La fecha es un factor al que se refiere al momento en que se escribió esa descripción y el término “escrita por” refiere a la persona que la hizo. También hay espacio para indicar quien aprobó y para indicar la ubicación del puesto en términos de división y departamento/sección.

En la sección de identificación encontramos también información referente al salario o escala de pago del puesto. En el espacio de grado/nivel se refiere al de la posición si es que existiera una categoría, por ejemplo, si en una empresa clasifican a los maquinistas como maquinista II, maquinista III, etc. Para finalizar esta sección visualizamos el espacio de sueldo, señalando el pago específico o en el nivel de sueldo que está ubicado el puesto a describir.

El resumen del puesto, segunda sección, debe describir la naturaleza del mismo listando únicamente sus funciones o actividades principales. Se deben evitar incluir generalidades como “desempeña además otras actividades cada vez que se requiera”, esto puede incluir infinidades de tareas dejando abierta las naturalezas del empleo.

La declaración de relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización.

Se debe utilizar otra sección para presentar una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto, cada una de las responsabilidades debe ser listada por separado con una o dos frases que la describan.

En otra sección se deben definir los límites de la autoridad del trabajador, esta se deben incluir las limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias.

En algunas descripciones también podemos encontrar una sección sobre criterios de desempeño, esta también se espera que el trabajador cumpla con sus principales responsabilidades y deberes.

Las condiciones de trabajo y ambiente se enumerarán mediante una lista de condiciones de trabajo especiales que está sujeto el puesto, podrían incluirse como ejemplo los niveles de ruidos, condiciones peligrosas o altas temperaturas.

Dessler presenta normas para la elaboración de descripciones de puestos, a continuación, los puntos:

Ser claro, la descripción debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de puesto.

Indicar el alcance, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases como “para el departamento” o “conforme lo requiera el encargado”, es importante incluir todas las relaciones que sean relevantes.

Ser específico, seleccionar palabras claves para mostrar el tipo de trabajo, el grado de complejidad, de capacidad requerida, la medida en que los problemas están estandarizados, grado de compromiso del trabajador, y el grado y tipo de responsabilidad. Se deben utilizar verbos que impliquen acción.

Ser breve, esto produce con frecuencia los mejores resultados.

Repasar, al final para verificar una correcta descripción que cubra los requerimientos básicos, es importante preguntarse si un nuevo trabajador al leer la descripción del puesto entiende cuál es su rol dentro de la empresa.

---

La especificación del puesto toma la descripción del mismo y responde a la pregunta: ¿qué experiencia y características humanas son necesarias para hacer bien este trabajo?, esto muestra el tipo de persona que se debe reclutar y las cualidades que se deben examinar". (Dessler, Administración de Personal, 1996, pág. 102)

El mismo autor identifica a tres tipos de especificaciones del puesto; ellas son:

Especificaciones para personal capacitado frente al no capacitado: En este caso las especificaciones del puesto se enfocarían en la experiencia previa, la calidad de capacitaciones, no es muy difícil determinar requerimientos humanos para colocar personas que ya son capacitadas en el puesto. Pero los problemas más complejos se dan cuando se busca una persona no capacitada para ocupar un empleo, en este caso se requiere especificar cualidades de la persona como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades que impliquen cierto potencial para que pueda desempeñar dicho puesto.

Especificaciones del puesto con base en el juicio: este caso es necesario elaborar las especificaciones del puesto con base en los juicios experimentados de personas como supervisores o gerentes. Existe el procedimiento básico que consiste en preguntar: "¿Qué se requiere en términos de educación, inteligencia, capacitación y otros elementos para realizar bien este trabajo?" Uno de los enfoques de juicio más amplio para elaborar especificaciones de puesto se encuentra en el Diccionario de Títulos Ocupacionales, cada uno de los requerimiento o rasgos humanos ha recibido una letra de clasificación y este tipo de clasificación reflejan la cantidad de cada rasgo o habilidad que poseen las personas con diferentes niveles de desempeño que en la actualidad ocupen ese puesto.

Especificaciones de puesto con base en el análisis estadístico: Este es el método más defendible pero también es el más difícil. Lo que se hace en este caso es determinar estadísticamente la relación entre: un factor de rasgo humano como la

---

estatura, la inteligencia o destreza con los dedos y algún indicador de la eficiencia en el puesto.

El proceso básico requiere de cinco pasos:

- 1) Analizar el puesto y decidir como evaluar el desempeño
- 2) Seleccionar los rasgos personales como la destreza de los dedos que se consideren un rendimiento satisfactorio
- 3) Probar estos rasgos en los candidatos al puesto
- 4) Medir el desempeño siguiente de estos candidatos
- 5) Analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano y el desempeño en el puesto

El análisis del puesto es la primera actividad de personal que influye en el compromiso. Sin embargo, la mayoría de las personas no pueden desempeñar un trabajo cuando no tienen la capacidad y destreza para hacerlo. Por medio de este análisis se determina lo que el puesto necesita, ya sean las aptitudes y habilidades que se necesitan para ser el candidato ideal para el puesto. (Dessler, Administración de Personal, 1996, págs. 102-103)

Para ayudar a comprender y documentar los pasos involucrados en diferentes aspectos de la empresa, realizamos diagramas de flujo, el mismo consiste en una representación gráfica de los procedimientos de trabajo.

Se trata de una útil herramienta que permite un mejor entendimiento del proceso y ayuda a identificar debilidades y fortalezas en el mismo, para que se transformen en oportunidades y así mejorar su eficiencia.

Los diagramas de flujo constituyen una gran herramienta para que los integrantes de la organización también puedan visualizar el proceso en forma completa de inicio a fin.

Características de la Diagramación: Brevedad, claridad y sencillez.

---

Es breve porque contiene exclusivamente los elementos intervenientes, así que, aunque puede ser extenso, nada está demás.

Es claro porque su simbología da cuenta inmediata de un contenido conceptual transparente. Sencillo, porque no ofrece dificultades para su comprensión.

Realizar un diagrama de flujo en este trabajo no solo nos permite brindar una herramienta de ayuda para los integrantes de la empresa, sino que también podemos demostrarle al lector de una forma más clara y sencilla como se relacionan los procesos internos de una organización

#### Caracterización del objeto de estudio de la presente intervención

COIT es una empresa de transporte de pasajeros que tiene su casa central ubicada desde el año 1980 en el departamento de Montevideo, Uruguay.

Además de dicha central, también cuenta con una sucursal en la ciudad de Rivera, en la cual inicio sus actividades en el año 2015.

COIT LTDA decide expandirse al interior con la intención de ampliar sus servicios progresivamente y con la visión de ser más solventes, brindándole así una mayor trayectoria para sus nuevas líneas en la nueva ciudad.

En nuestro estudio nos centraremos en estudiar la Empresa en la Ciudad de Rivera.

En Rivera, la empresa cuenta con líneas a la ciudad de Tranqueras y además de un servicio contratado por la empresa forestal FYMNSA.

También cuenta con servicios que van desde el departamento de Montevideo a la ciudad de Vichadero, Salto y Paysandú. Como se mencionó con anterioridad, COIT, además de contar con servicios dentro de nuestro país, también cuenta con una línea dirigida a Argentina, específicamente a la ciudad de Buenos Aires.



**Imagen 3:** Coche servicio Internacional,  
COIT transporte. Fuente: COIT



**Imagen 4:** Coche servicio Nacional,  
COIT transporte. Fuente: COIT

Ubicación:

Actualmente, la sucursal de Rivera se encuentra ubicada en la calle Uruguay 552, esquina Monseñor Jacinto Vera, barrio Centro.



**Imagen 5:** Ubicación - Fuente: Google Maps

Fachada de la agencia en la ciudad de Rivera



Imagen 6: Fachada – Fuente: COIT

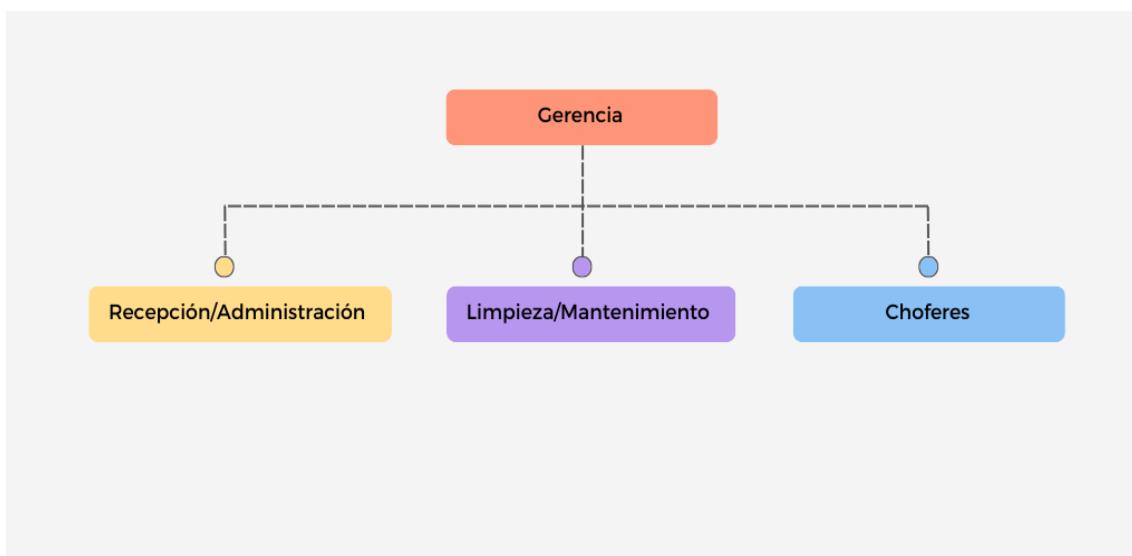
Logo de la empresa:



Imagen 7: Logo – Fuente: COIT

## Organigrama

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, se procedió a crear un organigrama para visualizar los diferentes puestos, el grado de autoridad y responsabilidad de cada miembro de la empresa. Es importante contar con este documento porque organiza la empresa de manera jerárquica, permitiendo delimitar los roles de cada empleado. La agencia de COIT en Rivera, tiene una estructura organizacional simple, a continuación, se presenta el organigrama y una breve descripción de cada sector:



**Imagen 8:** Organigrama – Fuente: CANVA - Elaboración propia

## Estructura Organizacional:

COIT transportes, en la ciudad de Rivera, está a cargo por el Sr. Roberto García, siendo éste la máxima autoridad en el departamento, responsable por la toma de decisiones.

En el departamento de administración y recepción se encuentra una persona, la cual es encargada de la atención al público y de auxiliar a Roberto en tareas administrativas.

En el departamento de Mantenimiento y limpieza, se encuentran dos personas, una de ellas es el mecánico, encargado del taller, donde en dicha área realiza tareas del mantenimiento cotidiano de los coches.

Para mantener los ómnibus en correctas condiciones de salubridad, existe una auxiliar de servicio, que realiza actividades de limpieza tanto en la agencia como en los ómnibus.

En cuanto al manejo del transporte, la sucursal de Rivera cuenta con un total de seis choferes encargados de conducir a los pasajeros hacia su destino establecido, conduciéndolos con seguridad y prudencia.

De esta manera totalizan diez empleados de la sucursal.

## Diagnóstico de la situación actual

A los efectos de realizar un diagnóstico de la situación actual procedimos a realizar las intervenciones en la empresa “COIT Ltda.”. El mismo incluyó fundamentalmente: entrevista al encargado, la observación y posterior encuesta de satisfacción a los usuarios.

Para comenzar se realizó una entrevista al encargado de la agencia en Rivera, el día viernes 17 de mayo, a las 18:30hs y la misma duro aproximadamente 1 hora.

Para guiar la entrevista se siguió una serie de preguntas pensadas previamente, con el fin de conocer la historia de la empresa, su estructura organizacional, los recursos humanos e intentar identificar posibles fallas.

Las preguntas se basan en algunos fundamentos teóricos y prácticos que son esenciales para comprender y mejorar la gestión de una empresa. Por ejemplo, la teoría de BPM, desarrollada por autores como Michael Hammer y James Champy (1993), enfatiza la importancia de analizar y rediseñar los procesos empresariales para mejorar la eficiencia y la efectividad. Las preguntas sobre procesos y procedimientos se basan en esta teoría para identificar áreas de mejora.

También, en dicha entrevista obtuvimos información general en cuanto a cómo está organizada la empresa.

En cuanto a la selección del personal, la empresa generalmente abre pocos cupos y cuando lo hace realiza un minucioso análisis de currículos, evaluando experiencia laboral y recomendaciones, para así elegir la persona capacitada para ocupar dicho puesto. Las tareas de los puestos a cubrir ya están definidas, cada empleado cumple una función específica. De acuerdo con la información obtenida la empresa cuenta con división de tareas, sin embargo, no existe un manual escrito que respalte dicho procedimiento.

La empresa no practica de manera habitual actividades de formación y capacitación de su personal.

En la entrevista con el encargado, nos hizo saber cómo está la situación actual de la empresa en cuanto a los clientes, nos informó que la cantidad de pasajeros disminuyó luego de la Pandemia, el promedio de pasajeros diarios era de 700 y post pandemia bajo a 300-400, la disminución de pasajeros constituye un porcentaje importante.

También nos manifestó que la empresa cuenta con una página web, sin embargo, los usuarios no tienen conocimientos de la misma, para él eso se debe a la falta de publicidad y eso provoca que muchas veces los usuarios desconocer cuando hay cambios en el horario de los servicios.

Para él, una solución sería invertir más en publicidad para disminuir esos problemas de comunicación de cliente-empresa y para que el público se acostumbre a usar la página web, tanto como para estar al tanto de las novedades o sacar asientos de manera anticipada.

En cuanto al mantenimiento y servicio de sus vehículos los mismos se realizan de forma diaria, el mantenimiento significa un costo elevado para la empresa, pero necesario, se trabaja en modo preventivo.

En la entrevista también obtuvimos información respecto a las finanzas, los registros contables se realizan en la sede principal en Montevideo, manteniéndose siempre actualizados. En Rivera registran todos los ingresos y egresos, luego envían a Montevideo para que realicen un análisis de los mismos.

En cuanto a futuras perspectivas, la empresa planea expandirse hacia nuevos mercados internacionales, considerando la opción de turismo con paquetes especiales hacia lugares más visitados de Brasil, ya que la empresa está en un punto estratégico de frontera, aunque también implica desafíos, como es la competencia con otras empresas que hace años están en ese mercado y son más

reconocidas.

En resumen, la entrevista con el encargado de COIT proporcionó una visión detallada de las operaciones, las estrategias y los desafíos, los cuales se deben mejorar.

Existe una ausencia en los procesos definidos de la empresa, no tienen una buena organización ni una delegación de tareas claras de cada uno.

La entrevista proporcionó los puntos claves discutidos durante la misma y una visión clara de la situación actual de la empresa COIT.

Por otro lado, a partir de la observación, se obtuvieron los siguientes datos: En cuanto a la atención al cliente; el encargado puso énfasis en la importancia de la retroalimentación constante de los usuarios, para mejorar la experiencia del cliente. Las principales quejas reportadas son que muchas veces no hay asientos disponibles.

Nos explicó todo el procedimiento que debe hacer para poder sacar dos ómnibus, en el mismo horario, de forma que los pasajeros puedan ir sentados. Esto implica un gasto adicional y aparte, produce el retraso de las líneas.

El punto estratégico en que están ubicadas las oficinas de la empresa actualmente (frente a la terminal) los beneficia mucho.

Mientras se realizaba la entrevista, observábamos que no tienen una misión y visión expresada detalladamente, visible y pactada allí en la Agencia.

En base a los conceptos mencionados en el Marco Teórico, decidimos elaborar la siguiente misión, visión y valores:

## Misión

Proporcionar los servicios de transporte de pasajeros a nivel nacional e internacional de una forma profesional brindándoles seguridad y confort a nuestros usuarios.

## Visión

Ser una empresa de referencia en cuanto al sector de transporte ajustado a las necesidades de nuestros clientes siendo más solventes para así seguir expandiendo nuestros servicios.

## Valores

- ✓ Honestidad: Diferenciar entre lo que está bien y mal, actuando en base a valores inclinados al bien común.
- ✓ Respeto: Reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.
- ✓ Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona, en la ética y sobre la base de la moral.
- ✓ Compromiso: Actitud fundamental que se manifiesta en la identificación con la misión y visión institucional, es el esfuerzo realizado para lograrlas y la responsabilidad que compete.
- ✓ Transparencia: Promover una relación de confianza entre empleados, proveedores y clientes.

## Encuesta de satisfacción de clientes

Dado que no teníamos claro cuál sería la verdadera problemática que poseía la empresa, encontramos relevante para la obtención del objetivo utilizar esta herramienta.

Mediante las diferentes opiniones que poseían los pasajeros que viajan habitualmente en COIT, realizamos un formulario dinámico, en el cuál encontraban

allí preguntas tanto cerradas como abiertas, para que así pudieran formular mejor su comentario sobre la situación en la que creen encontrar a la empresa encuesta completa - anexo 2, pag.54).

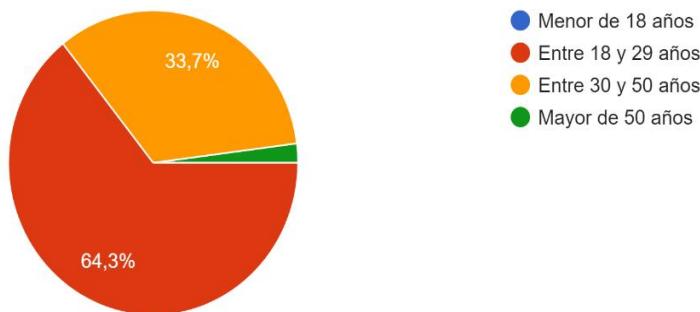
Dicho formulario estaba conformado por 13 preguntas cerradas y 3 abiertas.

La encuesta se realizó a 98 pasajeros, comenzando el día lunes 10 de Junio y culminando el día lunes 24 de Junio del presente año.

Como primera instancia nos ubicamos en un rango de edades, dándole la posibilidad al pasajero de seleccionar el que le correspondiera; teniendo como predominante con más del 50% el rango entre 18 y 29 años de edad.

¿Qué edad tienes?

98 respuestas

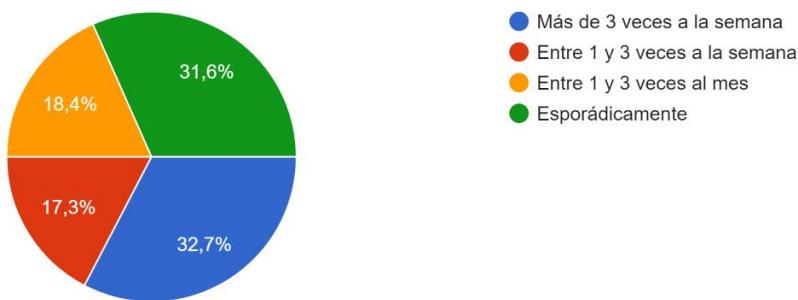


**Imagen 9:** Grafica – Extraída de Google Formularios. Fuente: elaboración propia.

A continuación, las cuestiones relacionadas a los viajes y la frecuencia con la que realizan los mismos.

¿Con qué frecuencia viajas en transporte COIT?

98 respuestas



**Imagen 10:** Grafica – Extraída de Google Formularios. Fuente: elaboración propia.

Luego, comenzaron las preguntas en relación a la obtención de información para encontrar la posible problemática.

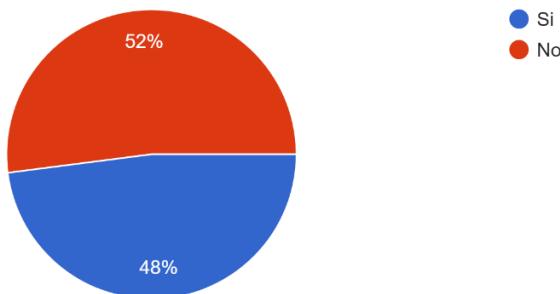
En relación con la puntualidad, la encuesta arrojó un porcentaje del 52% de los pasajeros con inconformidad hacia la misma.

Uno de los motivos más mencionados fue que la empresa no cuenta con la presencia de un guarda.

Guarda es la persona auxiliar al chofer, que suele encargarse del equipaje de los pasajeros, no habiendo dicha figura se crea una sobrecarga al chofer, quien deja de cumplir su rol principal e impidiendo así cumplir con la puntualidad del servicio.

¿Estás satisfecho con la puntualidad del servicio de transporte COIT?

98 respuestas



**Imagen 11:** Grafica – Extraída de Google Formularios. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta el problema de la puntualidad, también se recibieron quejas con la cantidad de veces que los usuarios tuvieron que viajar parados.

Viajar parado causa un atraso en los horarios, ya que en horarios pico es usual la disponibilidad de solo un ómnibus, él cuál no es suficiente para la cantidad de pasajeros. Esto se debe a que no es común que se saque boleto por anticipación.

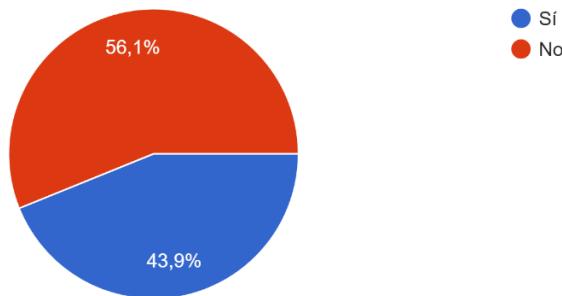
Luego de procesar los comentarios que dejaron los mismos, nos encontramos con que poco porcentaje de los usuarios, conoce la existencia de la página web de la empresa. Esto también causa impuntualidad en los servicios.

Si bien hay pasajeros que dicen conocer la página web, por diferentes motivos no encuentran accesible el manejo de la misma.

Dada esta problemática damos por entendido que uno de los factores de la impuntualidad puede ser el no conocimiento de la página web para sacar pasajes con anticipación.

¿Estás al tanto de que la empresa cuenta con una página web?

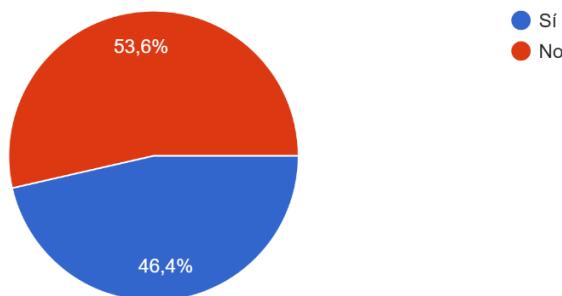
98 respuestas



**Imagen 12:** Grafica – Extraída de Google Formularios. Fuente: elaboración propia.

Si respondiste la respuesta anterior con un "Sí", ¿Encuentras accesible sacar pasajes por la misma?

56 respuestas



**Imagen 13:** Grafica – Extraída de Google Formularios. Fuente: elaboración propia.

Siguiendo con la operativa de los vehículos, encontramos necesario consultar sobre el estado de los mismos, si creían que el mantenimiento e higiene se encontraba al día.

Los usuarios respondieron de manera positiva, brindándole del 1 al 5 una puntuación promedia de 4.

El personal de la empresa fue calificado de manera positiva, gran porcentaje del público afirma no tener experiencias negativas con los mismos.

La encuesta totalizó con 98 respuestas anónimas, teniendo como referencia un promedio de 300 pasajeros que viajan habitualmente en el trayecto de Rivera – Tranqueras y viceversa.

Un 73,5% del total afirma recomendar los servicios de COIT a otras personas.

Llegamos a la conclusión de que la mayor queja de los usuarios es la puntualidad de los servicios, dado por entendido que esto se presenta por diferentes factores; siendo uno la sobrecarga al chofer, también se menciona el poco conocimiento y dificultades con la página web, esto se reflejan en la habitualidad que los pasajeros viajan incómodamente parados.

Si bien la puntualidad es la mayor problemática de acuerdo a los datos de la encuesta satisfacción, podemos llegar también a la conclusión de que esto se debe a la falta de organización que posee la empresa al no tener bien delimitados y asignados los procesos y roles de cada funcionario.

En la primera instancia de entrevista con el encargado, él mismo menciona que, en la sucursal de Rivera no existe un organigrama definido y tampoco un manual de asignación y limitación de tareas que debería realizar cada trabajador.

Encontramos pertinente para darle una mayor satisfacción a los clientes que la empresa cuente con dichos manuales, ya que esto sería eficaz para brindar mejores servicios y además hace que haya un mayor control, facilita la comunicación interna, optimiza la asignación de tareas y a su vez, al momento de determinar errores favorece a la detención de los mismos.

## Análisis FODA

A continuación, realizamos un análisis FODA, donde el mismo nos proporciona una visión más integral de la situación de la empresa, lo que es esencial para desarrollar estrategias efectivas y tomar decisiones informadas.

De acuerdo a Leiva (2016) define el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente. Buscando orientar con el estudio cuales son las fortalezas de la organización, sea en cuanto, a los recursos que posee, la calidad de los mismos, etc. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir como por ejemplo, en el ámbito político o social.

Cabe destacar que ésta es una herramienta de fundamental utilización en las empresas, favorece al proceso de administración y planificación logrando beneficios para que se pueda visualizar la real situación en la que se encuentra.

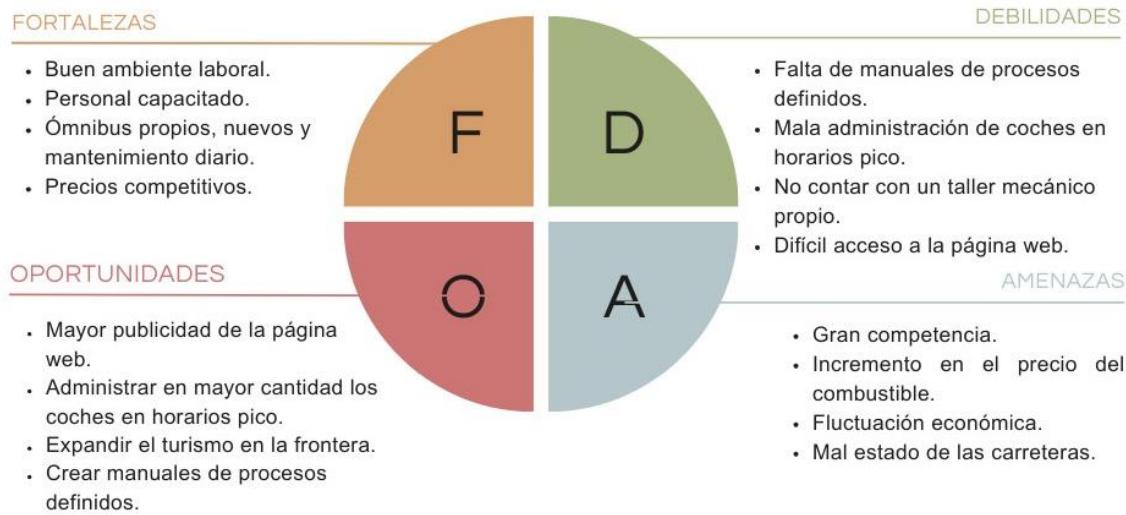
El análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración. Si existiera una situación compleja para la empresa, este análisis puede hacer frente a ello de manera sencilla y eficaz, manejando la situación con toma de decisiones eficientes y pertinentes.

**Fortalezas:** Hacen referencia a las ventajas competitivas que posee la empresa a nivel interno, que permiten que esta se distinga de la competencia.

**Debilidades:** Estas también son a nivel interno, siendo todos aquellos problemas y aspectos dentro de la empresa que deben mejorarse o eliminarse empleando la estrategia que se encuentre más adecuada.

**Oportunidades:** Se presentan a nivel externo, tratándose aquí aquellos espacios en los que la empresa podría destacarse.

Amenazas: Son todos aquellos aspectos externos, prejudiciales que amenazan la supervivencia de la empresa, pudiendo afectar la misma de manera negativa. Si bien, pueden convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.



**Imagen 14:** Fuente: Elaboración propia

## Análisis y desarrollo – Recomendaciones

### Crear e implementar mapas de procesos.

En este caso utilizaremos una herramienta llamada diagrama de flujo, que es la representación gráfica de un proceso o procedimiento que se lleva a cabo en la empresa, el cual facilita el desarrollo de las tareas.

Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en el proceso. Muestra la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás.

Los procesos implementados fueron correctamente validados por el Gerente de la organización y por los diferentes trabajadores que ocupan los puestos dentro de la misma.

Para la construcción del diagrama de flujo se utilizaron los siguientes símbolos:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		<b>Actividad:</b> Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	<b>Decisión:</b> Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		<b>Documento:</b> Documento utilizado en el proceso.
	<b>Multidocumento:</b> Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		<b>Inspección / Firma:</b> Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	<b>Conector de un Proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		<b>Archivo:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	<b>Base de Datos:</b> Empleado para representar la grabación de datos.		<b>Línea de Flujo:</b> Indica el sentido del flujo del proceso.

**Imagen 15:** Simbología Flujograma – Extraído de norizdeveleta.wordpress.com.

Fuente: elaboración propia.

### Procedimiento: Llegada del ómnibus al taller mecánico:

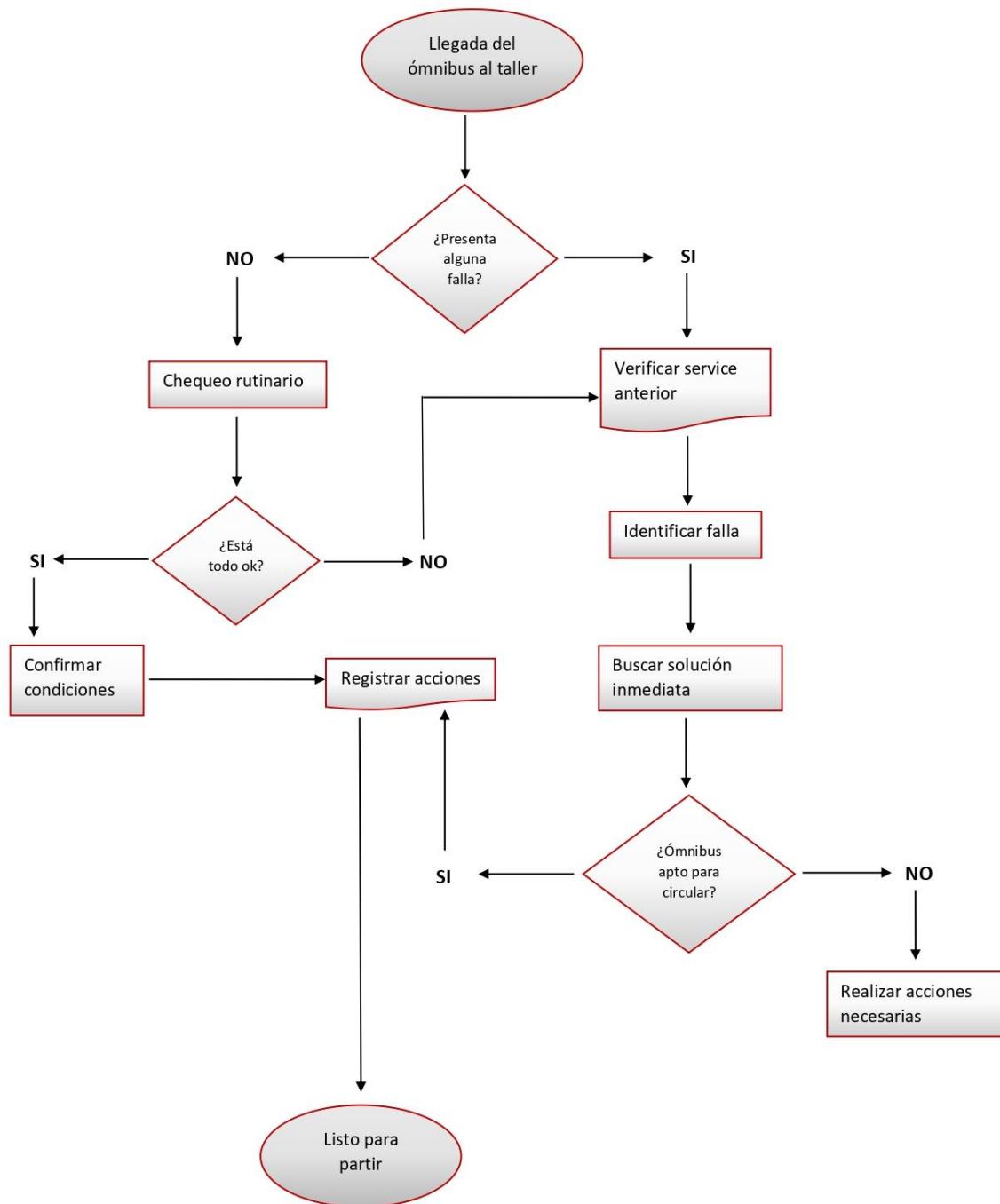


Imagen 16: Flujograma – Fuente: Elaboración propia

## Proceso de mantenimiento de vehículos y mecánica:

Para realizar el mantenimiento diario antes de emprender un viaje se parte de asegurar que el ómnibus se encuentre en las adecuadas condiciones.

Se inicia el proceso verificando si éste presenta fallas evidentes en cuanto a la batería, éste puede ser uno de los principales orígenes ya que es la principal fuente responsable de alimentar todos los elementos eléctricos que hay en el coche.

Se debe preservar su estado en cuanto a carga y la correcta conexión. Si uno de estos dos no se verifica se procede a comprobar la conexión, en caso de no ser correcta se vuelve a conectar la misma.

Si es correcta se procede a verificar la carga quitándola y poniendo una nueva en su lugar. Luego de completar el necesario ciclo de carga se vuelve a probar la misma, en caso de buena condición se conserva su uso y si continúan las fallas se realiza su desecho.

Continuando con el proceso verificamos las luces y señaleros, siendo estos imprescindibles para la visibilidad del coche. En caso de estar en mal funcionamiento se debe proceder al cambio de la misma llevando el coche al taller mecánico.

Sin embargo, si las luces están funcionando como de manera habitual se procede al próximo paso de revisión.

Siguiendo con lo que puede ser raíz de fallas eléctricas se procede a la revisión de los limpia parabrisas. La condición de las escobillas y el sistema de funcionamiento son lo que debemos preservar.

En caso de escobillas desgastadas, se realiza un cambio desecharlo las en mal estado y colocando nuevas en excelentes condiciones. Si las escobillas desde un comienzo se encuentran bien, se procede al sistema de funcionamiento de los

---

mismos.

Si presentan un mal funcionamiento se debe llevar el coche al mecánico. Si el funcionamiento está ideal se continua con el siguiente proceso de chequeo.

El aire acondicionado y la ventilación del coche son pasos que no debemos omitir, al notar una disminución en la capacidad de estos o ruidos al encenderlos se procede a revisar los filtros y en caso de suciedad o desgaste se debe realizar una correcta higiene o sustitución.

Si éstos están con su capacidad de funcionamiento adecuada, nuevamente pasamos al siguiente paso del proceso.

Los frenos son esenciales para garantizar la seguridad ante cualquier obstáculo o situación en la carretera, por esto es importante comprobar los pedales.

Si los pedales presentan irregularidades es imprescindible verificar el líquido de freno. Si el líquido está con bajos niveles se procede a completar el mismo si se continúa viendo esta irregularidad se debe llevar al coche al taller mecánico para encontrar la raíz del problema.

La dirección también debe ser verificada, a raíz del mal funcionamiento de la misma uno de los problemas puede ser el desgaste de los neumáticos o una mala alineación o balanceo.

En caso de ser los neumáticos se debe realizar el cambio de los mismos con su correcta calibración.

Si la dirección mismo así muestra un mal funcionamiento se debe llevar al coche al taller mecánico y realizar la alineación y balanceo.

Con respecto al motor del coche antes de partir se debe verificar el nivel de aceite, si es necesario se agrega más cantidad.

Como último paso se debe verificar si los litros de combustible que contiene el ómnibus serán suficientes para la longitud del viaje que el chofer está por comprender.

En caso de ser bajo, se debe realizar la carga de combustible completando el tanque.

Si luego de cumplir el proceso todo está en correctas condiciones, el coche está en perfectas condiciones para partir.

## Procedimiento: Venta de pasajes en agencia

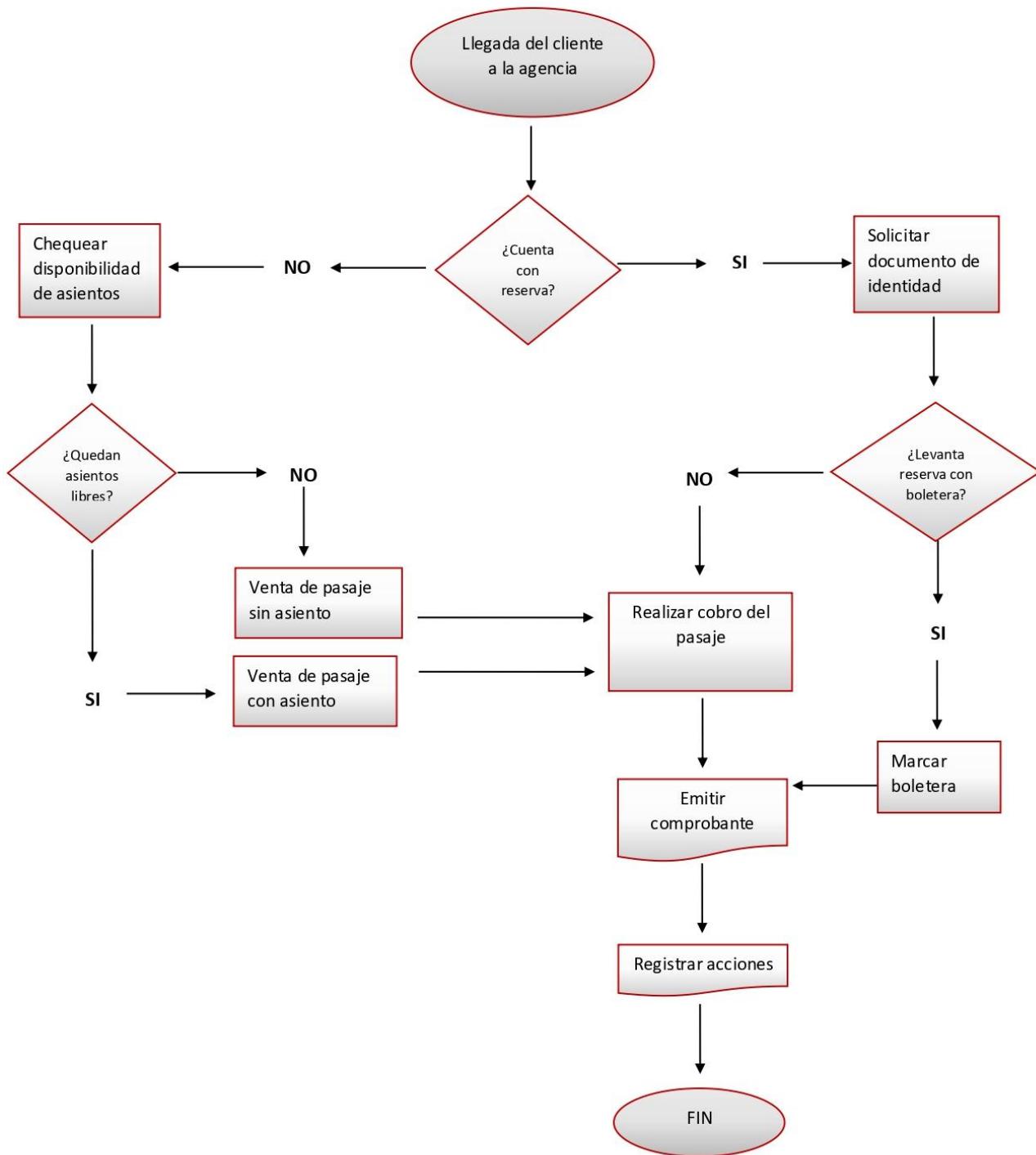


Imagen 17: Fuente: Flujograma – Fuente: Elaboración propia

### Proceso de venta de pasajes en agencia:

El cliente se presenta en la agencia, el mismo puede estar informado anteriormente por la página web o será asesorado por el empleado de la empresa.

El empleado, consultara si cuenta con reserva previa, de lo contrario debe informar los destinos, fechas, y horarios en los que salen los coches, como también el precio de los pasajes.

Se le informa al cliente que, en caso de ser estudiante o trabajador, pueden presentar constancia y solicitar boletera, donde los precios incluyen descuento.

La boletera se puede solicitar cualquier día de la semana y el mínimo de boletos que se puede comprar son 20.

El cliente toma la decisión de que coche va a tomar y tiene la posibilidad de elegir el asiento libre (en caso de disponer) en el cual se va a sentar.

Se le consulta al cliente si va levantar reserva o a pagar pasaje en efectivo o boletera.

En caso de boletera, se solicita la cedula de identidad, para corroborar datos y emitir comprobante con respectivo asiento.

En caso de pasaje común, se realiza la cobranza del mismo y luego del pago se emite el comprobante correspondiente para que pueda presentarlo al chofer a la hora de viajar.

### Proceso de venta de pasajes online:

El cliente hace contacto con la empresa a través de su página web, la misma se puede acceder directamente desde Google buscando el nombre de la empresa o a través de las redes sociales como Instagram y Facebook, donde se encuentra el link fijado en su página de inicio.

A la hora de ingresar a la página web esta contiene información general de la empresa e instrucciones para la compra de pasajes y métodos de pago, también cuenta con otras formas de contacto como lo son e-mail y teléfono en caso de que surjan dudas.

El cliente para comprar online necesita tener un previo registro, donde solicitan nombre, apellido, email, nacionalidad, tipo de documento y numero, genero, clave y confirmación de clave. Luego de aceptar los términos y condiciones va a estar completo el registro.

Momento de la compra del pasaje: El cliente va a completar la información de: Ida, vuelta, fecha de salida, fecha de regreso y numero de pasajes.

## Descripción y especificación de cargos de la sucursal Rivera

Los cuadros de descripción de cargos son una herramienta que consiste en la enumeración de las funciones y responsabilidades que ocupan los diferentes puestos dentro de la empresa.

Tiene como finalidad relatar las tareas que conforman el puesto con un propósito dado. Es la definición escrita de qué hace, cómo lo hace, para qué lo hace, por lo que lo hace el ocupante del puesto. Esta descripción se debe mantener actualizada, es la forma es la que se plasma en un texto, un resumen sistemático de la información obtenida en el análisis.

Esto le permitirá a cada trabajador saber cuál es su función dentro de la misma y a quién se debe dirigir.

Esta es una herramienta que puede ser difundida a los trabajadores a través de los medios de comunicación interna que posea la empresa, con la finalidad de mantenerlos informados sabiendo quien es su superior estableciendo el nivel de jerarquía correspondiente.

Cuando hablamos de especificar puestos podemos decir que en la empresa se definen las responsabilidades, funciones, habilidades y requisitos de un puesto específico. Esta nos sirve para asegurar que tanto el empleado como la empresa entiendan las expectativas y responsabilidades de dicho rol a ser ocupado.

Además, también nos facilita el proceso de reclutamiento, la evaluación de desempeño y el desarrollo profesional, y ayuda a mantener la claridad de la estructura organizativa.

La especificación del puesto toma la descripción del mismo y responde a la pregunta: “¿Qué experiencia y características humanas son necesarias para hacer bien este trabajo?”, esto muestra el tipo de persona que se debe reclutar y las cualidades que se le deben examinar.

---

En los anexos se incluyen los cuadros de descripción y especificación de cargos, elaborados de manera propia, los cuales contienen información detallada y complementaria para una mejor comprensión de los cargos y responsabilidades correspondientes. Estos cuadros pueden consultarse en los anexos, anexo 3 - pág. 57, donde se encuentran los detalles específicos.

## Otras recomendaciones

Para dar respuesta a una de las inquietudes detectadas por medio de las encuestas, “mala atención al cliente por parte de los funcionarios en las agencias” se recomienda:

### Capacitar a funcionarios del departamento de recepción

Existen diversos organismos que ofrecen capacitaciones en el área en cuestión, a continuación, se presentan algunos de ellos:

#### A) CENTRO NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Entidad afiliada a Instituto ALDEY e Instituto IADE.

Se especializa en el desarrollo, producción y dictado de cursos de capacitación y formación a distancia. Su sede se encuentra en el centro de Montevideo.

Ofrecen cursos online.

#### **Curso de administración y atención al cliente**

##### **Objetivos generales:**

Brindar conocimientos acerca del manejo de variadas disciplinas que integran las tareas administrativas, la supervisión de la oficina, la labor de un/a auxiliar administrativo/a, la atención al cliente y la función de ventas. Este curso ofrece conocimientos para la aplicación en el desempeño de las funciones de administrador, auxiliar administrativo/a, representante de ventas, especialista en atención al cliente.

##### **Contenido:**

- ✓ Módulo Comunicación y Atención Telefónica.

- ✓ Módulo Marketing, Ventas y Atención al Cliente.
- ✓ Módulo Relaciones Laborales, Humanas y Públicas.
- ✓ Módulo Administración Básica.
- ✓ Módulo Técnicas de Archivo.
- ✓ Módulo Laboral, introducción a la contabilidad y liquidación de sueldos.
- ✓ Módulo Informática y Digitación.
- ✓ Módulo Costos.
- ✓ Módulo Creación de una empresa.

**Metodología:**

Curso no presencial, compuesto de materiales de aprendizaje de lectura y audiovisuales montados en un aula virtual, que explican y describen bases conceptuales y demuestran procedimientos paso a paso relativos a técnicas inherentes a la disciplina. La demostración es detallada, en tiempo real, ayudando a la comprensión de dichos procedimientos.

**Carga horaria equivalente:**

200 horas.

**Evaluación:**

La evaluación final consiste en un instrumento o prueba de múltiple opción, cuyo objetivo es valorar la adquisición de las bases conceptuales y procedimentales, las primeras, referentes a conceptos, teorías, principios y aplicación de técnicas y las segundas referentes a los procesos a seguir para la concreción de tareas.

---

Perfil de ingreso sugerido: Nivel educativo equivalente a ciclo básico.

## B) INEFOP

Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional, creado por Ley No 18.406 del 24 de octubre de 2008 como una persona pública no estatal.

Además de capacitaciones, ofrecen orientación laboral, asistencia técnica para empresas y emprendedores y certificación de competencias laborales, entre otros.

Sus actividades se dirigen a:

- ✓ Trabajadores en actividad
- ✓ Trabajadores en Seguro de Desempleo
- ✓ Trabajadores desocupados no amparados por el Seguro de Desempleo
- ✓ Pequeños empresarios y emprendedores
- ✓ Mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, trabajadores rurales y otros colectivos vulnerables para quienes resulta difícil la inserción laboral.

## Curso de Marketing ventas y atención al cliente

Modalidad: Virtual

Contenido: El curso te capacitará en torno a varias ocupaciones presentes a nivel comercial. Vendedores/as, Promotores/as, Vendedores telefónicos y virtuales, Atención al cliente presencial y virtual, Auxiliar de Ventas, Cajero/a, Receptor/a de pedidos, operador en puestos de atención telefónica.

Requisitos: Ciclo básico iniciado. Habilidades digitales mínimas para conectarse a clase virtual. Celular y/o pc y conectividad a internet.

## Conclusiones

Del estudio realizado partimos de la hipótesis de que la empresa carece de procesos y procedimientos definidos, esto conlleva a la ausencia de manuales y mala comunicación.

Luego de realizados los estudios correspondientes como la entrevista al personal y al gerente, como también la encuesta de satisfacción (resultados encontrados en ANEXOS, pág. 64), llegamos a la conclusión de que realmente la empresa se encontraba carente de procesos y procedimientos para definir sus procesos.

A su vez, hicimos énfasis en la realización del análisis FODA para saber en qué situación realmente se encontraba la empresa, luego del diagnóstico arrojado utilizamos mapas de procesos, flujoograma y cuadros de descripción y especificación de puestos.

A partir del análisis FODA (Imagen 14: Fuente: CANVA – Elaboración propia, pág. 33) surgen algunas entre tantas recomendaciones:

Uno de los elementos centrales es la capacitación de todo el personal porque sin lugar a dudas serán ellos los que pueden llevar adelante las acciones de mejora requerida. Pueden ofrecer programas de capacitaciones adicionales para mantener el personal al día con las mejores prácticas y tecnologías del momento (Ejemplos mencionados en la pág. 45 – Otras recomendaciones).

Al tener precios competitivos, hacer campañas promocionales, ofrecer descuentos para atraer a más clientes. Invertir en una estrategia de marketing digital para mejorar la visibilidad de la página web, usando herramientas como las redes sociales para aumentar el alcance y que los pasajeros interactúen más con la página web. Con el turismo se puede desarrollar paquetes turísticos en colaboración con hoteles y agencias para atraer a más clientes.

Para darle solución a nuestra hipótesis encontramos pertinente priorizar la creación de manuales y procedimientos basándonos en herramientas metodológicas priorizando la disminución de errores, mejorando la eficiencia operativa de la empresa permitiéndole tener una visión más clara y definida de los procesos que posee, facilitando también en la capacitación de nuevos empleados.

De las propuestas mencionadas, esperamos que estas tengan los siguientes impactos:

Que haya mayor eficiencia y productividad: La mejora en la eficiencia y productividad se traduce en la optimización de recursos, tiempos y procesos.

Una mayor eficiencia reduce los costos operativos y mejora la rentabilidad, sin comprometer la calidad del servicio. Además, los clientes perciben un servicio más puntual y fluido, lo que fortalece la imagen de la empresa.

Un servicio de mayor calidad asegura la fidelización de los clientes, quienes recomendarán la empresa a otros y seguirán utilizando sus servicios, lo que incrementa las ventas. La satisfacción del cliente también genera una buena reputación en el mercado, lo que atrae nuevos usuarios.

Aumento de la rentabilidad de la empresa: la rentabilidad de la empresa depende de varios factores, como la eficiencia operativa, la reducción de costos y el aumento de la demanda. Al implementar mejores prácticas de gestión, la empresa puede ofrecer más servicios sin aumentar significativamente los costos, lo que mejora su margen de ganancia.

Mejor ambiente laboral y reducción de los errores operativos: un ambiente laboral saludable se logra con una comunicación clara, formación continua y un clima de trabajo positivo. La reducción de los errores operativos se logra a través de procesos bien definidos y protocolos claros. Esto no solo mejora la seguridad, sino que también optimiza el flujo de trabajo y mejora la imagen de la empresa.

Mejora en la motivación y compromiso del personal: un personal motivado y comprometido no solo mejora su rendimiento y la calidad del servicio, sino que también contribuye al buen ambiente laboral.

Si se logran estos impactos, la empresa puede disfrutar de una mejora significativa en su rendimiento operativo, la satisfacción de sus clientes, la rentabilidad y el ambiente de trabajo. En conjunto, esto refuerza la competitividad de la empresa, favorece el crecimiento sostenible y asegura una experiencia positiva tanto para los empleados como para los usuarios del servicio.

## Bibliografía

Árbol de Problemas. Definición.

<https://laboratorio717.org/explorar/metodologias/ver/arbol-de-problemas/>

Batthyány, A., Cabrera, M., Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira Cancela, N., Picasso, F., Ramírez, J. y Rojo, V. (2012). Metodología de la investigación social Comisión Sectorial de Enseñanza. Montevideo: Ediciones Universitarias, CSE.

Centro Nacional de Educación a Distancia (2024). Capacitar a funcionarios

<https://cursos-distancia.com.uy/>

Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Socia. Madrid: McGraw Hill.

COIT. COIT Transportes <https://www.coit.com.uy>

Dessler, G. (1996). Administración de Personal. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Delgado, J.M. y Gutierrez, J. (1995). Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial Síntesis S.A

Fowler Newton, E. (2007). Contabilidad Básica. Buenos Aires: La Ley.

Global Standars. (2024). Definición de procesos dentro de una organización.

<https://www.globalstd.com/blog/definicion-de-procesos/>

[Hammer y Champy \(1994\). Reingeniería. Editorial Norma Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Canicce.](#)

INEFOP Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (2024). Capacitar a funcionarios <https://www.inefop.uy/>

Koontz, H, Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial.

[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

Kotler, P. y Crosby, P. Definición de Satisfacción del cliente.

<https://significadosweb.com/concepto-de-satisfaccion-del-cliente-segun-autores-definicion-y-que-es/>

Ministerio de Fomento (2005). Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000. [https://www.transportes.gob.es/recursos\\_mfom/iso90012000.pdf](https://www.transportes.gob.es/recursos_mfom/iso90012000.pdf)

Maria Messina (2019). La Organización como Sistema  
<https://www.studocu.com/latam/document/universidad-de-la-republica/administracion-y-gestion-de-las-organizaciones-2/la-organizacion-como-sistemamessina-2019/23975551>

Melissa Hammond (2024). Indicadores para medir la satisfacción de los clientes.  
<https://blog.hubspot.es/service/indicadores-satisfaccion-cliente>

Enciclopedia conceptos (2024). Misión y Visión. <https://concepto.de/mision-y-vision/>

Rodriguez, J. (2023). Definición e importancia del cliente en una empresa.  
<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-un-cliente>

Rosendorff, A. (2017). Libro de Contabilidad General, tomo teórico. Montevideo: Central de impresiones.

Sandholm, L. (2000). Total, Quality Management. Sweden: Studentlitteratur.

Zapata (2006). Técnicas de investigación (observación y encuesta).  
[https://issuu.com/merisala100/docs/revista\\_bloque\\_v\\_grupo\\_no\\_6.docx/\\_s/17291618](https://issuu.com/merisala100/docs/revista_bloque_v_grupo_no_6.docx/_s/17291618)

## Anexos

Anexo 1: Entrevista - preguntas realizadas al encargado

Preguntas realizadas al encargado, realizada el día viernes 17 de mayo.

¿Antigüedad de la empresa?

¿Por quiénes está compuesta la sede en la ciudad de Rivera?

¿Cantidad de empleados que trabajan en la misma?

¿Con cuántas líneas trabaja la sucursal de Rivera?

En relación a la cantidad de pasajeros y viajes, ¿está creciendo o decreciendo?

¿Reciben muchas quejas de los clientes?, ¿Han medido alguna vez el grado de satisfacción de los mismos?

¿En qué se basa su selección de personal?

¿Cómo se fijan las tareas y nivel de responsabilidades de directivos y empleados?

¿Existe una división de tareas o todos los integrantes de la empresa hacen todo?

¿La formación y capacitación del personal es una práctica que se realiza de forma habitual?

¿Se realizan mantenimientos y service periódicos en los vehículos y equipamientos utilizados?

¿Cómo seleccionan sus proveedores?

¿Llevan a cabo los registros contables básicos?, ¿Cuáles?, ¿Se mantienen actualizados?

¿Se realizan estimaciones de ingresos y egresos mensuales?, ¿Se detectan o analizan desviaciones?

Antes de decidir cualquier inversión, ¿evalúan la conveniencia y viabilidad de distintas opciones?

¿Cuentan con una misión y visión establecidas?

## Anexo 2: Encuesta de satisfacción - preguntas realizadas a los pasajeros

Preguntas realizadas en la encuesta de satisfacción a los pasajeros, del 10 al 24 de junio

¿Qué edad tienes?

Menor de 18 años

Entre 18 y 29 años

Entre 30 y 50 años

Mayor de 50 años

¿Con qué frecuencia viajas en transporte COIT?

- Más de 3 veces a la semana
- Entre 1 y 3 veces a la semana
- Entre 1 y 3 veces al mes
- Esporádicamente

¿Estás satisfecho con la puntualidad del servicio de transporte COIT?

- Si
- No

¿Encuentras que los vehículos están limpios y con un buen mantenimiento?

- Si
- No

¿Cómo calificarías la limpieza y el mantenimiento de los mismos?

1 2 3 4 5

Muy      Muy malo

¿Has tenido alguna experiencia negativa con el personal que brinda los servicios?

- Si
- No

¿Crees que la información sobre el servicio brindado es fácilmente accesible? Por ej. Cambios de horarios, fechas feriado, entre otras.

- Si
- No
- Tal vez

¿Estás al tanto de que la empresa cuenta con una página web?

- Si
- No

Si respondiste la respuesta anterior con un "Si", ¿Encuentras accesible sacar pasajes por la misma?

- Si
- No

¿Recomendarías este servicio de transporte a otras personas?

- Si
- No

¿Con qué aspectos del servicio brindado por transporte COIT estás desconforme?

Puedes marcar más de una opción si lo encuentras necesario

- Puntualidad
- Atención al público
- Poca información sobre horarios o posibles atrasos
- Frecuencia del servicio
- Cantidad de ómnibus en horas picos
- Habitual retraso a destino
- Comodidad al viajar (por ej; viajar sin asiento/parado)

¿Con qué frecuencia viaja cuando no hay asientos disponibles?

- Siempre
- A menudo
- Rara vez
- Nunca

¿Cómo te sientes al viajar parado cuando no hay asientos?

- Incómodo
- Tolerable
- No me importa

¿Tienes alguna anécdota o comentario adicional sobre viajar parado en COIT?

Sobre el personal, ¿has tenido alguna experiencia positiva o negativa? En caso de ser negativo ¿podrías contarnos al respecto?

¿Tienes alguna recomendación de mejora para el servicio? Déjanos tu sugerencia para que éste sea más conveniente o eficiente.

### Anexo 3: Cuadros de descripción y especificación de cargos

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Gerente general
Ubicación	Gerencia
Departamento	Gerencia
Interrelaciones jerárquicas	Depende de: Directorio Supervisa a: Personal de la sucursal de Rivera
Objeto (Misión)	Ser la máxima autoridad de la sucursal en Rivera y el responsable por la toma de decisiones.
Tareas	<p>1: Supervisa que el trabajo se esté efectuando de manera correcta</p> <p>2: Organiza y planifica las diferentes tareas de los demás empleados..</p> <p>3: Resuelve los problemas que se planteen.</p> <p>4: Mantiene una comunicación adecuada con su equipo, promoviendo la efectividad de éstos.</p> <p>5: Realiza todas las tareas afines al cargo.</p>
<b>Especificación del cargo</b>	
Conocimientos formales	<p>Bachillerato completo.</p> <p>Curso Técnico Terciario en Administración, dictado en UTU (no excluyente)</p>
Conocimientos específicos	<p>Curso: Operador PC- Curso básico de informática</p> <p>Conocimiento profundo de las normativas y regulaciones del transporte de personas, tanto a nivel local como nacional e internacional. Familiaridad con sistemas de gestión de transporte (TMS), software de planificación de rutas y herramientas de análisis de datos.</p>
Experiencia	<p><u>Experiencia en el Sector:</u> Mínimo 2 años de experiencia en un rol de gestión dentro del sector de transporte de personas, o en un campo relacionado.</p>

	<p>Experiencia en la gestión de mantenimiento de vehículos, incluyendo la planificación y coordinación de mantenimiento preventivo y correctivo. Conocimiento de los procedimientos de adquisición de vehículos y gestión de contratos con proveedores de servicios.</p>
Aptitudes	<p>Habilidades de comunicación verbal y escrita para interactuar con el personal y clientes.</p> <p>Habilidad para presentar informes de manera clara y efectiva.</p> <p>Habilidades de liderazgo y gestión para supervisar y motivar al equipo de trabajo.</p> <p>Capacidades de resolución de problemas y toma de decisiones estratégicas.</p> <p>Enfoque en el servicio al cliente para gestionar y resolver quejas y problemas de manera eficiente.</p>
Horario	<p>44 horas semanales</p> <p>Lunes a viernes: 9:00 a 12:00 – 14:30 a 19:30</p> <p>Sábados: 8:00 a 12:00</p>

Descripción del cargo	
Identificación del cargo	
Especificación del cargo	
Nombre del cargo	Auxiliar administrativa
Ubicación	Administración
Departamento	Administración y recepción
Interrelaciones jerárquicas	Depende de: Gerente general Supervisa a: No corresponde
Objeto (misión)	Apoyar en tareas administrativas asociadas a los sistemas de la empresa para cumplir con las metas organizacionales.
Tareas	<p>1: Ingrasa datos a los sistemas de información.</p> <p>2: Realiza atención telefónica a los proveedores.</p> <p>3: Supervisa y actualiza base de datos.</p> <p>4: Organiza la reposición de suministros y materiales de oficina.</p> <p>5: Colabora con tareas afines al cargo.</p>
Conocimientos formales	<p>Secundaria Completa</p> <p>Educación Media Profesional en Administración, dictado en UTU.</p>
Conocimientos específicos	<p>Dominio de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) y software de gestión administrativa.</p> <p><u>Curso:</u> Operador PC- Curso básico de informática y Cursos Administrativos.</p> <p><u>Curso Control de Inventario:</u> Monitorear y gestionar el uso de recursos, como boletos y material de promoción.</p> <p>Conocimiento de regulaciones locales e internacionales aplicables al transporte de pasajeros. (Normativas de Transporte)</p>
Experiencia	Mínimo <b>2 años</b> de experiencia en roles administrativos, preferiblemente en el sector de transporte de pasajeros o servicios al cliente.

Aptitudes	<p>Habilidades de comunicación oral y escrita, con enfoque en atención al cliente.</p> <p>Capacidad para gestionar múltiples tareas y mantener un alto nivel de detalle.</p> <p>Habilidad para colaborar con diferentes departamentos y trabajar en un entorno dinámico.</p> <p>Capacidad para identificar problemas y proponer soluciones de manera anticipada.</p>
Horario	<p>44 horas semanales</p> <p>Lunes a viernes: 09:00 a 12:00 – 14:30 a 19:30</p> <p>Sábados: 08:00 a 12:00</p>

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Atención al público
Ubicación	Administración
Departamento	Administración y recepción
Interrelaciones jerárquicas	Depende de: Gerente general Supervisa a: No corresponde.
Objeto (misión)	Brindar apoyo, asesoría, orientación e instrucciones con el fin de facilitarle la experiencia al cliente.
Tareas	<p>1: Brinda información y aclara dudas.</p> <p>2: Soluciona posibles problemas.</p> <p>3: Recibe solicitudes y reclamaciones.</p> <p>4: Recopila información sobre los clientes, sus necesidades y preferencias.</p> <p>5: Realiza todas las tareas afines al cargo.</p>
<b>Especificación del cargo</b>	
Conocimientos formales	Educación Secundaria Completa
Conocimientos específicos	<p>Curso Operador PC- básico de informática</p> <p>Curso Atención al Cliente.</p> <p>Manejo de software de gestión de reservas y sistemas de venta de boletos (por ejemplo, plataformas de gestión de viajes).</p> <p>Conocimiento de procedimiento y emisión de boleteras.</p> <p>Conocimiento de procesos de facturación y manejo de cobros y pagos.</p> <p>Uso de herramientas de comunicación (correo electrónico, software de chat interno).</p>

Experiencia	Al menos <b>1 año</b> de experiencia en gestión de reservas y atención al cliente en empresas de transporte.
Aptitudes	Habilidades de comunicación verbal y escrita para interactuar con los clientes y el equipo.
Horario	<p>44 horas semanales</p> <p>Lunes a viernes: 09:00 a 12:00 - 14:30 a 19:30</p> <p>Sábados: 08:00 a 12:00</p>

<b>Descripción del cargo</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
Nombre del cargo	Mecánico
Departamento	Mantenimiento y limpieza
Interrelaciones jerárquicas	Depende de: Gerente general Supervisa a: No corresponde.
Objeto (misión)	Mantener los vehículos en condiciones óptimas.
Tareas	<p>1: Diagnostica los ómnibus.</p> <p>2: Realiza el mantenimiento preventivo.</p> <p>3: Examina y pone a prueba los motores de los vehículos.</p> <p>4: Colabora con tareas afines al cargo.</p>
<b>Especificación del cargo</b>	
Conocimientos formales	<p>Bachillerato Completo</p> <p>Educación Media Profesional</p> <p>Mecánica Automotriz, dictado en UTU.</p>
Conocimientos específicos	<p>Conocimientos en sistemas de motor, transmisión, frenos, suspensión y dirección.</p> <p>Familiaridad con sistemas eléctricos y electrónicos de vehículos, incluyendo diagnósticos computarizados.</p> <p>Conocimientos sobre programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Habilidad para realizar inspecciones periódicas y mantenimiento regular en vehículos.</p> <p>Conocimiento de sistemas de refrigeración de motores y aire acondicionado en vehículos de pasajeros.</p>
Experiencia	<u>Nivel Inicial de 1 a 2 años realizando tareas básicas</u>

	<p>como mantenimientos rutinarios; cambios de aceite, de filtros, de neumáticos y baterías.</p> <p><u>Nivel intermedio de 3 a 5 años</u> realizando tareas más complejas; mayor habilidad en el diagnóstico de problemas mecánicos y eléctricos.</p>
Aptitudes	<p>Capacidad para realizar diagnósticos y reparaciones vehículos de transporte de pasajeros.</p> <p>Habilidad para utilizar herramientas manuales y eléctricas, así como equipos de diagnóstico y reparación.</p> <p>Capacidad para trabajar en equipo y colaborar en proyectos de mantenimiento y reparación.</p>
Horario	<p>44 horas semanas</p> <p>De lunes a viernes: 8 horas por día (puede variar horario)</p> <p>Sábados: 4 horas</p>

Descripción del cargo	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Auxiliar de servicio
Departamento	Mantenimiento y limpieza
Interrelaciones jerárquicas	Depende de: Gerente general Supervisa a: No corresponde
Objeto (misión)	Encargada de la correcta higiene de los vehículos y la agencia.
Tareas	1: Limpia las instalaciones y los vehículos según disponga. 2: Mantiene el orden 3: Realiza y colabora con todas las tareas afines al cargo.
Especificación del cargo	
Conocimientos formales	Secundaria completa.
Conocimientos específicos	Cursos de Capacitación en Limpieza
Experiencia	Mínimo <b>1 año</b> de experiencia en puestos similares, preferentemente en limpieza de vehículos o en entornos donde se trabaja con el público es altamente valorada.
Aptitudes	Capacidad para realizar tareas de limpieza minuciosas y asegurar altos estándares de calidad.  Compromiso con el trabajo y cumplimiento de tareas asignadas de manera eficiente.  Habilidad para colaborar con otros miembros del equipo y seguir instrucciones.
Horario	44 horas semanas  De lunes a viernes: 8 horas. Sábados: 4 horas

Descripción del cargo	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Chofer
Departamento	Choferes
Interrelaciones jerárquicas	Depende de: Gerente general Supervisa a: No corresponde
Objeto (misión)	Transportar a los pasajeros hacia su destino de manera segura y eficiente.
Tareas	1: Traslada de manera segura a los pasajeros. 2: Vela por la seguridad de los pasajeros 3: Ayuda con el mantenimiento del vehículo 4: Realiza todas las tareas afines al cargo.
Especificación del puesto	
Conocimientos formales	Secundaria completa
Conocimientos específicos	Licencia de Conducir: Categoría F, mínima requerida por ley.  Cursos de Formación en Conducción  Examen psicotécnico aprobado y vigente.
Experiencia	Mínimo <b>2 a 3 años</b> de experiencia como chofer, preferiblemente en el transporte de pasajeros.
Aptitudes	Alto nivel de responsabilidad y compromiso con la seguridad de los pasajeros.  Capacidad para ofrecer un servicio excepcional y resolver problemas de manera efectiva.  Habilidad para mantener la calma y tomar decisiones rápidas en situaciones de alta presión.

	Familiaridad con las rutas y calles de la región, así como el uso de sistemas de navegación GPS.
Horario	Horario rotativo, cada chofer hace el viaje de dos líneas.  Alrededor de 8 horas por día.

Cuadros de descripción y especificación de puestos. Fuente: elaboración propia