



## Todo en orden

LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ES UNO DE LOS PRINCIPALES PILARES DEL **FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DEL TALLER**. EL MÉTODO SEGUIDO EN LA ORGANIZACIÓN VA A ESTABLECER LA DIRECCIÓN DEL **COMETIDO, DE LA LABOR DEL EQUIPO**, ASÍ COMO EL GRADO DE APROVECHAMIENTO DE LOS **RECURSOS TÉCNICOS** DEL TALLER

Hoy en día, es imprescindible llevar a cabo un ejercicio de reflexión continua sobre la organización del trabajo en el taller para asegurarnos de su idoneidad a las circunstancias de su actividad y, en su caso, realizar ajustes que permitan optimizar el uso de todos los recursos disponibles.

En esta reflexión se deben tener presentes los distintos métodos de organización aplicables en los talleres de reparación, así como las indicaciones y contraindicaciones de cada uno de ellos.

### Método tradicional

El método más extendido es el de **organización tradicional**, que consiste en asignar una orden de trabajo a cada operario, siendo el responsable de realizar, de principio a fin, todas las tareas de la orden relativas a su área, ya sea mecánica, de carrocería o de pintura. En un principio, este método es adecuado para talleres con pocos operarios, requiriéndose de cada uno de ellos, para

el correcto funcionamiento del taller, una alta cualificación, ya que deben saber realizar con eficacia todas las tareas. La organización tradicional permite un fácil control de los tiempos de trabajo individuales y de los materiales consumidos por los operarios pero, por otro lado, no favorece el trabajo en equipo y dificulta la transmisión del conocimiento entre el personal del taller.



Por Ramón Hurtado Sánchez

### Control de órdenes de trabajo





► Trabajo en equipo

### En equipo

Cuando no todos los operarios del taller cuentan con alta cualificación puede recurrirse al **método de organización con equipos de trabajo**: varios operarios forman un equipo que actúa coordinadamente para realizar, en su conjunto, las órdenes de trabajo que les son asignadas.

En cada equipo debe existir un líder, que podrá responsabilizarse de la asignación,

### ► Planificación de reparaciones



supervisión y acabado de las tareas desarrolladas por cada integrante del equipo, entre otros aspectos, por lo que deberá disponer de una cualificación acorde a dicha responsabilidad.

### En cadena

En talleres medios o grandes puede resultar interesante la implantación, total o parcial, de un **método de organización del trabajo en cadena**. En este método organizativo, el proceso general de reparación del vehículo, o *ciclo productivo*, se divide en componentes o pasos de una cadena, y se asignan operarios a la realización de los trabajos de cada uno de estos pasos. Como norma general, es posible establecer el siguiente *ciclo productivo*, que da a lugar a los eslabones en donde implantar un paso de la cadena: mecánica, desmontajes de accesorios, reparación de chapa, preparación de superficies y aplicación de pinturas de fondo, aplicación de pinturas de acabado, para concluir con los montajes de chapa, accesorios y de mecánica.

### Especialización y polivalencia

Mediante este método se persigue una alta **especialización** de los operarios, que beneficie la eficacia con la que son realizadas las tareas. Debe prestarse particular atención a la cadencia, o velocidad de producción, en cada uno de los pasos establecidos, buscando un constante equilibrio entre ellos en este parámetro. De lo contrario, existirán riesgos de formación



de “cuellos de botella” en los pasos con velocidad más lenta, que ralentizarán la producción global del taller.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la organización del taller es la alta variabilidad en la frecuencia en las entradas, así como en el tipo de intervenciones demandadas. Esto hace que la carga de trabajo en cada uno de los eslabones de la cadena sea también variable, pudiéndose dar incrementos o disminuciones considerables en la misma, que acaban afectando a la eficiencia del taller.

Una de las herramientas más utilizadas para hacer frente a esta variabilidad es, precisamente, el concepto opuesto a la especialización: la **polivalencia**. Es decir, disponer de operarios con la capacidad para realizar distintas tareas del ciclo productivo, asignándoles en cada momento aquellas en las que exista una sobrecarga de trabajo. De esta manera, se asegura la capacidad de producción global del taller, al reducir el riesgo de formación de “cuellos de botella”.

Lógicamente, no se podrá esperar de los operarios polivalentes la misma eficacia y acabado en la realización de tareas de cierta dificultad que de los especializados. En los casos en los que la limitación de la capacidad productiva no es debida al personal disponible, sino a los recursos técnicos del taller, tales como equipamiento o puestos de trabajo, surge



▶ Trabajo especializado

la necesidad de plantearse cuál sería su dotación idónea, con objeto de reforzar aquellos elementos en donde se detecten carencias o debilidades.

Puede ocurrir que la implantación de los equipos o puestos de trabajo que se precisan no resulte técnica o económicamente viable por la superficie que se necesitaría o por la magnitud de la inversión. Ésta suele ser la suerte del equipamiento específico del área de pintura; es decir, los puestos de preparación de superficies y, especialmente, la cabina/horno, que se emplea en la totalidad de las intervenciones y cuya falta de



LA ORGANIZACIÓN

TIENE COMO FINALIDAD

LA OPTIMIZACIÓN

DE LOS RECURSOS

DISPONIBLES PARA

LA MEJORA DE LA

EFICIENCIA DEL TALLER



### PROMASS Profitable Management Solutions

Con **PROMASS**, CESVIMAP aporta una visión objetiva que permita a los talleres de reparación determinar la idoneidad de su modelo empresarial y, en caso necesario, proponerles aquellas soluciones más adecuadas para alcanzar la rentabilidad esperada.

Este sistema ofrece **amplias posibilidades de mejora** en los siguientes aspectos, entre otros:

- Análisis financiero de la empresa.
- Detección y eliminación de improproductividades.
- Análisis de ratios de gestión.
- Volumen de la actividad y capacidad de producción.
- Facturación de los distintos conceptos y su margen de beneficio.
- Rentabilidad de los trabajos.
- Optimización de los recursos humanos y técnicos disponibles.





CESVIMAP PONE A  
DISPOSICIÓN DE LOS  
TALLERES PROMASS,  
PROFITABLE  
MANAGEMENT  
SOLUTIONS, UN  
CONJUNTO DE  
SOLUCIONES CON  
CRITERIOS DE  
RENTABILIDAD



disponibilidad es origen de frecuentes paros en las reparaciones y de los operarios.

#### Turno extendido

Estos casos podrán ser resueltos con un mayor uso horario del equipamiento disponible, implantando un **turno extendido**, que consiste, por ejemplo, en adelantar o retrasar el inicio de la jornada de trabajo de una parte de los pintores, de tal manera que, durante una franja horaria de la jornada, no coincidan todos los pintores en el taller. Gracias a ello, será posible reducir en gran medida los problemas por disponibilidad del equipamiento.

#### Turnos de trabajo

Cuando lo que se persigue es un aumento global de la capacidad de producción del taller, en todas sus áreas

#### ► Organización física del taller



y sin ampliar las instalaciones, se requiere de un **método de organización por turnos de trabajo**.

Las dimensiones de los grupos de operarios para cada turno no tienen por qué ser idénticas pero, al menos, debe procurarse que la cadencia de producción de cada uno de ellos esté correctamente equilibrada. Además, se recomienda la existencia de un tiempo de solape, en el que coincidirán todos los operarios en las instalaciones del taller, con objeto de garantizar la continuidad de las reparaciones en curso.

Todos estos métodos y conceptos de organización tienen como finalidad la optimización de los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos, y su combinación da a lugar a un abanico de variantes en donde encontrar posibilidades para la mejora de la eficiencia del taller. El análisis de las características y circunstancias propias de cada taller determinará la formulación idónea para obtener dicho fin.

Así mismo, únicamente podrá garantizarse el éxito si se lleva a cabo una correcta implantación, una coordinación y planificación del taller adecuadas al modelo elegido, y un control y seguimiento de los resultados que se van obteniendo.

En este sentido, es recomendable recurrir al consejo externo de servicios de consultoría que puedan aportar conocimientos y experiencias. Para ello, CESVIMAP pone a disposición de los talleres, a través del producto **PROMASS Profitable Management Solutions**, un conjunto de soluciones con criterios de **rentabilidad** que conducirán a una **mejora de los resultados**, haciendo que el taller alcance sus objetivos, con una utilización optimizada de todos sus recursos ■

PARA SABER MÁS

Área de Consultoría  
consultoria@cesvimap.com

PROMASS. Soluciones para la gestión rentable del taller

Curso CESVIMAP: "Cómo ganar dinero en el área de carrocería y pintura".