

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la presente investigación permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

7.1.- CONCLUSIONES

- El Departamento de Recursos Administrativos se encarga de la administración de los bienes, recursos materiales y servicios de TRANSELECTRIC S.A.; provee los servicios de Mantenimiento preventivo y correctivo de oficinas, diseño y construcción de oficinas, administración del parque automotor, vigilancia armada, servicios básicos y telefonía celular a las diferentes áreas y unidades de la Compañía, controlando y procurando la optimización de su uso, por lo tal motivo es necesario llevar adelante un estudio para su mejoramiento.
- El problema detectado en el Departamento de Recursos Administrativos de la empresa TRANSELECTRIC S.A. es que actualmente no cuenta con procesos que le permita controlar el cumplimiento oportuno de actividades bajo la responsabilidad de este Departamento y a la vez ahorrar los costos que incurren a este problema. Esto genera retrasos e incumplimiento de actividades; es por eso, que una solución a los problemas es el levantamiento y análisis de procesos, con el fin de dar las alternativas a la solución de los problemas detectados.
- En el análisis externo, en el macroambiente, donde se trataron los temas políticos, legales, económicos y sociales, se concluye que son una amenaza ya que actualmente el país vive uno de los momentos coyunturales claves de su historia ante la incertidumbre con la aprobación de la constitución, en la cual uno de los primeros cambios que se realizará, es mejorar la estructura para el sector eléctrico; con la **ley para el sector eléctrico** se corre el riesgo de que se concesione la expansión, operación y mantenimiento del sistema Nacional de Transmisión y de esta manera desaparezca a TRANSELECTRIC S.A. **dejando inconcluso proyectos que ha emprendido para el sector y que se impida el**

desarrollo del cumplimiento de objetivos que se ha planteado

- En el análisis del microambiente se concluye que el tiempo de respuesta de los requerimientos que realizan los clientes, poca capacitación, conocimientos y experiencia del personal del Departamento de Recursos Administrativos, la atención demorada por parte de los proveedores son considerados como amenazas altas, y calidad de los bienes y servicios que brindan los proveedores del departamento son de oportunidades medianas.
- En el análisis interno, se determinó que el conocimiento y aplicación de los principios, valores, misión, visión y estructura de la Compañía por parte del personal del departamento representan fortalezas; mientras el poco control de procesos, falta de presentación oportuna de informes de actividades, la tardanza de entrega de los servicios, la falta de equipos tecnológicos actualizados y programas como también la distribución física del departamento representan debilidades para el departamento.

- Los principios y valores propuestos en la matriz axiológica se aplican y su propósito que se cumplen en su totalidad con los grupos de referencia que la Compañía interactúa.
- Se ha planteado la Misión y Visión del departamento de Recursos Administrativos con el desarrollo de esta tesis, ya que anteriormente no contaba con estas, por tal motivo su planteamiento ayuda a conocer la razón de ser del Departamento y que quiere llegar a ser en el futuro.
- Se realizó la propuesta de objetivos, el planteamiento de políticas y estrategias para cada servicio que el departamento brinda a las demás áreas, las mismas que deben ser puestas en ejecución en el Plan Operativo Anual de los siguientes años.
- Mediante el diseño del mapa estratégico del departamento de Recursos Administrativos propuesto en esta tesis, se representa gráficamente cómo se va a alcanzar la Visión en el 2013 con el planteamiento de objetivos, políticas y estrategias a corto, mediano y largo plazo. Esta herramienta no ha sido creada anteriormente por el Departamento por lo que será de gran ayuda para su direccionamiento.

- Se realizó el levantamiento y análisis de procesos del departamento de Recursos Administrativos, primeramente conociendo los macroprocesos que conforman la Cadena de Valor y Diagrama de calidad donde se determina las entradas y salidas y los procesos habilitantes que ayudan de soporte para obtener dichos resultados con la normativa necesaria para su normal ejecución.
- Mediante la metodología de IDEF-0 se representó de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman los servicios que brinda el departamento conociendo las entradas y salidas para cada uno de ellos.
- En el estudio de los procesos del Departamento y de los procesos habilitantes, se estableció el inventario, el mismo que ayudó a la priorización para la selección de los macroprocesos más importantes, los cuales fueron clasificados en el mapa de procesos en procesos gobernantes, básicos y de apoyo.
- En el análisis de los procesos seleccionados fue necesario incluir información de costos operativos y del personal para determinar el tiempo y costo en que incurren al ejecutar las actividades de cada proceso.
- Dentro de los principales problemas que se analizaron, se detectó las demoras que existen en atender a los clientes y ejecutar los trabajos de cada servicio que ofrece el Departamento, así como también las demoras que existen al dar la autorización por parte de la Vicepresidencia Administrativa Financiera, lo cual retrasa la normal ejecución de los procesos, además las demoras que los procesos de selección de proveedores, legalización, falta de capacitación adecuada al personal, demoras en pago a proveedores y respuestas en disponibilidad presupuestaria.
- En base a los problemas detectados en los procesos que se analizaron, se propone el mejoramiento de los procesos para el Departamento de Recursos Administrativos,

proponiendo como solución a las deficiencias encontradas la disminución de tiempos y costos en la mayoría de los procesos, además del incremento de eficiencias con la solución de estas dos variables, con la eliminación y fusión de actividades.

- Para el mejoramiento de los procesos se utilizaron las herramientas de flujodiagramación y hoja ISO, las cuales contribuyen a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos analizados, mediante la representación gráfica y con la simbología respectiva donde se detallan las actividades a realizar con los respectivos responsables, tiempos y costos para su ejecución. Con la hoja de mejoramiento en la cual constan soluciones a los problemas detectados y las diferencias entre la situación actual y la situación propuesta; además, se hacen constar los beneficios tanto en tiempos como en costos.
- En la matriz de análisis comparativo, se resumen los resultados que demuestra el mejoramiento en eficiencias tiempo y costos de los procesos mejorados, comparados con lo procesos actuales, determinando que el departamento logra un beneficio esperado de 1.553 036 minutos y 357.241,87 dólares al año, lo que significa una optimización que le permite alcanzar mayores niveles de eficiencia.
- En la propuesta organizacional por procesos, se define la cadena de valor en base al proceso administrativo donde se clasifica los subprocesos que se debe realizar para alcanzar sus objetivos, en base a lo cual se diseñan los factores de éxito y los indicadores de gestión para controlar la gestión y resultados de los procesos propuestos.
- Finalmente se ha propuesto el nuevo organigrama estructural donde se determina los miembros del departamento, el organigrama funcional del departamento donde se establecen las funciones para cada miembro, además se diseño los perfiles adecuados para la realización de las funciones.

7.2.- RECOMENDACIONES

- Aplicar el estudio contenido en la presente tesis, para lo cual se deberá implementar un programa de capacitación y talleres para todo el personal que conforma el departamento de Recursos Administrativos de TRANSELECTRIC S.A., para la implementación de la organización por procesos propuestos en la misma, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes internos y ofrecer el mejor servicio a tiempo.
- Aplicar la administración por procesos en el Departamento para evitar los retrasos e incumplimiento de actividades con el fin de dar las alternativas a la solución de los problemas detectados.
- La decisión que se tome con respecto a la nueva estructura del sector eléctrico dado a la situación de coyuntura que vive el país, es imprescindible que se tome con calma y se asuma los nuevos retos que se presenten y se vean las oportunidades para mejorar el servicio de Sistema Nacional de Transmisión.
- Se recomienda generar y difundir los principios y valores propuestos en la matriz axiológica mediante una adecuada gestión de comunicación interna en el departamento para concienciar en su aplicación y también dar a conocer a las demás áreas para su acoplamiento.
- Es necesario que de igual manera se haga conocer al personal del Departamento su Misión, como razón de ser, y la Visión, a lo que se quiere alcanzar en un tiempo determinando como el Departamento modelo en la Compañía, mediante el plan de comunicación para recordarlo siempre y estén comprometidos para su cumplimiento como guía en su gestión.
- Se recomienda la aplicación del Mapa Estratégico como guía para el cumplimiento de la Misión y Visión, y que también sea difundido al personal para su conocimiento, además realizar un Balanced Score Card para gestionar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de corto, mediano y largo plazo mediante la creación de indicadores de gestión para ver el cumplimiento o no de los objetivos y realizar retroalimentación.

- Se recomienda la aplicación y control del Plan Operativo Anual durante el tiempo que se ha propuesto la Visión, con esto se determinará el cronograma de todas las actividades del departamento a cumplir oportunamente y que se lo realice en forma paralela a cada servicio, por lo que es necesario realizar reuniones mensuales para informar los avances de cada actividad con la presencia de la Vicepresidencia Administrativa Financiera.
- El personal del Departamento debe conocer los macroprocesos que conforman su cadena de valor y como influyen a la satisfacción del cliente, mediante la transformación de las entradas y salidas de cada subproceso y conocer los procesos habilitantes y la normativa que ayudarán alcanzar los objetivos de dicha satisfacción.
- Es recomendable que el personal conozca la poca eficiencia tanto en tiempo y costo que existen en los procesos seleccionados, por lo que se debe trabajar junto con ellos, para analizar las propuestas y acatar sugerencias para mejorar la situación.
- El personal y autoridades deben conocer como quedan los procesos mejorados y a la vez normalizar mediante instructivos y manuales todos los procedimientos para su conocimiento, alcance, uso y cumplimiento tanto del personal del departamento como el involucramiento de las demás áreas mediante formularios diseñados para que realicen las solicitudes de los servicios.
- Invertir el ahorro económico que se ha generado en el mejoramiento de los procesos propuestos con la adquisición de nuevos equipos tecnológicos, programas de capacitaciones al personal enfocados a la atención al cliente, compromiso de la mejora continua en la calidad del servicio, programas de trabajo dirigido al cumplimiento de objetivos, con el fin de ampliar fronteras en los procesos mejorados.

- Es necesario ir analizando los resultados de los indicadores propuestos durante el tiempo de ejecución de los respectivos procesos y de su finalización a la entrega del servicio para proponer soluciones o mejoras continuas.
- Se recomienda al Departamento medir periódicamente los índices de gestión para evitar pérdida de compromiso, compañerismo, trabajos en equipo para el cumplimiento de la Visión departamental.
- Implementar un sistema de gestión del talento humano por competencias y sistemas de incentivos para la medición y evaluación enfocada los resultados, trabajo en equipo y al cliente.

