

Trabalho Científico Decorrente da tese de Doutorado

Cezimar Gomes da Silva

Título: Plan de re-organización empresarial para el logro de la eficiencia organizacional.

Tesi doctoral trabajo en Ciencias Administrativas presentada como pré-requisito de la Universidad San Carlos - Asunción – Paraguay - para la obtención del grado de Doctorado em Ciencia Administrativa.

Supervisora: Profa Dra. Maria Estelbina Miranda Alvarenga

Asessor: Profa Dra Celeste Telle

Periodo: Enero-04/01/2011 a Enero – 07/11/2012.

Resumo

A pesquisa investigou os cálculos de abordagem de custos como ferramenta para determinar custos operativos, procurando demonstrar a importância de uma administração tornada a cortar desperdícios, procurar melhoras contínuas por meio do gerenciamento de custos, se tem como objetivo “Analisar a importância da definição de papeis e funções para a eficácia operativa do Departamento de Administração e Finanças”. O projeto da pesquisa corresponde ao não experimental, descritivo, de corte longitudinal, de Enfoque qualitativo/quantitativo, técnica “Know-how” (conhecimento e experiência). O trabalho é desenvolvido na casa matriz da Empresa “PROTEK” situada em São Paulo, Brasil, no biênio 2009/2010. A população de estudo está focalizada no Departamento de Administração e Finanças das Empresas do Consorcio, o resultado provem do diagnostico, indica a necessidade: 1. Reorganização de Administração e Finanças. 2. Redação de um Manual de Organização e Funções do Gerenciamento de Administração e Finanças. 3. Analises de Sistemas e Processos Operativos.

Palavras-Chaves: Organização e Método. Contabilidade de Custos. Eficiência Operativa. Eficácia operativa. Recursos humanos. Processos Operativos.

Resumen

Se aborda el cálculo de costos como herramienta para determinar costo operativo, buscando demostrar cuán importante es una administración volcada a cortar desperdicios, buscar mejoras continuas a través del gerenciamento de costos, se tiene como objetivo “Analisar la importancia de la definición de roles y funciones para la eficacia operativa del Departamento de administración y Finanzas”, el diseño de investigación corresponde al no experimental, descriptivo, de corte longitudinal, de Enfoque cualitativo/ cuantitativo, técnica “Know – how” (conocimiento y experiencia). El trabajo es desarrollado en la casa matriz de la Empresa “PROTEK” situada en Sao Paulo, Brasil, en el bienio 2009/2010. La población de estudio está focalizada en el Departamento de Administración y Finanzas de las Empresas Consorciadas, el resultado proveniente del diagnóstico, indica la necesidad: 1. Re-Organización del Departamento de Administración y Finanzas. 2. Redactar Manual de Organización y Funciones De la Gerencia de Administración y Finanzas. 3. Análisis de Sistemas y Procesos Operacionales.

Palabras-Claves: Organización y Método. Contabilidad de Costos, Eficiencia Operativa. Eficacia Operativa. Recursos Humanos. Procesos Operacionales.

Introducción

El presente estudio tiene como enfoque principal analizar la eficiencia del sistema financiero de las empresas investigadas, cuyo propósito es presentar un “Plan de reorganización empresarial del departamento de administración y finanzas, luego de la fusión de tres empresas, para el logro de la eficiencia y eficacia organizacional y el abaratamiento operativo”, utilizando la estrategia organizacional y financiera a través del proceso de fusión. Dos amigos, ingenieros recién recibidos tuvieron la iniciativa de emprender unos negocios juntos. Habían leído que en Latinoamérica en el futuro, los tres negocios más importantes serían: informática, fast food y seguridad. Fue así como se decidieron y en el año 1990 nace “PROTEK SRL”, empresa dedicada al rubro de Seguridad Electrónica, con la misión de satisfacer y responder a la demanda en Latinoamérica y especialmente en el Brasil. Gracias al compromiso asumido con los clientes y a las constantes y crecientes demandas de los mismos se inaugura PROTEK San Paulo.

Continuando con la política de adecuarse siempre a las necesidades cambiantes del mercado nace en 1999 PROTEK Hogar, con la firme intención de satisfacer a la porción de mercado que requiere equipos en “comodato”. El año 2000 fue muy provechoso para la empresa debido a la asociación de un grupo paraguayos y otro argentino, SEGURET S.R.L. y SEGUROSUR S.R.L., lo que posibilitó un intercambio de ideas para el MERCOSUR y trascendió fronteras. La empresa PROTEK se dedica al rubro de seguridad, cuenta con la venta de equipos y servicios de monitoreo.

La actividad principal de este negocio es la venta e instalación de equipo de alarma contra robo, incendio, circuito cerrado de televisión, control de acceso. Realiza servicio de monitoreo centralizado a todos sus clientes, además ofrece los servicios de down loading (control a distancia remota, control de apertura y cierre del local protegido), reportes mensuales de todos los eventos ocurridos en el local a través de una empresa tercerizados.

Alarmas es el principal rubro que la empresa provee al cliente, además brinda una variada gama de servicios al comprar todo con el objetivo de lograr una mayor seguridad y eficiencia en el servicio prestado.

La empresa realiza la importación de los equipos de los Estados Unidos y del Japón, la compra de insumos (censores, sirenas) lo adquiere de fabricantes nacionales del Brasil. Se abastece de sus proveedores principales para los equipos de alarma que se compra en dólares y los materiales en reales, actualmente la empresa se financia en la mayoría de los casos con sus propios recursos. Cuenta con crecimiento y perfeccionamiento tecnológico continuo y en su plantel figuran expertos profesionales capacitados permanentemente a través de cursos de capacitación en el extranjero.

Mejor empresa FIRST ALERT del mundo. PROTEK ha sido galardonada como mejor “DEALER” de la “Red Mundial First Alert” en 1998. Lo que situó a la empresa como la más eficiente entre el selecto grupo de compañías que se han ganado el derecho de unirse a la Red de Representantes de “Seguridad Firsr Alert Profesional”. Una red de censores estratégicamente distribuidos en el interior de la casa detectará cualquier intento de intrusión cuando el sistema esté activado. Esto hará sonar una sirena local y el panel de control enviará una señal de la alarma que será recibida en la Estación Central de Monitoreo, en forma instantánea, el operador de turno despachará inmediatamente una auto – patrulla con guardias debidamente equipados que se constituirán en su domicilio con la máxima urgencia que el caso requiera. Además, el operador notificará al propietario por cualquier medio que se recibió una señal de alarma y que

una acción de respuesta de patrullas está en proceso. Si fuera necesario se notificará también a la policía, ambulancia y a los bombeiros.

Relevancia del estudio

El trabajo de investigación se considera de relevancia para los interesados directos de la Empresa consorciada por cuanto se espera elevar la eficiencia operacional y la eficacia de uso de los recursos tanto humanos como materiales, evitando las “mudas”, y construyendo un paradigma de calidad total con tendencia defecto cero en los funcionarios. Además esta mención que con la re-organización, se abaratan los costos operativos sin ocasionar conflictos sociales.

El trabajo de investigación se lleva a cabo en el Departamento de Administración y Finanzas de la Empresa, a modo de plan piloto, esperando se según resultados ampliar la cobertura de mejoramiento a los demás Departamentos de las Empresas consorciadas en el futuro.

Organización de la investigación

El presente trabajo, que reporta la investigación realizada, está organizado de la siguiente forma: En el Marco Introdutorio se presentan los antecedentes que justifican la necesidad de una re-organización del Departamento de Administración y Finanzas, luego de la fusión con otras empresas del mismo rubro, se plantea el problema, se la delimita, se plantean los objetivos y se presenta la hipótesis de trabajo. En el Capítulo II se detallan los antecedentes bibliográficos sobre el tema investigado, el Marco legal y el Marco conceptual. En el Capítulo III; se presenta el Marco Metodológico detallándose el tipo de investigación realizada. En el Capítulo IV, se presenta los hallazgos del diagnóstico realizado en el trabajo de campo y el análisis con la correspondiente triangulación de variables que confirman la hipótesis del trabajo; finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de este estudio. Posteriormente se presentan las conclusiones del trabajo de investigación, las sugerencias al respecto, se detalla la Bibliografía consultada y Anexo.

Objetivo General

Analizar los inconvenientes presentados en el Departamento de Administración y Finanzas, con la fusión de las empresas consorciadas.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico “in situ” de la eficacia operativa con la finalidad de determinar los inconvenientes presentados en el Departamento de Administración y Finanzas; Calcular el beneficio económico de las empresas consorciadas en el caso de una re-organización del Departamento de Administración y Finanzas; Analizar la importancia de la definición de roles y funciones para la eficacia operativa del Departamento de administración y Finanzas.

Metodología

La metodología para el desarrollo de la investigación de casos de estudio con delimitación geográfica del estudio, cuya investigación no es experimental, con un corte longitudinal relacionado con el período de 2010, siendo este estudio de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo y cuantitativo, y cuyo universo poblacional es representado por (32) treinta y dos empleados de diferentes departamentos que forman parte de la empresa estudiada, con una muestra muy significativa de las empresas involucradas que está representada por el 100% de sus recursos humanos, cuyo criterio para determinar la muestra se definió como: Muestra por conveniencia", que participan en los departamentos de administración y finanzas de las tres empresas involucradas, con el objetivo de detectar la ineficiencia de los procesos operativos de

estos departamentos, la técnica utilizada para recopilar datos para el análisis realizado por el método: " Know-how "(conocimiento y experiencia), que forma parte del personal de la empresa, que a través de la observación directa y entrevistas con empleados que forman la muestra de población de la empresa, considerada en este estudio como Muestra Probabilística. Una vez que se preparó el cuestionario, se validó mediante su aplicación a un colaborador de otro departamento que no es parte de la población objeto de estudio, cuya aplicación se tuvo en cuenta para ajustar el instrumento que se aplicará, de modo que se lograron los objetivos.

Los métodos y técnicas utilizados aquí basados en los datos, se agruparon, tabularon y analizaron con el uso de una herramienta de análisis para la gestión empresarial, teniendo como opción la Matriz Causa-Efecto, llamada espina de pescado creada por IASHIKAWA, con El propósito de cruzar datos para aceptar y reafirmar la hipótesis del trabajo, aplicado rigurosamente para lograr los objetivos propuestos

Analisis de resultados

Teniendo en cuenta la hipótesis de investigación, emitida como subyacente, que versa: “La definición clara de los roles y funciones de los recursos humanos en una organización hace que ésta pueda operacionalizar eficazmente sus procesos”, luego de realizar el diagnostico y verificar “in situ”, todo lo referente a los objetivos propuestos, llevado a cabo el cruzamiento de los datos, se infiere que se cumple la hipótesis emitida.

Las fases que siguieron el curso de la investigación de campo son: Diagnóstico, con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general de analizar los inconvenientes presentados en el Departamento de Administración y Finanzas luego de la fusión de las tres empresas consorciadas, se lleva a cabo un diagnostico “in situ”, de la eficacia operativa con la finalidad de determinar los inconvenientes presentados en el Departamento de Administración y Finanzas, utilizando como instrumento la técnica de la “espina de Ishikawa”, los resultados que se detallan a continuación constituyen datos fundamental para la solución de los problemas mencionados, es decir: la triplicación de funcionarios y roles a cumplir, producción de “mudas”, sobrecosto operativo, el resultado del diagnostico provee datos necesarios para efectuar cambios en la organización y gestión de la empresa, ayuda a identificar los síntomas, las causas y los efectos de una situación dada, permite determinar, a través de parámetros de evaluación bien definidos, la situación actual y las tendencias futuras del desempeño organizacional.

Resultados del Diagnostico

La inestabilidad de los factores ambientales es una de las condiciones principales con la cual conviven actualmente las Empresas y con lo que convivirán en el futuro. De ahí la necesidad de realizar el diagnóstico no solamente para solucionar problemas, sino también para identificar las oportunidades y amenazas del ambiente externo y las fortalezas y debilidades del ambiente interno, de modo que puedan estar preparados para enfrentar los desafíos de los cambios que se presentan o anticiparse a ellos.

Para las propuestas de solución sugeridas a los problemas encontrados al realizar el diagnóstico después de la fusión de las Empresas Consorciadas, en lo que se refiere al Departamento de Administración y Finanzas fue utilizado el método “Know – how” (conocimiento y experiencia).

Teniendo en cuenta el resultado proveniente del diagnóstico, las sugerencias del responsable del trabajo son: Re-Organización del Departamento de Administración y Finanzas; Organigramas sugeridos; Análisis de Sistemas y Procesos Operacionales; Cálculo de Costo/Beneficio Operativo de la Re-estructuración; Propuesta del Departamento de Administración y Finanzas.

Análisis de los procesos de procedimientos

El análisis de los procesos o procedimientos en uso en el Departamento de administración y Finanzas se efectúan a través de los fluxogramas. De esta forma puede tenerse una visión general del proceso o procedimiento respectivo. Para cumplir con este objetivo se procede a examinar cada paso los procesos o procedimiento utilizado en el mencionado Departamento, aplicando las preguntas que se mencionan a continuación: ¿De qué actividad o procesos se trata? ¿Qué hace el paso? ¿qué hace el sector? ¿cuál es la finalidad o “para que” de ese paso o de ese sector? ¿Contribuye en algo para ese proceso o procedimiento? ¿Porqué se hace ese paso? O ¿por qué existe ese sector? ¿es necesario ese paso o ese sector? Se podría omitir ese paso e eliminar ese sector sin que afecte al proceso o procedimiento? ¿Dónde se hace el paso? ¿dónde está ubicado ese sector?

Si el paso se está dando en el lugar adecuado o podría ser mejor en otro lugar. Asimismo si el sector está ubicado correctamente o si se podría ubicar en otro lugar. ¿Cuándo se realiza ese paso? O ¿con qué frecuencia se realiza ese paso? También podría ser: ¿cuándo debería hacerse el paso? Es decir si ese paso se ejecuta en su debido momento o podría haberse hecho antes o después. ¿Quién ejecuta el paso? O ¿quién debería hacer el paso? Es decir, si el paso se realiza de la forma adecuada o si habría una forma mejor de hacerlo? ¿Se justifica ese paso de acuerdo con los resultados obtenidos?

Conclusion

En el caso específico del objeto de este trabajo, que nace de la fusión de tres empresas Consorciadas, el estudio es complejo, tratándose de un tema poco explorado, particularmente en lo que se refiere al control de costos. En la búsqueda por subsidios que puedan contribuir para la mejoría de la administración, surge la necesidad de conocer el costo operativo de la Empresa, iniciándose de esta forma como un plan piloto el estudio inicial en el Departamento de Administración y Finanzas.

En el Brasil desde hace algunos años el principal detonante de la crisis empresarial, es la falta de organización y consecuentemente la mala administración, este es el principal problema que hace que aparezca la necesidad de fusionar a las tres organizaciones que son motivo del estudio, la pregunta que se responde con la investigación es ¿Cuáles son los inconvenientes más resaltantes presentados en el Departamento de Administración y Finanzas, con la fusión de las empresas consorciadas?, ¿Con qué grado de eficacia operativa trabaja el Departamento estudiado después de la fusión de las empresas consorciadas?, ¿Cuál es el beneficio económico de las empresas consorciadas en el supuesto caso de una re-organización del Departamento de Administración y Finanzas?, ¿Cuál es la importancia de la definición de roles y funciones para la eficacia operativa del Departamento de administración y Finanzas?

Para responder a estos cuestionamientos se adopta como objetivo principal: “Analizar los inconvenientes presentados en el Departamento de Administración y Finanzas, con la fusión de las empresas consorciadas”. Con la finalidad cumplir con el objetivo enunciado se realiza un diagnóstico “in situ” de la eficacia operativa, del Departamento de Administración y Finanzas. Obteniéndose los siguientes resultados: Triplicación del número de funcionarios por roles a cumplir; Sobre costo operacional en calidad de salarios; Utilización sin eficacia de útiles y materiales de escritorio; Poca claridad de los roles de cada funcionario; Falta claridad de responsabilidad profesional de cada funcionario; Derroche del tiempo, por no tener claro el camino a seguir por falta de fluxograma actualizado.

Con estos resultados y triangulando los datos obtenidos con el diagnóstico, con la utilización del método “Know – how”, se infiere el cumplimiento de la hipótesis subyacente enunciada para el trabajo de investigación: “La definición clara de los roles y funciones de los recursos humanos en una organización hace que ésta pueda operacionalizar eficazmente sus procesos”.

Dentro del Departamento de Administración y Finanzas 32 funcionarios cumpliendo roles paralelos, esta situación crea inconvenientes a la hora de ejecutar una orden se tiene la incertidumbre de “ a cual gerente responder?”, además es evidente que a corto plazo la empresa debe solucionar este conflicto, lo que significa remoción o despido de personal, con lo que se desencadena una incertidumbre en los funcionarios que tiene como consecuencia una productividad menos eficiente, además de pérdida de la eficacia, esto se evidencia en el aumento de pedido de útiles y materiales de escritorio y mayor producción de “mudas”, a la observación “in situ”, de esta forma queda contestada la segunda pregunta y el segundo objetivo de la investigación.

Esta percepción es corroborada con el cuestionario cruzado con los mismos criterios que fuera utilizado para la observación “in situ”, aplicado a los clientes internos, con la finalidad de evitar subjetividad, resaltándose los siguientes resultados:

El (80%) de los encuestados señalan la presencia de un número mayor de funcionarios por puesto de trabajo, lo que entorpece la eficacia, lo cual corrobora los resultados del diagnostico realizado y 20% indica la poca claridad en la responsabilidad personal que debe cumplirse. Por otro lado, (13 %) de los encuestados refieren que reciben varias órdenes a la vez de diferentes jefes, el (20%) refiere no tener el rol a cumplir en forma clara, el (67 %) expresa que hay conflicto de puesto de trabajo y por tanto de rol.

El (74%) de los funcionarios mencionan preocupación por la incertidumbre sobre la permanencia en el puesto de trabajo, el (13%) están descontento y el (13 %) con dificultades para cumplir su rol; de donde se infiere que del análisis realizado, luego de la fusión de las tres empresas, amerita una re-organización para recuperar la eficiencia dentro del Departamento estudiado.

El (100%) de los encuestados están de acuerdo que se produce mayor cantidad de “mudas”, lo que se evidencia en los basureros siempre llenos de papeles, de donde se corrobora una pérdida de eficiencia al cometerse errores constantes que implica desechar papeles, esto provoca el aumento (80%) de utilización de materiales de escritorio, especialmente papel y tinta para computadoras.

Respecto al clima organizacional, el (27%) perciben cuchicheos entre ellos, el (46%) se sienten desmotivados y el (27%) refieren no sentirse un clima de camaradería, estos síntomas son indicativos de poca satisfacción laboral y clima organizacional en conflicto. Esto implica además, una nueva organización gerencial que se visualiza en el Organigrama propuesto, derivado del trabajo de investigación,(página 52 y 53), para la re-organización se sugiere al Consejo Directivo de la Empresa consorciada, que tenga en cuenta no solamente antigüedad y meritocracia en el puesto de trabajo, sino además ubicación geográfica de origen del personal, con la finalidad de realizar una re-distribución en las filiales, de acuerdo a lugar de pertenencia o ganas de cambios del personal.

Es evidente que ninguna organización escapa al fenómeno de la globalización, así con el impacto de la globalización desaparecen las fronteras nacionales y surgen los bloques regionales y mundiales de comercio posibilitando la creación y fusiónamiento de las empresas para un mejor funcionamiento, con estos cálculos de costo operativo en donde se evidencian la disminución del costo, dando como consecuencia mayor margen de ganancia, la decisión de la gestión apoya la hipótesis del trabajo de investigación que se presenta.

Para responder al tercer cuestionamiento: ¿cuál es la importancia de la definición de roles y funciones para la eficacia operativa del Departamento de administración y Finanzas? Se procede al estudio del sistema de proceso operativo para realizar las sugerencias pertinentes al respecto: Se realiza un análisis al Manual de O y M operante y se sugiere como parte de los resultados de la investigación el Manual de O y M actualizado y ajustado para el Departamento de Administración y Finanzas estudiado, en el cual se definen e indican los roles y funciones de cada funcionario, buscando la eficacia operativa del Departamento.

A modo de reflexión final, para nuestro caso de estudio en particular, con la fusión de las tres empresas ya mencionadas, es imperante una flexibilización y re-estructuración del Departamento de Administración y Finanzas en particular, con el fin de optimizar la eficacia de los recursos humanos responsables de la eficiencia operacional del Departamento citado a más de la reducción de su costo operativo, de esta manera una vez triangulados los datos que surgen de los análisis de estudios de campo, se afirma que queda demostrada la hipótesis de trabajo planteado en capítulos precedentes, al ser constatado que una buena re-organización de las empresas fusionadas redundan en un aumento de eficiencia y eficacia de los recursos humanos lo cual se logra delimitando claramente sus funciones y roles a través del Manual de Organización y Método y los fluxogramas operativos adecuados.

Además cabe mencionar que se ha demostrado la disminución de gasto operativo a través de la reubicación de los RRHH, según sus meritocracia y antigüedades, y apelando a ubicarles en otras sucursales cercanas a los demás RRHH, de tal forma a evitar los conflictos sociales.

Referencias bibliograficas

- ABARBANEL et all. (1992) Cultura organizacional. Ed. LEGIS. Bogotá- Colombia.
- BERNARDES, Ciro. (1994) Teoria Geral das Organizações. Ed. Atlas. São Paulo: Brasil.
- CIAMPRA, Dan. (2005) Gestión Empresarial de Éxito. Ed. Atlas. São Paulo.
- CHIAVENATO, I. El talento Humano. Ed. MacGraw Hill. Madrid-Espanha.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2005) Gestión del Talento Humano. Mac Graw Hill. Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2006) O Capital Humano das Organizações. Ed. Atlas. Brasil.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2006) Administración de los Nuevos Tiempos. Mac Graw Hill. Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002) Administración General Mac Graw Hill. Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002) Administración de Recursos Humanos Mac Graw Hill. Colombia.
- DE GREENE, K. (2005). La organización adaptable. Ed. Trillas México:
- DESSLER, G. (1979), Organización y administración. Prentice-Hall. Cali
- DAVIS, K. Y Newstrom, J. (1999). "Comportamiento humano en el trabajo". Mc Graw Hill. México.
- DEMIING, G. (2005) Calidad total Mc Graw Hill. México.
- CROSBY, Phillip, (2008) Administración de Calidad. Ed. Interamericana Madrid.
- DRUCKER, Peter. (2008) La Gestión en un tiempo de grandes cambios. Ed. EDHASA Barcelona España.
- FLOR ROMERO, Martín. (2000) Organización y Procesos Empresariales. Ed. Litocolor SRL. Asunción.
- FOGEL, Sergio; SOUSA, Carlos (1991) Desenvolvimento organizacional Ed. Atlas AS. São Paulo. Brasil.

GÓMEZ Mejía, Luis et all (2001) *Gestión de los Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall. Madrid.

HERNÁNDEZ Sampieri. (2008) *Metodología de Investigación Científica*. MacGraw Hill. Madrid.

MCDONALD, John (2001). *Understanding total quality management*. Ed. Hodder & Stoughton Ltda. Inglaterra

MEARS, Peter. (2007) *La dirección de los RRHH*. Ed. Atlas. São Paulo.

Mattos, R. (1999). *Recursos Humanos*. Ed. Atlas. São Paulo.

PIÑA Pérez, Ignacio. (1999). *Motivación para la calidad con referencias a las normas ISSO*. Ed. Panorama. México.

VAN LANGEN, P. (2007). *Gestión con Éxito y calidad total*. Ed. Interamericana. México.