

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
NÚCLEO GUASDUALITO**

**SUBPROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

**LA REINGENIERÍA ORGANIZATIVA COMO HERRAMIENTA
GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTIÓN EMPRESARIAL**

Autor: Edgar A. Garcia G.

Tutora: Dra. Anerkis Ramírez

Guasualito, mayo 2024

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Subprograma de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

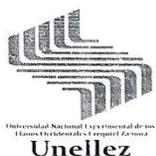
**LA REINGENIERÍA ORGANIZATIVA COMO HERRAMIENTA
GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en
Administración Mención: Gerencia General.**

Autor: Edgar A. Garcia G.
C.I. V-15.209.493

Tutora: Dra. Anerkis Ramírez.

Guasualito, mayo de 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

**Jefatura Subprograma de Estudios
Avanzados**

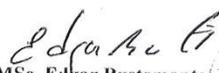


ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 08:40 a.m. del día 02 de julio del 2024 reunidos en la Jefatura de Estudios Avanzados, del Programa Académico Guasqualito, Estado Apure, los profesores: **MSc. Edgar Bustamante C.I. 11.822.439 Jurado Principal**, **MSc. Ana Figueroa C.I. 16.333.583 Jurado UNELLEZ** y la **Dra. Anerkis Ramírez C.I. 15.031.179 Tutora**, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios avanzados Guasqualito UNELLEZ, según Resolución CAEA/2024/07/103, 01 DE JULIO DE 2024, ACTA N° 06 ORDINARIA, PUNTO 5, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"LA REINGENIERIA ORGANIZATIVA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL"** presentado por el ingeniero: **Edgar Alfonso García García** titular de la cédula de identidad C.I. N°-15.209.493, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister Scientiarum** en Administración mención Gerencia General, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 54, del CAPÍTULO III DE LOS TRABAJOS TÉCNICOS, TRABAJOS ESPECIALES DE GRADO, TRABAJOS DE GRADO Y TESIS DOCTORALES DEL REGLAMENTO PARCIAL DE ESTUDIOS AVANZADOS DE LA UNELLEZ**, admitir el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 04 de julio del 2024 a las 11:20 a.m.

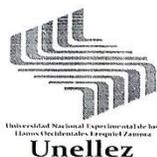
Dando fe y en constancia de lo antes señalado firman:


Dra. Anerkis Ramírez
C.I. N° 15.031.179
Tutora


MSc. Edgar Bustamante
C.I. N° 11.822.439
Jurado Principal UNELLEZ




MSc. Ana Figueroa
C.I. N° 16.333.583
Jurado UNELLEZ



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

**Jefatura Subprograma de Estudios
Avanzados**

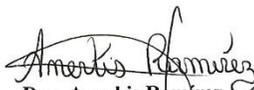


SUBPRESAV
SUB-PROGRAMA DE
ESTUDIOS AVANZADOS
GUASQUALITO-UNELLEZ

ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 12:00 p.m. del día 04 de julio del 2024 reunidos en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del Programa Académico Guasqualito, Estado Apure, los profesores: **MSc. Edgar Bustamante C.I. 11.822.439 Jurado Principal**, **MSc. Ana Figueroa C.I. 16.333.583 Jurado UNELLEZ** y la **Dra. Anerkis Ramírez C.I. 15.031.179 Tutora**, respectivamente, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "LA REINGENIERIA ORGANIZATIVA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL" presentado por el ingeniero: **Edgar Alfonso García García**, titular de la cédula de identidad **C.I. N°-15.209.493**, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister Scientiarum** en Administración mención Gerencia General, con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplida todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó Aprobar el trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo antes señalado firman:


Dra. Anerkis Ramirez
C.I. N° 15.031.179
Tutora


MSc. Edgar Bustamante
C.I. N°11.822.439
Jurado Principal UNELLEZ




MSc. Ana Figueroa
C.I. N° 16.333.583
Jurado UNELLEZ

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Anerkis Ramírez**, Cédula de Identidad N° V-15.031.179, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado, titulado: **LA REINGENIERÍA ORGANIZATIVA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**, presentado por el ciudadano Edgar Alfonso Garcia Garcia, para optar al título de **Magister Scientiarum**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Guasdualito, a los 06 días del mes de mayo del año 2024.



Dra. Anerkis Ramírez

ÍNDICE GENERAL

	pp.
ACTA DE ADMISIÓN	iii
ACTA DE VEREDICTO	iv
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	v
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRAC	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 Justificación de la Investigación	9
1.4 Alcance y Delimitaciones	12
II MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	13
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Estructura Organizacional	17
2.2.2 Gestión Empresarial	21
2.2.3 Reingeniería Organizacional.....	29
2.3 Teorías que sustentan la Investigación.....	43
2.4 Sistema de Variables.....	48
III MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.1 Paradigma y Enfoque de la Investigación.....	52
3.2 Tipo y Diseño de la Investigación.....	54
3.3 Población y Muestra.....	56
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	57
3.4.1 Validez del instrumento	58
3.5 Técnicas de Análisis de la Información	59
IV ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS..	61
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
5.1 Conclusiones.....	92
5.2 Recomendaciones.....	93

	pp.
VI PROPUESTA.....	95
REFERENCIAS.....	130
ANEXOS	137
A Instrumento de Recolección de Datos.....	138
B Validación del Instrumento.....	142

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Operacionalización de la Variable.....	51
2	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Formalización	62
3	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Especialización	64
4	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Jerarquía	66
5	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Estandarización	68
6	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Complejidad	70
7	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Centralización	72
8	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Profesionalismo.....	74
9	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Proporciones de personal	76
10	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Gestión Empresarial. Dimensión Pilares. Indicador: Planificación.....	78
11	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Gestión Empresarial. Dimensión Pilares. Indicador: Liderazgo.....	80
12	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Gestión Empresarial. Dimensión Pilares. Indicador: Servicio al cliente	82
13	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Gestión Empresarial. Dimensión Pilares. Indicador: Cultura organizacional ..	84

pp.

14	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Gestión Empresarial. Dimensión Pilares. Indicador: Toma de decisiones financieras	86
15	Distribución de frecuencias observadas en la Variable Reingeniería Organizacional. Dimensión Etapas. Indicadores: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
1 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Formalización ...	62
2 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Especialización ...	64
3 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Jerarquía	66
4 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Estandarización ...	68
5 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Complejidad.....	70
6 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Centralización	72
7 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicador: Profesionalismo ...	74
8 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Estructura Organizativa. Dimensión Elementos. Indicadores: Proporciones de personal	76
9 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Gestión Empresarial. Dimensión Pilares. Indicador: Planificación.....	78
10 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Gestión Empresarial. Dimensión Pilares. Indicador: Liderazgo.....	80
11 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Gestión Empresarial. Dimensión Pilares. Indicador: Servicio al cliente.....	82
12 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Gestión Empresarial. Dimensión Pilares. Indicador: Cultura organizacional.	84
13 Representación de los resultados en cuanto a la Variable Gestión Empresarial. Dimensión Pilares. Indicador: Toma de decisiones financieras	86

		pp.
14	Representación de los resultados en cuanto a la Variable Reingeniería Organizacional. Dimensión Etapas. Indicadores: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación	88
15	Presentación de la estructura organizativa de Port Lafito.....	99
16	Organigrama Equipo Directivo - Consejo de Dirección.....	100
17	Organigrama Departamento de Finanzas.....	100
18	Organigrama Departamento de Procura.....	101
19	Organigrama Departamento de Recursos Humanos	101
20	Organigrama Departamento de Seguridad de las Instalaciones Portuarias	102
21	Organigrama Departamento de Salud, Seguridad, Protección y Medio Ambiente	102
22	Organigrama Departamento de Operaciones de Contenedores	103
23	Organigrama Departamento de Operaciones en Sitio	103
24	Organigrama Departamento de Operaciones de Barcos	104
25	Organigrama Departamento de Mantenimiento Pesado	104
26	Organigrama Departamento de Servicios Generales y Campamento Masculino	105
27	Acciones por tomar en la estructura organizativa	105
28	Fases del proceso de contratación prioritaria	106
29	Descripción de cargos.....	106



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
SUBPROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**LA REINGENIERÍA ORGANIZATIVA COMO HERRAMIENTA
GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTIÓN EMPRESARIAL**

AUTOR: EDGAR A. GARCIA G.
TUTORA: DRA. ANERKIS RAMÍREZ
AÑO: 2024

RESUMEN

El objeto de la investigación fue proponer la reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito. La metodología se fundamentó en el paradigma positivista y enfoque cuantitativo, sustentado con un tipo de investigación de campo, diseño no experimental, nivel descriptivo y modalidad de proyecto factible. La población del estudio estuvo conformada por ciento treinta y cuatro (134) trabajadores de la empresa, y la muestra fue de cuarenta (40) trabajadores. Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento de recolección de datos, el cuestionario, constituido por treinta y dos (32) ítems, con alternativas de respuesta dentro de la escala Likert (siempre, algunas veces y nunca). El cuestionario fue validado por la técnica del juicio de expertos. Una vez analizados los resultados, se llegó a la conclusión que en dicha empresa no se encuentran presentes los elementos que fundamentan la estructura organizacional, tales como: formalización, especialización, jerarquía, estandarización, complejidad, centralización y profesionalismo. Sin embargo, se lograron identificar los pilares que conforman la gestión empresarial, integrado por la planificación, el liderazgo, el servicio al cliente, la cultura organizacional y la toma de decisiones financieras. Se recomienda implementar la propuesta de manera cabal, es decir, llevar a cabo el proceso de reingeniería a nivel organizacional.

Palabras Claves: Estructura organizativa. Gestión empresarial. Reingeniería organizacional.



**EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITY
OF THE WESTERN PLAINS
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICE-RECTORATE OF PLANNING AND SOCIAL DEVELOPMENT
ADVANCED STUDIES SUBPROGRAMME
SKILL IN ADMINISTRATION
GENERAL MANAGEMENT MENTION**

**ORGANIZATIONAL REENGINEERING AS A MANAGEMENT TOOL FOR
STRENGTHENING BUSINESS MANAGEMENT.**

AUTHOR: EDGAR A. GARCIA G.
TUTOR: DR. ANERKIS RAMÍREZ
YEAR: 2024

SUMMARY

The object of the research was to propose the organizational reengineering as a management tool to strengthen business management in Port Lafito. The methodology was based on the positivist paradigm and quantitative approach, supported by a type of field research, non-experimental design, descriptive level and feasible project modality. The study population was made up of one hundred and thirty-four (134) company workers, and the sample was forty (40) workers. The survey was used as a technique and as a data collection instrument, the questionnaire, consisting of thirty-two (32) items, with response alternatives within the Likert scale (always, sometimes and never). The questionnaire was validated by the expert judgment technique. Once the results were analyzed, it was concluded that in said company the elements that underpin the organizational structure are not present, such as: formalization, specialization, hierarchy, standardization, complexity, centralization and professionalism. However, it was possible to identify the pillars that make up business management, integrated by planning, leadership, customer service, organizational culture and financial decision making. It is recommended to implement the proposal fully, that is, carry out the reengineering process at the organizational level.

Keywords: Organizational structure. Business management. Organizational reengineering.

En gran parte del mundo, las empresas en su mayoría están afrontando necesidad de implementar nuevos procesos que les ayuden a optimizar sus recursos y minimizar sus costos, para poder mantener la calidad de sus productos, sus niveles de producción y lo que es aún más extremo, en muchos casos: subsistir.

En virtud de ello, como parte de su gestión, las organizaciones empresariales implementan mecanismos que les permite ordenar de manera sistemática sus actividades, así como también, facilitar un armónico trabajo de equipo que involucre a todos sus integrantes, de modo que sea factible combinar de manera adecuada sus múltiples esfuerzos, encaminándolos hacia una misión común.

A tal efecto, hoy en día las organizaciones presentan un gran reto: mantenerse en el mercado. Los grandes cambios en la economía global, las innovaciones del mercado, las políticas y tratados de comercio internacional son tan solo algunas de las variables que impactan directamente la estabilidad de la organización. Por tanto, una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la empresa y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho, pero, sobre todo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente.

Es importante señalar que, debido a las características y condiciones de la sociedad y la economía mundial actual, todas las organizaciones empresariales requieren implementar un diseño organizacional propio que les permita desarrollar sus funciones de manera eficiente, ya que ninguna empresa es idéntica a otra. Ello, obedece a que la problemática de las organizaciones es variada y difícil de generalizar, por tanto, la implementación de un diseño estructural que haga eficiente a una empresa es uno de los principales retos para las compañías en el mundo. De tal manera, que el diseño de una estructura organizacional que responda al ambiente interno y externo de forma eficiente y efectiva, se convierte en la principal problemática por resolver.

En este sentido, ha alcanzado mayor relevancia e impacto el diseño o estructura organizativa, para las prácticas gerenciales, la cultura, el clima, el desempeño laboral y en general, la dinámica empresarial, entendiendo a dicha estructura como el proceso a través del cual se dividen las tareas, asignan funciones y coordinan los esfuerzos para garantizar el logro de los objetivos trazados.

Con base en los planteamientos anteriores, y tomando como punto de partida ciertos indicios observados en la empresa Port Lafito, ubicada en Puerto Príncipe, Haití., que demuestran la existencia de debilidades en cuanto a su estructura organizacional, se considera oportuno desarrollar un estudio dirigido a proponer la reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en la mencionada empresa.

A tal efecto, se le atribuye este caso a una reingeniería, donde este término se usa con mucha frecuencia en el ámbito empresarial, inclusive a través de otros sinónimos como: modernización, transformaciones, reestructuración, adaptación económica, entre otros. La reingeniería tiene sus basamentos en diversos principios filosóficos que constituyen los pilares fundamentales para la realización del cambio, los cuales definen y ubican a la reingeniería según los parámetros aplicados en cada área.

Para llevar a cabo el estudio, se presenta la estructura de la investigación en seis capítulos, como a continuación se señalan: Capítulo I: el problema, el cual presenta la situación objeto de estudio, los objetivos de la investigación (generales y específicos), la justificación e importancia, alcance y delimitación de la investigación. Capítulo II: el marco teórico, expone los antecedentes del estudio, las bases teóricas, las teorías que sustentan la investigación y el sistema de variables. Capítulo III: marco metodológico, versa sobre el paradigma y enfoque, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de análisis de información. Capítulo IV: análisis e interpretación de los resultados. Capítulo V: conclusiones y recomendaciones y el Capítulo: la propuesta. Además, se incluyen las referencias y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones del presente siglo se ven abocadas al reto del cambio constante de su entorno tecnológico, político, económico y de mercados, variables que ejercen una gran influencia en su cultura con exigencias adaptativas y de innovación permanente que garanticen no solo la supervivencia sino avanzar hacia la competitividad.

Puede afirmarse sin lugar a dudas que el cambio es la constante de día a día, pero la direccionalidad es turbulenta e impredecible, todo lo cual obliga a una mayor planificación del mismo, pues, aunque en toda innovación subyace un cambio, sin embargo, no todo cambio conduce a una verdadera innovación y mejora. Este impacto se evidencia no solo en los procesos estratégicos y de política en las organizaciones que implican la reorientación de la misión y visión sino fundamentalmente en la tecnología en uso, métodos y procedimientos de producción de bienes y servicios, especialmente en aquellos llamados críticos por la ventaja competitiva que representan en términos de valor agregado al producto o al servicio para la satisfacción de los clientes, quienes ante la multiplicidad de opciones que les ofrece el mercado, se hallan cada vez más empoderados con nuevas exigencias y dispuestos a pagar por calidad.

Lo anterior implica un severo examen sobre los actuales procesos de la organización para simplificarlos, volviéndolos más eficaces y eficientes en la generación de valor agregado para los clientes, redefiniéndolos bajo el criterio del valor añadido, factor fundamental dentro de la competitividad empresarial.

Ahora bien, como resultado de la dinámica comercial en el mundo han surgido diferentes herramientas, filosofías y estrategias para mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas. Una de las herramientas que han hecho su aparición es la reingeniería, la cual busca que el trabajo administrativo sea más eficaz

proporcionando un rediseño total de los procesos para brindar mejoras en la organización en sus costos, calidad, servicio y rapidez, todo dirigido a la satisfacción al cliente.

El desarrollo histórico de la Reingeniería ha venido ligado a la globalización de mercados de los años 80-90s, la cual implicó grandes cambios en las empresas para responder a estándares de calidad a escala mundial. Estos cambios tuvieron amplia repercusión en los procesos de producción de bienes y de servicios y se apoyaron en la ingeniería de procesos para sus reestructuraciones buscando eficiencia, productividad, calidad de producto y satisfacción de clientes. Hammer (1993) fue quien en primer lugar definió el concepto de Reingeniería en los procesos de cambio, a través de su obra “La Reingeniería de Negocios: Una respuesta a los desafíos de la internacionalización”. Luego Champy en 1995, escribe “La Reingeniería Gerencial: una respuesta para la optimización de procesos”.

El rediseño de procesos denominado Reingeniería, propuesto por Michael Hammer y James Champy (1993-1995), requiere que a menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones. Instan a los gerentes a estudiar y a tomar fuertes decisiones para reemplazar procesos fundamentales para el cumplimiento de la misión de la empresa, por otros nuevos cuando estos por su ineficiencia entorpecen la productividad y no añaden valor en los productos y servicios para satisfacer a los clientes.

El borrón y cuenta nueva en reingeniería, o reingeniería de tipo cero (0), implica dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean. Cuando de clientes se trata es necesario consideración tanto a los clientes externos como internos, partiendo de los primeros que son los que determinan la forma de agregar mayor valor a los productos y servicios para su plena satisfacción.

De acuerdo a Hammer y Champy (1994), la reingeniería “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p.34). Es por ello, que la reingeniería constituye una recreación y

reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la organización a efecto de lograr incrementos significativos y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas. La reingeniería, es una especie de reinvención, más que un mejoramiento gradual, es, al tratarse de una transformación radical, un cambio de carácter cualitativo.

En este sentido, la reingeniería organizacional implica el rediseño de la estructura y la cultura de una empresa. Esto incluye sus roles, responsabilidades y las relaciones entre los empleados. Este enfoque se centra en eliminar barreras jerárquicas, fomentar la colaboración y la innovación, y crear un ambiente de trabajo más ágil y flexible.

Sin embargo, en la actualidad, las necesidades de las organizaciones son delimitadas por el ambiente global donde se desarrollan, creando la competitividad entre ellas y exigiendo una continua toma de decisiones acertadas y con mínimas posibilidades de errores si no se quiere situar en riesgo la viabilidad de las mismas. Esta creciente competitividad en que se enfrentan los mercados hoy ha provocado que se origine un ambiente dinámico en donde la optimización de recursos ya sea tanto material, como inmaterial, así como el talento humano, sea una alternativa para otorgarle valor agregado y supremacía a quienes lo utilicen de manera eficaz y eficiente.

El origen de las buenas o deficientes gestiones en una organización, va depender de lo que se internalice al interior de esta, específicamente en lo que se constituye como el proceso denominado toma de decisiones y que continuamente ha sido catalogado como el motor que le da vida a los negocios. Estos importantes cambios que se han suscitado en el ámbito empresarial y en sus diversas facetas de operabilidad y organizatividad, promueven alcanzar desarrollo y crecimiento.

De alguna manera se considera a la gestión empresarial como una necesidad para el desenvolvimiento de la gerencia, por cuanto es algo que todo tipo de organizaciones lleva a cabo, de mejor o peor manera. Se trata de un fenómeno universal que se da en contextos empresariales, políticos, culturales, sociales. Y cuyo objetivo es el cumplimiento de un propósito específico. Pero no solo se busca el cumplimiento de

dicho objetivo, sino que el requisito para una gestión adecuada es que se de en grupos formalmente organizados. Se trataría de crear un ambiente en el que los individuos puedan cooperar y trabajar mano a mano con un objetivo común. Se puede decir que la buena gestión empresarial implica dos cosas: ser efectivo y ser eficiente. Ser efectivo significa hacer la tarea asignada de forma adecuada, mientras que ser eficiente sería hacerlo al mínimo costo y sin desperdiciar recursos.

Con el transcurrir del tiempo, el concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, buscando satisfacer a los clientes, también busca a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios. El que está de responsable de la gestión se ve influenciado por diversos factores complejos sobre todo de carácter externo, los cuales le fuerzan a que esta acción de gestionar sea dinámica y en constante movimiento.

La gestión empresarial ya no se la considera como una actividad de carácter local ni tampoco nacional, con la evolución de la sociedad de información y conocimiento se la debe considerar ahora como un asunto de índole mundial, de manera que pueda afrontar el desarrollo de nuevas estrategias para la permanencia en el mercado nacional y proyectar la penetración en mercados internacionales.

De acuerdo a Chiavenato (2006) es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos. Por tanto, la gestión empresarial, es el proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos.

Con la gestión empresarial se pueden alcanzar los objetivos comunes, ya que organiza los factores de producción e integra los recursos de manera efectiva, dirigiendo los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de estos objetivos predeterminados. Una definición clara de los objetivos evita desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo. Asimismo, contribuye a una utilización óptima de los recursos,

reduce los costos, al conseguir máximos resultados con una mínima inversión, gracias a una planificación correcta que permita invertir poco y conseguir mucho.

Es fundamental, para la gestión empresarial, conseguir una organización acertada, cuya principal función debe ser la de evitar solapar esfuerzos y responsabilidades. Para ello, se deben establecer relaciones efectivas de autoridad y responsabilidad, es decir, quién debe dar explicaciones a quién, quién puede dar instrucciones a quién, quiénes son superiores y quiénes son subordinados. La gestión se encargará de colocar en cada vacante al trabajador adecuado, con las habilidades, cualificación y entrenamiento adecuados.

Actualmente, esto precisamente no se evidencia en la empresa Port Lafito, la cual es una organización que no posee una estructura organizativa funcional y todo lo relacionado a ella. La organización Port Lafito, es el principal puerto del país Haití, donde se llevan a cabo actividades de carga y descarga de contenedores, intercambio comercial de operaciones nacionales e internacionales con países de Centroamérica, Norteamérica y del Caribe, pero en la misma no se tiene información disponible y a la brevedad en caso de requerir tomar alguna decisión de relevancia.

Esta ausencia de información se debe principalmente a la inexistencia de normas, políticas, estrategias, indicadores de gestión, inclusive no se cuenta con la misión, visión, estructura organizativa, manual de cargos, no existe una cultura organizacional. Además, no posee registros de control del inventario, reportes diarios, manuales de procedimientos para realizar los mantenimientos, al punto que la mayoría de las veces, se debe recurrir al manual del fabricante para poder ejecutar el proceso.

Lo anteriormente señalado trae como consecuencia, la presencia de dificultades para llevar a cabo las labores diarias, originando retrasos en los mantenimientos, acumulación de inventarios de materiales (repuestos, piezas), duplicidad de funciones, establecimiento de salarios sin tomar en cuenta el perfil del cargo, adquisición de insumos en existencia, demora en la entrega de reportes para la toma de decisiones, presupuesto mal ejecutados y generación de pocos ingresos, afectando la gestión empresarial del puerto en general.

Es pertinente resaltar, que de mantenerse la problemática se seguirán incurriendo en las fallas o errores en los diferentes procedimientos y procesos que se lleven a cabo en la organización, generando respuestas inoportunas, afectando la toma de decisiones, incidirá negativamente en la rentabilidad y por ende trastocando la gestión empresarial.

Es por ello, que, para solventar la problemática, se propone la reingeniería organizacional como herramienta gerencial que permita el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito. A tal efecto, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los elementos actuales de la estructura organizativa presentes en Port Lafito?, ¿Cuáles son los pilares de la gestión empresarial existentes en Port Lafito?, ¿Cuál es el nivel de conocimiento de las etapas del proceso de reingeniería organizacional en la empresa Port Lafito?, y ¿Qué diseño de reingeniería organizativa servirá como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito?.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer la reingeniería organizacional como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar los actuales elementos de la estructura organizativa presentes en Port Lafito.

Identificar los pilares de la gestión empresarial existentes en Port Lafito.

Determinar el nivel de conocimiento de las etapas del proceso de reingeniería organizacional en la empresa Port Lafito.

Diseñar la reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito.

1.3 Justificación de la Investigación

Los procesos de globalización que se han suscitado en el mundo afectan los diferentes mercados, donde se observan fuertes cambios de las necesidades de los clientes, de allí que se considere que las organizaciones están inmersas dentro de un paradigma de la complejidad, fenómeno que ha traído como consecuencia una imperante necesidad de cambio en todos los niveles de la gerencia, cambios que afectan directamente las estructuras de las organizaciones pues se requiere que las mismas estén abiertas a dichos cambios para poder satisfacer las necesidades planteadas.

Las empresas en la actualidad se enfrentan a un desafío muy grande, pues deben realizar cambios sin precedentes en sus procesos para lograr ser competitivos en un mercado cambiante, es por eso que las empresas aplican la reingeniería por que les permite la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicios y rapidez, ya que la reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos fundamentales de los negocios para que sean observados desde una perspectiva transnacional y en base a la satisfacción del cliente.

La reingeniería utiliza un cambio continuo que le permite obtener las ventajas competitivas, lo que origina un cambio en la forma de pensar a todos los niveles jerárquicos, en otras palabras, concede a las organizaciones brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicio. Esto les conlleva a mejorar el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional, logrando con ello conseguir cambios que faciliten la evolución de la empresa con el fin de poder cumplir con todas las expectativas de los usuarios, en la cual es fundamental la incorporación de las tecnologías dentro de este proceso, proporcionando así un rápido reposicionamiento de la empresa y alcanzando un grado de eficiencia y eficacia dentro del mercado.

Asimismo, es imprescindible dentro de las empresas contar una gestión empresarial para administrar la distribución y uso de recursos en una organización. Su importancia radica en que sin ella no se puede asegurar la eficiencia dentro de la estructura de la

compañía, el flujo de trabajo ni la transparencia operativa. Una buena gestión empresarial puede hacer florecerla y ayudarla a alcanzar su máximo potencial, además de ayuda a alcanzar los fines de la organización, incrementar la eficiencia, crear una organización dinámica, iniciar acciones y mover la organización.

En este orden de ideas, el presente estudio se justifica desde el punto de vista teórico, por cuanto esta exploración contribuye a crear conocimientos relacionados con la reingeniería organizacional y la gestión empresarial, permitiera el desarrollo de investigaciones, a través del método científico, es decir, orientado al conocimiento empírico, racional y sistemático, basado en la opinión de los autores que brindan al mundo científico, innovador y gerencial, una serie de conceptos relacionados con el tópico estudiado.

En cuanto al aporte metodológico, la investigación incluye la construcción de un instrumento para ser aplicado en el trabajo de campo donde se recolectarán los datos e información sobre el problema planteado.

Con respecto al punto de vista práctico, se considera que las organizaciones son mejoradas y llevadas a estándares más efectivos por medio de la reingeniería y de la gestión empresarial, debido al apoyo que proveen en términos de análisis de los procesos de negocios, toma de decisiones, desarrollo de nuevos productos, relaciones con clientes y para alcanzar ventajas competitivas con aliados de mercado, entre muchas otras.

De hecho, la reingeniería es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez (Monterroso, 2002). Implica un cambio radical en la forma de concebir las organizaciones, ya que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos. Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

Asimismo, la relevancia de la investigación radica en que es cada vez mayor la cantidad de organizaciones empresariales que para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, inclusive sobrevivir, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma como se dirigen las empresas. Por lo tanto, en el mundo cambiante de los negocios de hoy día, nadie puede darse el lujo de operar de igual forma a lo largo de la vida útil de su establecimiento. Sería erróneo hacerlo, ya que los demás negocios pertenecientes a su ramo o competencia podrían tomar ventaja de esta gran oportunidad.

Los administradores de hoy día deben conocer la salud de su empresa, esto se refiere a tener en cuenta como marchan sus negocios para tratar de evitar problemas operacionales que afecten a sus empresas en el futuro. Si un negocio tiene fallas internas, a pesar de que estas no sean notadas por los clientes, sí provocarán disfuncionalidades que podrían causar una gran crisis organizacional al interior de la Empresa.

Es por ello que en los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las empresas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno. Para estas empresas, la reingeniería, es la única esperanza de librarse de los métodos ineficaces y anticuados de manejar los negocios, que los llevarán inevitablemente al desastre. Renovar su capacidad competitiva, no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino aprender a trabajar de otra manera. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios en la forma de operar, en el diseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la actividad de una organización.

Las organizaciones son entes sociales que están conformadas por personas y se desenvuelven dentro de un entorno, deben generar utilidades, permitir el desarrollo de una cultura organizacional basada en el respeto de los principios y que garantice al individuo su realización profesional y su proyección como persona haciéndolo extensivo al bienestar de la familia. Para conseguir esto la organización debe ser dinámica, tener un norte bien definido y ante todo ser generadora de cambio. Pero generar cambio en el equipo organizacional no es sencillo, este debe partir de una

estrategia planificada y de una visión muy clara, lo que implica un cambio de mentalidad en la organización y una preparación a quienes se les invite a formar parte del cambio. Bajo esta premisa el estudio podrá aportar a otras organizaciones, información relevante, además de ofrecer aspectos que servirán de base a futuros estudios sobre este tema y sucesivas investigaciones.

De la misma manera, el presente estudio constituye un valioso aporte a la línea de investigación Cultura organizacional, modelos organizativos, y procedimientos administrativos y gerenciales, adscrita a la Maestría en Administración, mención Gerencia General, por cuanto provee valiosos insumos relacionados con la reingeniería organizacional y la gestión empresarial. Al mismo tiempo, elevar los niveles de las variables investigadas, para impulsar la eficiencia y su eficacia en el estudio que se está planteando.

1.4 Alcances y Delimitación

El presente trabajo de investigación comprende la reingeniería organizacional como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito, por cuanto los resultados de esta investigación pueden contribuir al desarrollo de otras investigaciones que permitan valorar la importancia de realizar un proceso de reingeniería organizacional para fortalecer a la organización y mejorar el desenvolvimiento de la misma.

En lo que respecta a la delimitación, la investigación se lleva a cabo en dos periodos académicos, comprendidos desde marzo 2023 hasta febrero 2024.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el marco teórico el investigador desarrolla los principales conceptos que definen el objeto de investigación. Para llegar a los conceptos adecuados, así como a la mejor forma de formular el problema, el investigador recurre a los principales antecedentes en la temática. Indaga, mediante revisión bibliográfica, en informes de investigaciones ya existentes y, frecuentemente, da cuenta de ellas en su marco teórico.

Para Briones (2009), el marco teórico “es el uso de una o más teorías en las cuales se fundamenta directamente el problema de investigación” (p.21). Esas teorías pueden haber sido propuestas por otros investigadores, como también, sin perjuicio de su aceptación, pueden contener modificaciones a tales teorías hechas por el investigador o bien contener una teoría elaborada por el propio investigador.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de acuerdo a Briones (2009) está formado por “el conjunto de conocimientos que otros estudios ya han logrado sobre el tema o el problema de investigación propuesto por el investigador” (p.21). Son referencias directas a resultados obtenidos dentro de una misma área de indagación.

A nivel internacional se encuentra el estudio de Muñoz (2022) referente a una Propuesta de mejora de Reingeniería a partir de los procesos operativos en la empresa Belucci Cueros SAS, presentado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios en Bogotá, Colombia. Tuvo como objetivo general diseñar una Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa Bellucci Cueros SAS. Como metodología se utilizó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo con nivel explicativo. La población estuvo conformada por ocho (8) trabajadores del área de producción y como instrumento se utilizó la encuesta.

Los resultados arrojados señalan que es necesario establecer políticas claras de remuneración tanto económica como emocional, delimitación de las actividades para una distribución adecuada y justa de las responsabilidades ante las cuales sus encargados deben responder, a fin de lograr un compromiso y un resultado de realizar su trabajo de forma más competente y eficaz. Se recomienda la elaboración de un manual de funciones para cada área o departamento y para cada cargo, así como visualizar todas las funciones realizadas como procesos dentro de la compañía, ya que esto facilitará la implementación de un sistema de gestión de procesos adecuado y eficaz, lo cual lograra mejorar sustancialmente la productividad, ya que estos cambios se diraccionan en agregar valor a la empresa y a los clientes.

Esta investigación contribuyó a profundizar los conceptos y teorías referentes a la reingeniería empresarial y la importancia en las organizaciones. De esta forma, permitió complementar el marco teórico de la indagación que se desarrolla sobre una de las variables.

En lo que respecta al ámbito nacional se tiene el trabajo de Briceño y Colina (2022) referido a las Capacidades de gestión de la calidad de servicio desde la perspectiva del gestor y actor organizacional en PyMEs del estado Trujillo, presentado en la Universidad Central de Venezuela. El método fue propositivo-descriptivo sustentado en los hallazgos de una investigación de tipo explicativa, no experimental, de campo, con aplicación de un cuestionario estructurado, escalar, que buscó explicar la gestión de la calidad de servicio en las PyMEs de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo.

Como resultado, se obtuvo que, existe heterogeneidad en cuanto a la gestión de la calidad de servicios, encontrándose que en términos generales prevalece una incipiente gestión de estos aspectos en estas empresas. Ello condujo a la creación de una tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio, que sirva como punto de partida para el desarrollo de estas capacidades en estas empresas, que permita crear, incrementar y mejorar la capacidad de modelado e influencia de los gestores, en las capacidades de los distintos actores organizacionales.

La conclusión es que es el gestor, el actor fundamental quien, a partir de una actitud proactiva, futurista y resiliente, debe forjar y auto gestionar sus capacidades de gestión de la calidad de servicio, para liderizar las transformaciones requeridas, a fin de optimizar la calidad en sus empresas, darles sostenibilidad, hacerlas competitivas y contribuir con el desarrollo nacional. Para ello se requiere crear y recrear, robustecer e innovar, en sus propias capacidades de gestión de la calidad de servicio y en sus modelos de gestión. La mencionada investigación, dio lugar a la observación y análisis de los diferentes aportes de los autores, con respecto a la gestión empresarial, constituyéndose como prioridad en las organizaciones.

Siguiendo en el contexto nacional, Ramírez (2021), destaca con su investigación titulada Reingeniería de Procesos Administrativos, a partir de la Motivación, como Activador de los Valores Organizacionales: Significación desde los Actores, y llevada a cabo en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos. Dicho estudio se caracterizó por poseer un enfoque cualitativo y enmarcado en el paradigma interpretativo, el método utilizado para abordar la investigación fue el Hermenéutico Dialéctico, considerando los propósitos que persigue.

El escenario se ubicó en la Universidad Rómulo Gallegos, situada en San Juan de los Morros, Estado Guárico. Los sujetos significantes del estudio tres individuos, cuyos pseudónimos fueron: Motivado, Logro y Activo. La técnica de recolección de datos fue la entrevista en profundidad, apoyada en grabaciones de audio, para lo cual se utilizó como instrumento la grabadora. La credibilidad o validez, se determinó por la rigurosidad y abundancia de los datos. La fiabilidad mediante la Técnica de la Triangulación de fuentes y de informantes.

Para la interpretación y análisis de la información recolectada durante el estudio, se hizo uso de los procesos de categorización, estructuración, contrastación y triangulación, lo cual me permitió comparar la opinión de los sujetos significantes, de donde emergieron las categorías para su análisis cualitativo interpretativo llegando a la construcción de la síntesis final donde se pudo interpretar el quehacer de los sujetos intervinientes, la satisfacción laboral, y la incidencia en la calidad en la prestación de servicio prestada en la UNERG. A través del abordaje realizado y de los encuentros

con los sujetos informantes, reflejando que muchas veces la satisfacción laboral que sienten por el cumplimiento de sus labores, no incide directamente con el ejercicio de los valores organizacionales.

Y en el ámbito regional, se presenta a Guevara (2021) con su investigación titulada "Propuesta de reingeniería organizacional aplicando Six-Sigma en el Hotel Damasco C.A., de San Fernando de Apure, municipio San Fernando, estado Apure", presentada en la Universidad Nacional Abierta. El objetivo general fue establecer una propuesta de reingeniería para los distintos procesos del Hotel Damasco C.A., con la implementación de la filosofía Six Sigma para incrementar la satisfacción del cliente.

La metodología empleada es de enfoque mixto ya que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema. La investigación presenta la congruencia de tres niveles, exploratorio, descriptivo y explicativo con diseño contemplado dentro de las características de tipo Experimental-Descriptivo-Explicativo. La población está representada por todos los procesos que se realizan en las instalaciones del hotel en cuestión, así como la muestra fue sistemática-estratificada-al azar, ya que se desglosaron los procesos por características, por nivel y al azar, con la finalidad de abarcar la totalidad de los procesos. Para medir la calidad del servicio que se presta en el Hotel Damasco C.A. se consideró una muestra de 100 clientes encuestados aplicando números aleatorios dentro de la población infinita que visitó las instalaciones cada mes. Como técnica se utilizó la encuesta, así como también diagramas de procesos, hojas de verificación, entre otros.

Dentro de los hallazgos resalta la compleja relación existente entre una actividad y otra, por lo que se hace necesario crear un esquema en que se responsabilice en cada proceso a un trabajador; por otro lado, la calidad presente puede ser mejorada aplicando la metodología Six Sigma, descomponiendo los procesos actuales y reestructurándolos de manera que sean mejorables cada vez que se analicen. La relación existente entre la estructura organizacional y como se ejecutan los procesos repercuten directamente en la satisfacción del cliente, punto principal de acción para cualquier empresa de servicios. La investigación mencionada sirvió de referencia para consolidar el sustento

teórico de una de las variables y la construcción del instrumento de recolección de la información.

2.2 Bases Teóricas

De acuerdo a Pérez (2009), las bases teóricas se conocen como “el conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios, etc., que explican la teoría principal del tópico a investigar” (p.65). Es decir, provienen de la revisión bibliográfica vinculada con el tema seleccionado. A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación.

2.2.1 Estructura Organizacional

La importancia de la estructura como fuente de influencia es tan amplia que puede abarcar áreas del comportamiento de individuos y grupos que forman las organizaciones, pero para su estudio no sólo se requiere determinar las bases conceptuales de la estructura organizacional, también se requiere definir el impacto de las variables que intervienen en su diseño. Robbins (2010) conceptualizó la estructura organizacional como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p.234). En este sentido el proceso de organizar, es uno de los principales procesos de la teoría administrativa.

La Teoría administrativa, surge del estudio de la administración científica, debido a la complejidad y los requerimientos de las sociedades modernas, las cuales han determinado un vigoroso desarrollo de dicha administración científica para atender a las necesidades técnicas de las organizaciones. Los procesos básicos de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar. El proceso de Organizar tiene un papel muy importante en la búsqueda del éxito de una organización social, y la estructura organizacional es el tema más importante de este proceso, la cual se define por Gibson (2001) como “el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos

de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos” (p.165).

De ahí que el diseño de la estructura se convierte en una actividad extremadamente compleja, pues no se trata de una actividad ocasional, sino más bien de una labor permanente que implica el continuo ajuste entre los componentes estructurales y los requerimientos de eficiencia y eficacia inevitables en cualquier organización que esté abierta a las necesidades de los clientes.

En la práctica, llevar el diseño de una estructura organizacional adaptada a satisfacer las necesidades de los clientes no es sencillo, Hellriegel (1998) plantea que la responsabilidad de los gerentes de alcanzar niveles altos de productividad y rentabilidad, ha puesto en relevancia su papel como asignadores de recursos, los cambios que se evidencian en la sociedad, han obligado a que tengan que realizar ajustes en las estructuras organizacionales, éstas adecuaciones buscando la flexibilidad y adaptabilidad han conllevado a que se genere un distanciamiento enorme con las actividades diarias de las organizaciones.

Elementos de la estructura organizativa

Generalmente se ha necesitado de un cambio brusco en el estado de las cosas, como disminuciones de ventas o utilidades, reducciones de personal, incluso cierre de sucursales, para motivar a los gerentes a identificar y resolver problemas relativos a la estructura. Sin embargo, al momento de diseñar estructuras organizacionales, de acuerdo a Hellriegel (1998), se debe profundizar en los elementos estructurales.

Las dimensiones o ***elementos estructurales*** tienen alto impacto al momento de generar estructuras organizacionales, pues estas permiten conocer una serie de aspectos internos en las organizaciones que son muy importantes. Estas dimensiones abarcan:

- ***Formalización***: es la cantidad de documentación escrita en la organización, como manuales de organización, descripción de cargos, normas y procedimientos, reglamentos, políticas. Mientras más grande es una organización más formalizada debe estar, para que los gerentes puedan tener control de todas las áreas.

- *Especialización*: hace referencia a la cantidad de personal especializado en un área específica que existe en la organización realizando trabajo profesional y técnico, a medida que la organización crece debe contar con más personal especializado.

- *Jerarquía*: comprende las escalas, estratos o niveles de autoridad, que existen en la organización, a medida que se asciende en escala jerárquica, aumenta la autoridad de quien desempeña el cargo.

- *Estandarización*: consiste en la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores diarias, los manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios del trabajo. Para organizaciones más grandes y más formalizadas, se debe tener una alta estandarización, pues son variables directamente proporcionales.

- *Complejidad*: es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales, mientras mayores son los niveles entre la alta gerencia y los niveles operativos, se puede afirmar que más compleja es la organización, término que se refleja en organizaciones grandes.

- *Centralización*: es el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, se considera que, si la alta dirección toma las decisiones clave de la organización con pocas o ninguna aportación del personal de niveles bajos, entonces la organización es centralizada.

Por otra parte, cuantas más aportaciones realice el personal de niveles bajos, o de hecho se les otorgue libertad para tomar decisiones, tanto más descentralizada estará, las grandes organizaciones buscan ser descentralizadas para aliviar el exceso de trabajo en la alta gerencia, esto no es algo sencillo para ello se requiera alta formalización, estandarización, y mucha capacitación al personal responsable de la toma de decisiones.

- *Profesionalismo*: Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren largos períodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. Cuando una organización es más grande, requiere de mayor profesionalismo.

- *Proporciones de personal*: concierne a la dedicación de personas a varias funciones y departamentos. La proporción de personal se mide dividiendo el número de empleados de una clasificación entre el total de empleados de la organización.

La estructura organizacional también presenta las siguientes características:

Ambiente o entorno de la organización: Las organizaciones realizan intercambios constantes de recursos con su entorno, esto las hace dependientes del mismo, de su equipo de trabajo y de sus recursos (Lusthaus, 2002). Su entorno ejerce influencia desde sus elementos directos e indirectos.

- Elementos directos (grupos internos): clientes o usuarios, proveedores, entidades estatales, sindicatos, federaciones, organizaciones de control ciudadano y competidores (Robbins, 2010).

- Elementos indirectos (grupos externos): empleados, accionistas y directivas (Stoner, 1996).

Las variables o factores según Vargas (1997) que conforman los elementos de acción indirecta del ambiente son: ecológicos, económicos, demográficos, tecnológicos, socioculturales y político-legales.

- Factores ecológicos. Lo integran las leyes y condiciones que rigen las relaciones entre los seres vivos y su entorno en cada nación. Los gerentes y administradores, deberán estar al tanto de este factor para poder estar cumpliendo con las normas vigentes.

- Factores económicos. Referente a los grupos y leyes económicas que influyen en el desarrollo económico del país. Los cuales se basan en los siguientes aspectos: (a) Estabilidad macroeconómica de largo plazo; (b) El desarrollo de una cultura empresarial; (c) Una estrategia educativa, humanista y técnica, para enfrentar la globalización; (d) Infraestructura física y tecnológica estratégica.

- Factores demográficos. Los cuales establecen las características de los mercados, presentes y futuros, de las organizaciones.

- Factores tecnológicos. Integrados por la tecnología utilizada por la empresa, usuarios o clientes, proveedores.

- Factores socio-culturales. Relativo a las costumbres, tradiciones de la sociedad, así como las necesidades y expectativas del mercado.

- Factores político-legales. Hacen parte de este factor las normas, leyes, decretos y normas de calidad, que condicionan la forma en que las organizaciones deben trabajar.

2.2.2 Gestión empresarial

La gestión es un término importante, engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no solo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determino Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión, debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos. Este despliegue no solo de conocimientos sino de la acción holística se la entiende como gerenciamiento o management, término que muestra el desempeño, conocimiento, experticia de los que dirigen la empresa y deben contar con estas principales virtudes para ser un profesional de negocios y de empresas.

El concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, buscando satisfacer a los clientes, también busca a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios. El que está de responsable de la gestión se ve influenciado por diversos factores complejos sobre todo de carácter externo, los cuales le fuerzan a que esta acción de gestionar sea dinámica y en constante movimiento.

De acuerdo a Castello y Martínez (2005), (citado en Quintana, 2020) define el término Gestión como aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas. Asimismo, la Norma Internacional ISO 9000 define Gestión como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Para Chiavenato (2006), la gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales,

financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos. Del mismo modo, para Solis y cols (2022) la gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización, los recursos pueden ser intelectuales, humanos, materiales y financieros, con el fin de conseguir el máximo beneficio, lograr sus objetivos y ser competitivos.

En este sentido, la gestión empresarial, es el proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos. Por su parte la administración ostenta la adecuada y correcta definición de bienes y recursos de una organización de manera que se optimicen el uso en busca de un resultado tendiente a la rentabilidad que permita el crecimiento.

Pilares de la gestión empresarial

Para que una empresa sea exitosa es indispensable una buena gestión empresarial, ya que ofrece una mayor productividad y competitividad, por lo tanto, se mantendrá operativa a lo largo del tiempo. Por ello se centra en factores financieros, productivos y logísticos, y según los expertos de las ciencias económicas y empresariales, aunque hay varios ***pilares que sostienen la gestión empresarial***, se definen los siguientes como indispensables.

- *Planificación*. Una planificación correcta es esencial para cualquier negocio, ya que a través de ella se definen los objetivos, las estrategias a seguir para alcanzar las metas comerciales y los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios. La organización es igual de importante, ya que puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.

Según Ramírez y Cabello (1997), la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planificación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su misión. Del mismo modo, Pacheco (2006) señala que la planeación estratégica “es el proceso por el cual los directores de una organización

prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos” (p.38). A tal efecto, para iniciar un proceso de planificación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente.

En este orden de ideas, Martínez (2002), indica que la planeación estratégica, es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Manifiesta que la respuesta no es fácil, principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones. Son las variables sobre las cuales los gerentes no tienen control, pero sí pueden y deben de responder mediante planes estratégicos. Un futuro incierto y cambiante se complica por la interrelación de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, más cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible construir escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología; es decir, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente.

- *Liderazgo*. Simon Sinek, famoso escritor y orador dice “Solo hay dos formas de influenciar el comportamiento humano: puedes manipular o puedes inspirar” y esto es totalmente cierto. Un buen gerente debe ser capaz de sacar lo mejor de sus trabajadores para que realicen las tareas de forma óptima y proactiva.

Hoy día, la idea de liderazgo o líder ha perdido en parte su importancia intrínseca debido a la falta de valores con las que se definen a dichas personas, hay a lo largo de la historia personajes que han logrado aunar el esfuerzo de personas en pos de un objetivo que los beneficie; si bien es cierto, lo que señala Hunter (2007) donde el liderazgo es “el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” (p.38), por lo tanto el beneficio debe replicarse en todos.

En este contexto, es clave el concepto que desarrolla Goleman (2008) en la cual el líder debe generar “resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para

movilizar lo mejor del ser humano” (p.49), para de tal forma encauzar los sentimientos con las metas de mejora organizacional. El liderazgo se constituye de esta manera en uno de los pilares fundamentales para definir, desarrollar y gestionar la estrategia empresarial que potencie no solo el beneficio material de las organizaciones sino también el beneficio inmaterial de las personas.

Menciona Senge (1990) (citado por González, 2014) que el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

- *Servicio al cliente*. La satisfacción del cliente debe ser el centro de cualquier estrategia empresarial. Los clientes no solo deben estar complacidos con el producto o el servicio que adquieren, sino también con la atención recibida antes y después de la venta. Para que el servicio al cliente supere las expectativas, se debe incluir algunos parámetros en la filosofía de la empresa. Además, tomarse el tiempo para comprender a los clientes, desarrollar estrategias para satisfacerlos y crear un modelo para evaluar los resultados.

El servicio al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible, ya que este no se siente al simple tacto, pero bien, se llega a apreciar; tiene como objetivo, de acuerdo a Kleyman (2009) el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia la marca. Así mismo, concierne al constante mejoramiento en el servicio al cliente, debido a que la cultura en las organizaciones se ha ido modernizando conforme lo requiere el entorno, al pasar de poner en primer plano las necesidades del cliente que las necesidades de la propia empresa.

Para el autor Álvarez (2006), es necesario alcanzar los siguientes objetivos o metas: (a) Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades; (b) Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso

productivo; (c) Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes; (d) Disfrutar de una categoría empresarial que aspira siempre a la excelencia.

De allí pues, que el servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir.

- *Cultura organizacional*. La cultura de la organización es fundamental, pues al compartir los mismos valores se trabaja hacia un mismo objetivo. Se debe tener claro que el éxito de la empresa no solo depende de los productos o servicios que ofrece, sino que también se complementa con el talento de las personas que trabajan para la empresa.

Las organizaciones al igual que las personas tienen identidad y personalidad propia y cada organización difieren una de la otra por esta particularidad. La cuestión cultural en una empresa, así como en el resto de la sociedad es tan complicado que incluso dentro de una organización existen subculturas que se integran o se apartan del grupo organizacional.

De allí que, la cultura organizacional para Chiavenato (1989), consiste en “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (p.464). De modo similar, Granell (1997), la define como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas” (p.2). Por tanto, el conocimiento pleno de la cultura en una organización es de suma importancia, debido a que esta muestra claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los trabajadores en sus respectivas áreas de trabajo.

La cultura es una variable indispensable que debe estar presente en las organizaciones y en los colaboradores que laboran en ellas, el óptimo desempeño de un trabajador va a depender en gran parte del nivel de conocimiento que se tenga de la cultura de la organización. Además, es preciso acotar que para lograr una cultura fuerte

y distintiva deben estar ciertos elementos presentes, tales como: los valores, las costumbres, las normas, las historias, los comportamientos, entre otros.

- *Toma de decisiones financieras*. El crecimiento de la empresa también depende de las decisiones financieras que se tomen. Por lo que se debe aprender a diferenciar y saber cuándo la empresa necesita algún tipo de financiamiento para iniciar un proyecto innovador. Por tanto, la gestión empresarial requiere de asesoramiento y gestión financiera para orientar la estrategia del negocio.

Es por ello, que uno de los desafíos más importantes en el funcionamiento y operación de las empresas y organizaciones, es el de lograr administrar y gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros. Esta tarea es crucial desde la perspectiva de que todas las actividades que se desarrollan en la organización, inevitablemente deben materializarse en una expresión monetaria que consolidada y estructurada representa el caminar de la organización y el reflejo de su desempeño.

Es así, como Terrazas (2009) sostiene que la gestión financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización.

Los gerentes financieros, encargados de la gestión, tratan de lograr maximizar la relación beneficio – costo a través de las actividades diarias; esto implica tomar en cuenta elementos de buen manejo en la política crediticia, manejo de inventarios, compras, entre otros. Ello está relacionado a decisiones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo de manera acertada y con el menor riesgo posible.

Sin lugar a dudas, existen muchos elementos a considerar para gestionar adecuadamente una empresa, por lo que tomar acción en cada punto es indispensable para hacer crecer la empresa.

Para Sigueñas (2019) algunos de los *indicadores* que benefician a la gestión empresarial, son los siguientes:

- Indicadores operativos: En esta parte los procesos se ven en los resultados que señala el área de ventas, se elabora un registro donde se detallan los productos que están destinados al mercado, las herramientas de apoyo y la coordinación del personal. Por lo general, estas acciones son, de aquellas empresas que procesan insumos.

- Indicadores económicos financieros: Las metas propias de la organización, dependen de los procesos operativos, que se respalda en la parte económica, originado de todas las ventas realizadas en un periodo determinado. Los estados de liquidez establecerán la ganancia o rentabilidad que alcance la entidad. Para coordinar y llevar un mejor control se usan los ratios en función de: (a) Los flujos; (b) La imagen de la entidad; (c) Las diligencias; y (d) La ganancia.

- Indicadores patrimoniales: Se base en los parámetros administrativos y de las finanzas, procesos que pueden establecer cuál es el nivel de la organización para los dueños, gestores o accionistas. La percepción en base a datos precisos puede señalar el valor adquirido por una entidad, reflejada en su patrimonio o bienes generados por su compra, y que se deben incluir en el balance general, también se debe considerar en los estados financieros las deudas por pagar a terceros o a proveedores.

En lo que respecta a la *importancia de la gestión empresarial*, para Quispe (2013), la gestión empresarial es una disciplina que se deriva exclusivamente de las ciencias sociales que analiza el comportamiento en los negocios y sobre la forma como se organiza al capital humano, el control de los procesos y las actividades productivas.

Desde otro enfoque, la administración consiste en planificar, organizar, direccionar y supervisar todos los medios que conforman a la empresa incluso llevar un control de la parte económica destinadas a la sostenibilidad de los gastos incurridos en la adquisición de insumos, personal y aspectos necesarios para que se cumpla el buen funcionamiento. Se determina, entonces, que todos los procesos de gestión necesitan de mecanismos, reglas, estructuras, estrategias, necesarios para que los gestores y los colaboradores puedan poner su máximo esfuerzo en la consecución de los objetivos. En repetidas ocasiones se indica que el control de una entidad es una tarea muy sencilla, cabe destacar que es todo lo contrario y que, si las personas responsables no pueden dirigir tal función, la empresa será un fracaso.

En la actualidad, una empresa se considera como un ente social porque su desarrollo depende de las personas, y uno de los retos fundamentales es que las organizaciones deben retribuir beneficios a la sociedad. El desarrollo económico del mundo, los nuevos mercados, los tratados comerciales, entre otros factores son indicadores que influyen en el proceder o actuación de las empresas frente una sociedad. Un gerente siempre persigue un camino enfocado en obtener buenos resultados que beneficien a la empresa que gestiona o dirige; también debe ser un analista que pueda detectar problemas, que puedan afectar el rendimiento de los empleados y ellos a la producción o procesos internos.

De allí que, las funciones de un gerente no solo hacen referencia a una buena producción, o a detectar inconvenientes que pudieran afectar las actividades propias de la empresa; también debe planificar estrategias que permitan mantener a los clientes satisfechos y lograr captar nuevos clientes potenciales, tomando en cuenta, para este, los recursos que se tenga disponible sin perjuicio de la economía de la propia organización.

En el mundo de los negocios, existen diversas empresas con rubros diferentes, pero los gestores siempre están buscando la misma finalidad, que es la estabilidad y el desarrollo empresarial, cada gerente administra de forma diferente pero los resultados positivos es parte y tarea fundamental de cualquier gerente. Es necesario ser líder, fomentar el trabajo en equipo, lograr altos niveles de producción, buenos controles de calidad, todo ello genera mayores ventas y mayores ingresos.

En el devenir o crecimiento o madurez de una organización, siempre la gestión empresarial va a poder establecer ciertas mejoras en todos los niveles de la empresa, a desarrollar nuevos procesos, la innovación de tecnología en la producción, el fortalecimiento de líderes que orienten a los demás y descubrir nuevos mercados donde incursionar. Una gestión empresarial será exitosa si considera en sus programas estrategias de motivación donde el colaborador se sienta parte importante para la entidad, y le ofrezca buenas condiciones laborales.

2.2.3 Reingeniería Organizacional

La reingeniería se ha convertido en una herramienta muy importante para el trabajo administrativo; sin embargo, su metodología de aplicación sin ser conocida se descarta o bien se usa desconociéndola, produciendo resultados no esperados y por lo tanto generando una especie de rechazo a esta técnica.

De acuerdo a Morris y Brandon (1994), la reingeniería proviene de la conjunción de dos palabras por un lado “Ingeniería”, la cual tiene distintos significados: (1) es la profesión y el trabajo que lleva a cabo el ingeniero; (2) es la aplicación de las ciencias físico matemáticas a la invención o mejora; (3) es el perfeccionamiento y la utilización de la técnica industrial; (4) es el conjunto de los estudios que permiten determinar las orientaciones más deseables, la mejor concepción, las condiciones óptimas de rentabilidad y los materiales y procedimientos más adecuados para la realización de un trabajo determinado; (5) es la aplicación de la técnica, fundada en principios de carácter científico, para dominar o encauzar las fuerzas de la naturaleza y por último (6) es el conjunto de conocimientos y de técnicas que permiten aplicar el saber científico a la utilización de la materia y de las fuentes de energía, mediante invenciones o construcciones útiles para el hombre.

Y, por otro lado, Peppard y Rowland (1998), señalan que la palabra “re” puede indicar el replanteamiento de los procesos, su corrección y mejora. Entonces, la reingeniería, es la revisión de esos procesos, a fin de hacerlos mucho más efectivos, es hacer más con menos recursos.

En este sentido, la Reingeniería “es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como lo son costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización” (Morris y Brandon, 1994). De igual manera, para Manganelli (1995), es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan - para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización. En su forma más sencilla la reingeniería cambia el

proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad del negocio.

A Michael Hammer se le atribuye la creación del término reingeniería y la define como el cambio fundamental para llegar a la base de los problemas de la organización; un cambio radical que debe ocurrir para poder obtener los resultados espectaculares que la reingeniería promueve por medio del estudio de los nuevos procesos productivos que harán de la organización más productiva, se pasa de una etapa de especialización a una de generalización, en la cual el servicio puede ser realizado por una sola persona.

Henri Fayol también contribuyó al origen del concepto de reingeniería, mediante la especialización permitió aumentar la eficiencia y condujo el inicio de los objetivos de la reingeniería que es el aprovechamiento óptimo de todas las fuentes de recursos posibles de la empresa. Aunque los recursos tecnológicos en esta época han cambiado, el concepto todavía se mantiene. Aclaran Peppard y Rowland (1998), que Fayol no acuñó el término de reingeniería, pero se le menciona como uno de los precursores.

Sostienen, Peppard y Rowland (1998), que la reingeniería es un enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en las organizaciones. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez en las tareas, mayor cantidad en la producción, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

Para Hammer y Champy (1994), la reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento. A tal efecto, se destacan cuatro palabras claves: (1) Fundamental: la reingeniería determina primero qué debe hacerse y cómo debe hacerse. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser; (2) Radical: la base de esta palabra viene del latín radix que significa raíz rediseñar radicalmente es llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales, sino abandonar lo viejo; descartar todas las estructuras existentes y crear nuevas formas de realizar el trabajo; (3) Proceso: es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Este es un concepto difícil de comprender por los gerentes

corporativos. Las tareas individuales son importantes en un proceso, pero no tienen ninguna de ellas importancia por el cliente si el proceso global no funciona; y (4) Espectacular: la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento de toda la organización.

Etapas de la reingeniería organizacional

El Modelo de reingeniería de Raymond Manganelli y Mark Klein (1995), proporciona una guía metodológica completa sobre reingeniería. Explica paso a paso los detalles del modelo, resumiéndolo en 5 etapas y 54 tareas a seguir. Estos autores se enfocan hacia una reingeniería rápida llamada “Rápida RE”, que consiste en obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La duración que persiguen los proyectos va de 6 meses a un año, considerando que los altos ejecutivos esperan resultados a corto plazo.

Su metodología va desde la preparación del proyecto a través del mandato de cambio en la estructura organizacional, hasta la constitución del equipo y el plan de acción. Le sigue la identificación del modelo de procesos y su análisis actual, para que en la siguiente fase se visualicen los nuevos procesos capaces de generar rendimiento con el nuevo diseño. En la etapa del diseño se especifica la dimensión técnica del proyecto del nuevo proceso en materia de planes, controles y sistemas, al mismo tiempo que dimensiona el diseño social en materia de personal, planes de carrera e interacción entre elementos técnicos y sociales. A continuación, se describen cada una de las etapas:

Etapa 1. Preparación. El propósito de esta primera etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Esta etapa producirá un mandato de cambio, una estructura organizacional para el equipo de reingeniería y un plan de acción. Además, procura el levantamiento previo de información sobre las metas y los objetivos que se buscan alcanzar. Las tareas dentro de esta etapa apuntan hacia:

1.1. Reconocer la necesidad. La necesidad de reingeniería se reconoce por lo general como resultado de un cambio en el mercado, en la tecnología imperante o en el ambiente laboral y/o competitivo.

1.2. Desarrollar consenso ejecutivo. Una vez que el ejecutivo resuelva patrocinar un proyecto de reingeniería, el paso siguiente es forjar un consenso en su favor.

1.3. Capacitar al equipo. Esta tarea capacita al equipo para acometer su misión. Incluye: definir las expectativas de la administración, desarrollar trabajo de equipo, aprender el método, escoger las herramientas manuales o automáticas que se va a usar en el proyecto, adoptar una terminología común, trabajar como ejemplos de reingeniería, y, finalmente, asumir la responsabilidad del proyecto.

1.4. Planificar el cambio. Esta tarea consiste en desarrollar el plan global y la programación del proyecto, así como en definir los métodos de administración de este si todavía no se han especificado. Dentro de esta tarea se considera primordial comunicar al personal sobre el proceso que se iniciará. Se parte del hecho de que no existe “reingeniería secreta”. En consecuencia, la comunicación inicial hecha por el equipo de reingeniería reviste de una importancia crítica porque fija el tono y el contexto de todo el proyecto. Debe efectuarse lo más temprano que se pueda y debe contener los 4 elementos siguientes: 1. Quiénes fueron elegidos para figurar en el equipo de reingeniería y por qué. 2. que ocurrirá durante el proyecto y cuando. 3. qué participación tendrán las personas en el proyecto. 4. qué se puede decir desde ahora sobre la manera como la reingeniería afectará a todos los interesados.

Etapa 2: Identificación. En esta etapa se producen las definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; se identifican las actividades que agregan valor; se elabora un diagrama de la organización y se seleccionan los procesos que se deben rediseñar. Entre las interrogantes claves que contesta esta etapa se incluyen: ¿Cuáles son nuestros principales procesos?, ¿Cuáles son nuestros procesos estratégicos de valor agregado?, ¿Cuáles procesos debemos rediseñar en el término de 90 días, de un año, posteriormente? Las tareas dentro de esta etapa apuntan hacia:

2.1. Moldear clientes. En esta tarea se identifican los clientes, se defienden sus necesidades y se identifican las diversas interacciones entre la organización y los clientes. Se considera apropiado empezar la reingeniería de procesos con el cliente, puesto que la rentabilidad y el prestigio, de una empresa dependen de este. A veces ya se tiene dentro de la compañía un perfil del cliente, por lo general como resultado de

estudios de marketing. No obstante, se debe vigilarse este proceso y discernir correctamente entre lo que el cliente dice y lo que espera.

2.2. Definir y medir rendimiento. Esta tarea define la medida de rendimiento orientada al cliente y determina los actuales niveles de rendimiento (promedios y variaciones). Debe responder a las demandas del cliente, porque sólo cuando se entienden estas necesidades es que se puede definir realmente el “rendimiento” y su forma de medición. En este apartado también se examinan las normas actuales y se identifica los problemas de rendimiento. Por ende, el objetivo principal que sostiene esta tarea es el poder medir en una tabla común el rendimiento de los procesos.

2.3. Definir entidades. Para esta tarea es muy importante identificar las entidades que mantienen una relación directa de las organizaciones (una entidad es una “cosa” abstracta que tiene atributos, como: factores internos y externos). Esta tarea define los estados en que puede encontrarse una entidad e identifica que interacción causa cada cambio de estado.

2.4. Modelar procesos. Esta tarea define cada proceso e identifica su patrón de cambios de estado; define los factores críticos del éxito e identifica los insumos y los resultados del proceso.

2.5. Identificar actividades. Esta tarea identifica el grado en que cada actividad agrega valor, es decir, el grado en que la actividad contribuye a satisfacer las necesidades o los deseos del cliente. Aquí es donde se ven a detalle las principales actividades que son necesarias para efectuar la modificación de las estructuras establecidas, para mejorar e incrementar el valor de procesos existentes.

2.6 Extender modelo de proceso. En este punto de la metodología rápida Re, los estados de proceso han cumplido su propósito. Algunas de las mayores oportunidades de mejorar tanto el servicio de los clientes, como la eficiencia de los procesos, provienen de integrar los procesos de una compañía con los de sus clientes. Para estas oportunidades es necesario extender los límites del modelo de proceso para incluir en sus interfases los procesos propios del cliente.

2.7. Correlacionar organización. Esta tarea define las organizaciones que toman parte de cada una de las actividades principales y el tipo de participación.

2.8. Correlacionar recursos. En esta tarea se calcula: el número de empleados, los gastos requeridos para cada actividad y cada proceso, los volúmenes y la frecuencia de transacciones. Esta información se utiliza para computar los costos anuales estimados por actividad y por proceso, lo mismo que el costo unitario por transacción. Un segundo propósito de esta tarea es obtener una línea de base para la utilización de los recursos. Esto se puede comparar con una estimación del proceso rediseñando para obtener una idea de la magnitud de la mejoría que producirá la reingeniería.

2.9. Fijar prioridades de procesos. En esta tarea se pondera cada proceso por su impacto sobre las metas y las prioridades fijadas en la tarea 1. 2. Los criterios de ponderación toman en cuenta: los recursos consumidos, el costo que representa dicho proceso para la empresa, la dificultad de la intervención, la factibilidad del cambio, entre otros. Esta tarea se diseñó para permitir al equipo de proyecto determinar prioridades de acción, obtener la aprobación ejecutiva y seguir adelante con el plan global. Importa mencionar que desarrollar prioridades para reingeniería es una tarea compleja, y requiere analizar múltiples factores y análisis de alternativas. Por ello, dentro de los tres componentes principales del análisis se incluyen: (1) impacto, es decir, la contribución actual y potencial de cada proceso a las metas de la empresa; (2) magnitud, que se refiere a los recursos que consume o utilice cada proceso y (3) alcance, que considera el tiempo, el costo, el riesgo y el cambio social implícito en la reingeniería de cada proceso.

Etapa 3. Visión (la visión es más que una idea y menos que un diseño). Esta etapa busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza y los estructura como “visiones” de cambio radical. El propósito de esta etapa es desarrollar una perspectiva general del proceso, que sea capaz de producir un avance decisivo en el rendimiento. Se concibe -además- como el espacio para identificar los elementos involucrados en los procesos, tales como: organizaciones, sistemas, flujo de información y problemas. En este sentido, los interrogantes claves que se procuran absolver en esta etapa son: ¿Cuáles son los subprocesos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso o procesos que hemos seleccionado?, ¿En qué orden se llevan a cabo?, ¿Cómo fluyen los recursos, la información y el trabajo por cada uno

de los procesos seleccionados?, ¿Por qué hacemos las cosas como las hacemos en la actualidad?

Considérense las fronteras entre nuestros procesos y nuestros socios en el negocio, es decir, clientes, proveedores, aliados estratégicos. ¿Cómo podríamos redefinir estas fronteras para mejorar el rendimiento total?, ¿Cuáles son los puntos fuertes y las debilidades principales de cada uno de los procesos seleccionados?, ¿Cómo manejan otras compañías los procesos y sus complejidades?, ¿Qué medidas deberíamos emplear para referenciar nuestro rendimiento en comparación con las mejores compañías?, ¿Qué podemos aprender de estas compañías?, ¿Cómo se pueden usar los resultados de la visualización y el benchmarking para rediseñar nuestros procesos?, ¿Cuáles son las metas específicas de mejoramiento para nuestros nuevos procesos?, ¿Cuáles son nuestra visión y nuestra estrategia para el cambio?, ¿Cómo podemos comunicar nuestra visión a todos los empleados? › Las tareas dentro de esta etapa apuntan hacia:

3.1. Entender la estructura del proceso. La estructura de proceso se define en función de las actividades, pasos, insumos, productos y estímulos que lo conforman. Cada actividad representa una subdivisión del proceso, por ello – en el análisis- se percibe como una unidad de trabajo mental o material que: (1) produce un resultado y (2) utiliza el resultado material o informativo de otras actividades.

3.2. Entender el flujo del proceso. Esta tarea busca ampliar la comprensión de los aspectos dinámicos del proceso. Por ello se ocupa de: (1) identificar puntos primarios de decisión, subprocesos y variaciones de flujo, (2) preparar una matriz de insumos/ productos requeridos para cada paso y establecer tiempos correspondientes para cada actividad. El objetivo de las tareas 3. 1 y 3. 2 es garantizar una eficiente comprensión de cómo funcionan los procesos actuales para asegurar que los procesos rediseñados que los van a reemplazar representen realmente una gran mejora.

3.3. Identificar actividades de valor agregado. En esta tarea se evalúa el impacto de cada actividad del proceso sobre las medidas de rendimiento, con el propósito de identificar y diferenciar aquellas actividades que agregan valor de las que no. Se considera que una vez que estas son conocidas y entendidas, muestran el camino para el diseño de los procesos de mejora, siguiendo el principio que reza “reforzar las

actividades que agregan valor y tratar de eliminar las que no agregan valor”. El objetivo de esta tarea es permitir al equipo de reingeniería plantearse los interrogantes claves: ¿Por qué hacemos las cosas 39 como las hacemos?, ¿Es esto realmente necesario? Y ¿qué estamos haciendo que en realidad?

3.4. Referenciar el rendimiento. En esta tarea se comparan el rendimiento de los procesos de la empresa (y la manera cómo se lleva a cabo) con los de organizaciones semejantes, a fin de obtener ideas para mejorar. Las organizaciones semejantes pueden estar dentro de la misma familia corporativa o pueden ser compañías comparables o líderes de la industria. La tarea consiste en identificar empresas comparables, determinar el rendimiento de su proceso y los elementos principales que explican las diferencias de rendimiento. El propósito de la tarea es plantear las importantes preguntas: ¿por qué realizamos nuestro proceso como lo realizamos, mientras que ellos lo hacen de una manera distinta? ¿podemos aprender algo de ellos?

3.5. Determinar los impulsos del rendimiento. Esta tarea define los factores que determinan el rendimiento de los procesos identificados, a saber: fuentes del problema y errores, capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso, disfunciones e incongruencias, fragmentación de actividades u oficios, lagunas de información o demoras. Se dice que cuando uno examina un proceso y trata de entender por qué es como es, está haciendo arqueología industrial, pues los procesos en la mayor parte de las compañías no se diseñaron desde el principio, sino que son más bien accidentes históricos, acumulación de costumbres y prácticas con una capa de sistemas y procedimientos.

3.6. Calcular oportunidades. En esta tarea se aprovecha toda la información desarrollada hasta ahora, para evaluar la oportunidad de mejorar el proceso. Se estima el grado del cambio que se requiere y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá y los riesgos de efectuarlo. También se definen las oportunidades de mejoramiento a corto plazo que pueden emprenderse inmediatamente.

3.7. Visualizar el ideal (externo). Esta tarea describe cómo operaría el proceso con todas las medidas optimizadas de rendimiento externo. En particular, describe el comportamiento de las actividades que tiene interfaz con clientes y proveedores.

3.8. Visualizar el ideal (interno). Esta tarea describe cómo operaría el proceso con todas las medidas optimizadas de rendimiento interno. Repite, pues, la tarea 3.7 tratando a los participantes internos como clientes y proveedores. Esta tarea describe también cómo se ejecutarían las funciones claves de cada oficio para alcanzar rendimiento ideal.

3.9. Integrar ediciones. Es posible que los ideales internos y externos estén en conflicto. Por ello, esta tarea identifica tales conflictos y busca acomodamiento entre las capacidades alternas para producir una visión integrada más eficaz.

3.10. Definir subdivisiones. En esta tarea se examina el tiempo necesario para realizar la visión del proceso rediseñado, y la posibilidad de definir subdivisiones sucesivas entre el proceso actual y la visión completamente integrada. Las decisiones sobre qué características incorporar en cada subdivisión se basaron en consideraciones lógicas de precedencia, tiempo, riesgo, costo y beneficio.

Etapas 4-A. Solución: Diseño Técnico. El propósito de esta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión concebida. La etapa contesta la pregunta ¿cómo? y las bases que considera para el diseño son: (1) la especialización de los procesos productivos; (2) la mejora de los procesos existentes por medio del uso de la tecnología a todos los niveles y (3) la modificación de la estructura organizacional tradicional en una de tipo funcional. Las tareas dentro de esta etapa apuntan hacia:

4-A.1. Modelar relaciones de entidades. Esta tarea identifica las relaciones entre entidades. Identifica también la dirección, la cardinalidad y la jerarquía de dichas relaciones.

4-A.2. Reexaminar conexiones de los procesos. Esta tarea considera si el movimiento de pasos entre entidades, de actividades entre procesos, o la redistribución de la responsabilidad de los pasos pueden mejorar el rendimiento. Identifica también los casos en los que una mejor coordinación entre actividades mejoraría el rendimiento.

4-A.3. Instrumentar e informar. Esta tarea identifica la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, define puntos donde la información se puede almacenar y donde se puede agregar procesos para captar, reunir y diseminar la información necesaria. En un proceso de reingeniería, el equipo debe cohesionarlo todo, pero especialmente el flujo de información.

4-A.4. Consolidar interfases e información. Esta tarea define los cambios de proceso necesarios para reducir o simplificar interfases, tanto internas como externas. Identifica y elimina duplicación de información, y con ellas las actividades de ciclos inútiles o innecesarios.

4-A.5. Redefinir alternativas. En esta tarea evalúa la necesidad de casos especiales. Si es necesario, considera segregar los casos especiales en procesos separados. En otro término busca reemplazar un solo proceso complejo por uno o más procesos simples.

4-A.6. Reubicar y reprogramar controles. Esta tarea busca reducir el número de controles, simplificando la estructura de supervisión. Se logra integrando los controles en actividades que sí agregan valor, reemplazando la cultura de detectar errores por evitar errores, y trasladando la detección del error lo más cerca posible al punto donde este se presenta.

4-A.7. Módulo analizar. El análisis formal de esta tarea consiste determinar las dependencias entre las actividades del proceso rediseñado y en determinar interacciones entre actividades y entidades, con el fin identificar las actividades se pueden implantar independientemente.

4-A.8. Especificar implantación. Esta tarea utiliza los módulos definidos en la tarea anterior para evaluar alternativas estructurales (centralizadas o descentralizadas) y alternativas de implementación (primera subdivisión, segunda subdivisión). El análisis de estas alternativas nos conduce en seguida a la implantación elegida de cada módulo en el espacio y tiempo requerido.

4-A.9. Aplicar tecnología. La tecnología es uno de los capacitadores clave de la reingeniería de procesos (los otros son información y potencial humano). En este sentido, la nueva visión del proceso desarrollada en la etapa 3 se llevará a cabo haciendo uso de la tecnología. Las principales aplicaciones de tecnología en la

reingeniería de procesos son para lo siguiente: Analizar, por ejemplo; simulaciones, correlaciones, tendencias, proyecciones electrónicas, presupuestos, o los estándares de contralor real; Captar y documentar, por ejemplo; imagen, almacenamiento de datos, micro película; Comunicar, por ejemplo; comunicaciones de datos, telefonía, vídeo, deberes; Control, por ejemplo; telemetría, control de proceso, inteligencia artificial, retroalimentación, mandó control; Identificar, por ejemplo; Código de barras, bandas magnéticas, respondedoras; Manufacturar, por ejemplo; diseño ayudado por computador, manufacturar computarizadas o integrada, manejo de materiales, robótica; Dar movilidad, por ejemplo; teléfono celular, jugadores ratón o manuales; Compartir pericias, por ejemplo; sistemas expertos basados en conocimientos, carteleras; Compartir información, por ejemplo; bases de datos, servicios de información externa y deberes.

4-A.10. Planificar implementación. Esta tarea desarrolla planes preliminares (que se refinarán en la etapa 5) para implementar los aspectos técnicos del proceso rediseñado.

Etapa 4-B. Solución: Diseño Social. El diseño social necesariamente tiene que realizarse al mismo tiempo del diseño técnico; pues para que un proceso fuere eficaz, estos dos componentes deben ser congruentes. El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del proceso. La etapa de diseño social produce descripciones de la organización y de dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos que se emplea en el proceso de diseño. Finalmente, produce planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y nueva ubicación del personal. Las preguntas claves que esta etapa contesta: ¿Qué recursos técnicos y humanos necesitaremos para rediseñar?, ¿De qué actividades serán responsables los miembros del equipo de reingeniería?, ¿Qué prioridades y dependencias existen?, ¿Qué oportunidades inmediatas existen?, ¿Qué recursos humanos necesitaremos en el proceso rediseñado?, ¿Qué metas y medidas debemos establecer?, ¿Cómo cambiarán las responsabilidades?, ¿Qué programas de adiestramiento se van a necesitar?, ¿Quiénes se opondrán probablemente a los cambios que se necesitan?, ¿Cómo será nuestra nueva organización?

4-A.1. Facultar al personal que tiene contacto con el cliente. Para mejorar la respuesta y la calidad del servicio que un proceso presta el cliente, es preciso facultar al personal que tiene contacto con él. En particular, esta tarea examina los cambios que se necesitan en el correcto desempeño de los cargos de atención al cliente.

4-A.2. Identificar grupos de características de cargos. Todos los cargos, aún los más sencillos, tienen múltiples requisitos: características humanas que son importantes en su desempeño. Las características importantes de un cargo se pueden agrupar en tres categorías, destrezas, conocimientos y orientación.

4-A.3. Definir cargos y equipos. En esta tarea, se revisa las características de los cargos para determinar cuáles de los actuales se pueden conservar o subir de categoría, cuales combinar y cuáles eliminar. Esto eliminaría los cargos que no agregan valor, reduciéndose así las oportunidades de introducir errores en el proceso. El propósito de esta tarea es generar una estructura radicalmente nueva y que cumpla con las expectativas que perseguimos como proceso renovador.

4-A.4. Definir necesidades de destrezas y personal. Esta etapa empieza por identificar el nivel de cada destreza, área de conocimiento y orientación que se requiere para cada nuevo cargo y refleja estos requisitos en una matriz.

4-A.5. Especificar la estructura gerencial. En esta tarea se especifica cómo se van a llevar a cabo -en el proceso rediseñado- los tres componentes principales de la gerencia (dirección de trabajo, liderazgo y desarrollo de personal), para determinar cuáles son los mejores candidatos y el perfil que se requiere para cada encargaduría.

4-A.6. Rediseñar fronteras organizacionales. Esta tarea considera la conveniencia de cambiar las estructuras organizacionales a fin de asegurar que cada equipo permanezca dentro de una sola organización y reducir el número de fronteras organizacionales que el proceso atraviesa. En los procesos rediseñado, los equipos son características permanentes del proceso. Cuando el diseño para un proceso rediseñado coloca todos los equipos e individuos dentro de una sola organización, se mejora automáticamente la eficiencia y la calidad del proceso. ¿Por qué? Porque cada frontera crea la necesidad de un esfuerzo adicional: esfuerzo para traspasar trabajo, comunicarse, coordinar, sincronizar, explicar, controlar, registrar, reconciliar.

Similarmente, cada frontera que cruce el proceso crea oportunidades adicionales de error: oportunidades de desacuerdo, de malentendidos, de malas interpretaciones, malas comunicaciones errores de transcripción.

4-A.7. Especificar cambios de cargos. Esta tarea prepara una nueva matriz de requisitos de destrezas, conocimientos y orientación, frente a transiciones de cargos viejos a cargos nuevos. Esta tarea también asigna ponderaciones a los requisitos de destrezas, conocimientos y orientación, ponderaciones que representan la dificultad relativa de adquirir esa característica. Los cambios ponderados se suman luego para producir una medida de la dificultad de efectuar la transición de los cargos viejos a los nuevos. La medida de dificultad de la transición se usa para planificar por adelantado la reorganización y un plan de estudios para capacitar y educar al personal del proceso.

4-A.8. Diseñar planes de carreras. Esta tarea es parecida a la anterior, salvo que ahora la matriz es de transición de un cargo nuevo a otro también nuevo. Esta tarea considera todas las transiciones y determina cuáles son factibles. Esto lleva directamente al desarrollo de carreras.

4-A.9. Definir la organización de transición. Esta tarea describe los cargos, los métodos gerenciales y las estructuras organizacionales en puntos intermedios entre la situación actual y el diseño del proceso final.

4-A.10. Rediseñar programa de gestión del cambio. La tarea de diseñar un programa de gestión del cambio empieza con la identificación de los interesados y sus problemas. Esta tarea refina y amplía el plan de gestión del cambio preparado en la tarea 1.4.

4-A.11. Diseñar incentivos. El propósito de esta tarea es concertar las metas individuales, definiendo incentivos que motiven a la gente para hacer la transición al nuevo proceso, alcanzar los niveles proyectados de rendimiento, y comprometerse a una mejora continua.

4-A.12. Planificar implementación. En esta tarea se desarrollan planes preliminares para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado, inclusiva contratación de empleado, educación, capacitación, reorganización y reubicación. Estos planes serán luego introducidos por fases, juntamente con los aspectos técnicos del proceso. Esta tarea define también la estructura de gobierno para la etapa 5, es decir, el papel y

las responsabilidades del patrocinador del proyecto de reingeniería, el dueño del proceso, el gerente del proyecto de reingeniería y de otros individuos y organizaciones.

Etapa 5: Transformación. En esta etapa se ejecuta la visión de proceso. Se considera la más crucial de todas, ya que en este punto se efectúan los cambios radicales dentro de la empresa, ya sea por medio de un plan piloto o por medio de una versión de plena producción para el proceso rediseñado. Las preguntas que contesta esta etapa son: ¿Cuándo debemos empezar a controlar el progreso?, ¿Cómo sabemos si vamos por buen camino?, ¿Qué mecanismos debemos desarrollar para resolver problemas imprevistos?, ¿Cómo seguimos creando impulso para cambio continuo?, ¿Qué técnicas debemos utilizar para reajustar la organización?) Las tareas dentro de esta etapa apuntan hacia:

5.1. Completar el diseño del sistema. En esta tarea, lo mismo que en las subsiguientes, la metodología Rápida Re se vale de la nomenclatura y herramientas de ingeniería informática para el diseño del sistema automatizado.

5.2. Ejecutar diseño técnico. Esta tarea tiene que ver con el diseño “interno” del sistema operativo que apoya el proceso rediseñando. En este punto se escoge la plataforma sobre las cuales se va a montar el sistema de aplicación. Tanto para sistemas de información como para sistemas físicos. La diferencia principal está en los dispositivos terminales. Los terminales de los sistemas de información proporcionan interfaz humana. Los de los sistemas físicos proporcionan interfaces tanto con seres humanos como con cosas.

5.3. Desarrollar planes de prueba y de introducción. Esta tarea determina los métodos que se van a emplear para validar el sistema; es decir, determina como verificar la corrección y la calidad de las entregas del proyecto.

5.4. Evaluar al personal. Esta tarea evalúa al personal actual en función de sus destrezas, conocimientos, orientación, el grado de conformidad con el cambio y su actitud. A partir de los resultados de las evaluaciones, se plantean estrategias como reubicación o reducción de personal. En caso de recortes de nómina, los criterios para la permanencia de un empleado son: la actitud de la persona hacia el rediseñado y la conformidad del individuo con el cambio.

5.5. Construir sistema. Esta tarea produce una lista de operaciones del nuevo proceso. Cuando el proceso se basa en un sistema individualizado, esta tarea incluye desarrollo y prueba de bases de datos, desarrollo y prueba de sistemas y procedimientos, y documentación. Cuando el proceso se basa en un paquete, esta tarea incluye instalación y modificación o extensión del paquete y su prueba.

5.6. Capacitar al personal. Esta tarea da capacitación al personal en cuanto a operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso. Incluye igualmente instrucciones particulares cuando los empleados asumen dichas responsabilidades por primera vez. Se instruye al personal incluso en el periodo de prueba. Esto les da a los empleados tiempo adicional para familiarizarse y aprender a manejarlo antes de tener que emplear en vivo.

5.7. Hacer prueba piloto del nuevo proceso. Esta tarea pone en operación parcialmente el proceso rediseñado, a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr el riesgo de una implantación total.

5.8. Refinamiento y transición. Esta tarea corrige las fallas que se descubran en la operación piloto.

5.9. Mejora continua. La mejora de un proceso es continua, no porque se haga en todos los instantes sino porque se hacen mejoras en todo intervalo de tiempo. La reingeniería no implica mejora continua. No obstante, se introduce el termino en este contexto porque, una vez rediseñado un proceso en una empresa, la mayoría de las compañías no precisan llevar a cabo un nuevo proceso de reingeniería, para ellas basta con la mejora continua.

2.3 Teorías que sustentan la investigación

2.3.1 Teoría General de Sistemas. Bertalanffy (1987)

En la década de 1950 y 1960, el biólogo Ludwing Von Bertalanffy dio a conocer las bases de la Teoría General de los Sistemas (TGS), siendo este un enfoque interdisciplinario que buscaba guiar la interacción y el desarrollo ordenado de las ciencias, destacando a la organización según Chiavenato (2009) como “un sistema abierto en constante interacción con su entorno” (p.78). Al respecto, la tendencia del

pensamiento científico a través del tiempo, ha sido la especialización, razón por la cual las distintas disciplinas surgieron, como compartimientos, separadas unas de otras. No obstante, se encontró, que en varias disciplinas de la ciencia moderna han ido surgiendo concepciones y puntos de vista generales semejantes, siendo campos distintos e independientes.

Sobre estas bases, Bertalanffy (1987), propuso la existencia de leyes generales de sistemas aplicables a cualquier sistema, sin importar su tipo, propiedades o elementos constituyentes. Para la teoría administrativa, el modelo sistémico ha supuesto una nueva contribución al estudio de las organizaciones, en las cuales el hombre se observa desde una visión funcional, es decir desempeñando un rol e interactuando con el resto de los individuos como un sistema abierto.

De igual forma, la Teoría General de Sistemas la concebía como un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y como el instrumento básico para la preparación de los científicos. Bertalanffy (1987:43) señala:

La realidad es una interacción entre conocedor y conocido, dependiente de múltiples factores de naturaleza biológica, psicológica, cultural, lingüística. Frente al reduccionismo y las teorías que declaran que la realidad no es nada sino (un montón de partículas físicas, genes, reflejos, pulsiones o lo que sea), se ve a la ciencia como una de las perspectivas que el hombre, con su dotación y servidumbre biológica, cultural y lingüística, ha creado para vérselas con el universo al cual está arrojado o, más bien, al que está adaptado merced a la evolución y la historia.

Esta teoría, plantea un enfoque integral porque busca el análisis de la totalidad de los componentes o aspectos de la realidad en estudio. Los sistemas pueden clasificarse: (a) De acuerdo a su entidad: En este sentido pueden ser reales, ideales y modelos. Los reales existen independientemente del observador, una célula, un átomo, un perro. Los ideales representan construcciones simbólicas, como la matemática. Los modelos constituyen abstracciones de la realidad, combinan lo conceptual con las características del objeto. Los modelos son constructos diseñados por un observador que busca identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas. La esencia de la modelística sistémica es la simplificación; (b) Fundamentados en su origen los sistemas pueden ser naturales o artificiales; (c) De acuerdo a la relación con el ambiente pueden ser cerrados

o abiertos. Los sistemas autopoieticos son organizacionalmente cerrados, se construyen a sí mismos en lugar de ser programados desde afuera. Y son informacionalmente abiertos, es decir, captan y producen información continuamente (Luhman, 1982).

Todo sistema tiene un propósito u objetivo. Los elementos, así como también las relaciones que se establecen entre ellos definen una distribución orientada a alcanzar ese objetivo. Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, de ahí que cualquier cambio o modificación que se produzca en una de sus elementos redundará en cambios en los otros elementos (Globalismo o totalidad). El todo es más que la suma de las partes (sinergia). Se denomina input a la importación de los recursos necesarios para mantener la actividad del sistema (energía, materia, información) y output a las corrientes de salida de un sistema. Existe una relación causa-efecto entre las partes del sistema, de manera que cambio y ajustes son procesos continuos, de ellos se derivan los procesos homeostáticos. La homeostasis es el equilibrio dinámico entre las partes constituyentes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse para alcanzar el equilibrio interno frente a los cambios externos del ambiente.

En el campo organizacional la teoría de sistemas ha servido para fundamentar muchos estudios. El enfoque sistémico permitió comprender la organización como un conjunto de subsistemas interactuantes e interdependientes integrados en un todo unitario y complejo. El proceso complejo que ocurre entre la entrada (input) y la salida (output) se conoce como caja negra. El proceso transforma una entrada en salida. Cuando el resultado, salida, responde enteramente al diseño programado se habla de caja blanca. Las entradas al sistema pueden ser información o recursos materiales o humanos. Ellas representan la fuerza de arranque para que el sistema comience a funcionar. Puede ser que la salida de un subsistema se constituya en la entrada de otro subsistema.

2.3.2 Teoría del Desarrollo Organizacional. Beckhard (1962).

La teoría del desarrollo organizacional surge en 1962, debido a los cambios a nivel global, cambios en las estructuras convencionales que se realizaban para adaptarse a nuevas situaciones. En esta teoría, según Ros (2004) se tiene a la organización como la

coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. De allí que, la organización es un sistema orgánico que actúa en cierto ambiente y su vida depende de la relación con el entorno. Se enfoca en las relaciones intergrupales, generando confianza y credibilidad entre las partes que la conforman, hay interdependencia, responsabilidad compartida, participación, responsabilidad multigrupal. Las decisiones son descentralizadas y se propone la solución de conflictos por medio de negociaciones.

De la misma manera, Garzón (2005) señala que las organizaciones son un sistema humano con su propia cultura y su propio clima organizacional. La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene su origen en factores endógenos y exógenos.

En esta teoría se analizan variables del desarrollo organizacional, como son el ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. En este sentido se analiza la interdependencia de las variables y se diagnostica la situación de la organización, con el fin de realizar los cambios requeridos en la estructura o en el comportamiento de las personas, y de esta forma alcanzar los objetivos de la organización y de quienes la conforman.

Para llevar a cabo el desarrollo de las organizaciones, se presentan tres etapas, las cuales son recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención. Así mismo se presentan diferentes modelos de desarrollo de las organizaciones, unos basados en cambios de su estructura, otros en cambios del comportamiento de los individuos que la conforman, así como en sus relaciones sociales, que se logran con métodos de sensibilización como reuniones motivacionales entre otras. Principalmente, esta teoría se enfoca en el desarrollo de la educación emocional, el entrenamiento de habilidades en relaciones interpersonales, como alternativa participativa para la renovación de la organización.

2.3.3 Teoría de las Relaciones Humanas. Mayo (1993)

De acuerdo a Blanch (2003), las relaciones humanas surgen de una serie de investigaciones, de carácter interdisciplinar, realizadas en la empresa Western Electric

Co; en Hawthorne, Chicago, Elton Mayo (1993) y sus colaboradores descubren que la productividad obrera en la empresa que investigan no dependen fundamentalmente de la modificación de las condiciones materiales y técnicas de producción (realizadas de acuerdo con esquemas tayloristas: horarios, incentivos salariales, descansos; entre otros.); sino del ambiente social del grupo de trabajo. El efecto Hawthorne remite el incremento de la productividad derivado del aumento de la motivación laboral, asociado, a su vez, al buen ambiente creado en el grupo social informal de trabajo.

Este descubrimiento pone en crisis el modelo tayloriano de mano de obra como especie de mecanismo asocial, que no piensa, ni siente, ni resulta sensible a otra cosa que al dinero y a la disciplina. Entonces, propone como alternativa la atención al factor humano (psicosocial) de las experiencias socio-cognitivo-emocionales que se desarrollan en las interacciones personales dentro del ambiente de trabajo (amistad, comunicación, empatía, respeto, entre otros). En este enfoque, según Chiavenato (2009) “se considera a las personas – más que al método de trabajo – como el factor clave para incrementar la eficiencia de las organizaciones” (p.75). Tal descubrimiento, es objeto de notable discusión teórica y metodológica en el campo de las ciencias sociales, lo cual ha derivado en la escuela y en el movimiento de las relaciones humanas. Blanch (op.cit), establece que las relaciones humanas se basan en el humanismo y en el enfoque sociotécnico:

Humanismo: En una línea paralela, la tradición humanista de la psicología presenta una alternativa al modelo X de organización, que trata a las personas trabajadoras como meros organismos pasivos, reactivos, indolentes e irresponsables. El nuevo modelo Y (McGregor, 1960) se fundamenta en una concepción de la persona como sujeto a agente y activo, dotado de necesidades, capacidades y motivaciones de orden superior (aspiraciones y expectativas de autorrealización, toma de decisiones responsable, autonomía, tareas organizacionales, entre otros.). Y propone el diseño de ambientes de trabajo acordes con este modelo, capaces de responder tanto a las necesidades organizacionales como individuales.

Enfoque Sociotécnico: Enfatiza el impacto sobre el comportamiento laboral (productividad, absentismo, conflictividad, entre otros) de la interacción de las

condiciones técnicas del trabajo con la organización de las relaciones 3 socio laborales. En el plano práctico, trata de armonizar la eficacia y la eficiencia organizacionales con la satisfacción de las personas empleadas. Obviamente, en este modelo (Walker y Guest, 1952) como en los anteriores, se presupone que la armonía es el estado normal dentro de una organización (organismo vivo) y que cualquier conflicto no forma parte de la norma, sino de la disfunción patológica.

Esta perspectiva refuerza las aportaciones de diversas disciplinas sobre el grupo de trabajo y sobre el clima laboral, abriendo, de paso, la puerta a desarrollos posteriores sobre la calidad de vida laboral y a modelos de organización como sistema abierto, de carácter político y cultural, cuya eficacia y eficiencia dependen, en un grado importante, de sus recursos humanos. Las orientaciones humanísticas han contribuido de algún modo humanizar el deshumanizado mundo del trabajo; tanto en la dimensión horizontal de las relaciones entre personas trabajadoras como en la vertical del trato que reciben de la dirección empresarial.

2.4 Sistemas de variables

Una variable es un atributo que puede variar de una o más maneras. De allí que Véliz (2009) destaca que una variable es “un elemento que se va desglosando de lo general a lo particular, hasta llevarlo a la expresión más específica” (p.21). Del mismo modo, para Arias (2012) la variable es “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.57). Igualmente, Cea (1996), refiere que la variable es una “cualidad o característica de un objeto (o evento) que contenga al menos dos atributos (categorías o valores) en los que pueda clasificarse un objeto o evento determinado” (p.55). En este sentido, las variables son elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Para efectos de la investigación, las variables a estudiar son la estructura organizativa, la gestión empresarial y la reingeniería organizacional.

2.4.1 Operacionalización de la Variable

La operacionalización es un proceso que le permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hacen posible dar cuenta de la presencia o intensidad de éste. De acuerdo con Sabino (2003), la operacionalización se define como “el proceso que sufre un concepto, de modo tal que a él se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento efectivo. La operacionalización de los conceptos supone una definición teórica y una definición operativa” (p.52). Esta es una etapa fundamental en el proceso de investigación, en tanto favorece la objetividad del conocimiento, la comunicación de los resultados y la posibilidad de que pueda replicarse el estudio por otros investigadores.

En este contexto, para Hernández (2010) la definición nominal es “la definición conceptual de los constructos teóricos” (p.52). Ello hace referencia al concepto en términos del marco teórico utilizado, ya que también pueden aparecer relaciones con otros conceptos. Se trata simplemente de llamar a algo de una manera determinada, sin hacer ninguna afirmación sustantiva sobre ese fenómeno u objeto. Lo que sí debe especificarse son las dimensiones de interés operativo para el estudio.

Es por ello, que cuando se tienen conceptos teóricos que resumen o integran una multiplicidad de aspectos, se deben descomponer en las principales cualidades que lo integran. Cada uno de estos aspectos relevantes son las denominadas dimensiones. De allí que Cea (1996), define a las dimensiones (o subconceptos) como “las propiedades latentes del concepto no observables empíricamente aún” (p.56). La descomposición del concepto en sus dimensiones, es el primer paso en el proceso de operacionalización.

En lo concerniente a la definición operacional, es aquella que sirve de puente entre los constructos, las hipótesis, las proposiciones teóricas y la base observacional o las observaciones que se realizan. Ofrece conceptos empíricos para representar a los teóricos, es decir, permite observar y medir la manifestación empírica de los conceptos. Se realiza mediante un proceso deductivo que va de lo más general a lo más específico, descomponiendo el concepto en sus referentes empíricos.

De modo similar, Kerlinger (1996), destaca que una definición operacional “consiste en asignar el significado a un constructo o variable, especificando las actividades u

operaciones necesarias para medirlo” (p.53). De tal manera, la operacionalización de las variables es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación, con el fin de hacerlas observables y medibles con cierta precisión y facilidad.

Un indicador de una variable es otra variable que traduce la primera al plano empírico. Para Sierra (1995) los indicadores reciben este nombre “porque indican o son indicios de otras variables más generales, y por ello de su existencia se puede inferir la concurrencia de dichas variables más abstractas de las que son signo y con las que están relacionadas” (p.112). En este caso, son los correlatos empíricos de las variables que se intentan medir, son sus expresiones concretas, prácticas, medibles. Es decir, son las propiedades manifiestas que se hallan empíricamente relacionadas con una propiedad latente o no observable de modo directo.

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Proponer la reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito.

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar los actuales elementos de la estructura organizativa presentes en Port Lafito.	Estructura organizativa	Para Robbins (2010) “es la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (p.519).	Elementos	Formalización	1-2
				Especialización	3-4
				Jerarquía	5-6
				Estandarización	7-8
				Complejidad	9-10
				Centralización	11-12
				Profesionalismo	13-14
				Proporciones de personal	15-16
Identificar los pilares de la gestión empresarial existentes en Port Lafito.	Gestión empresarial	Según Chiavenato (2006) es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.	Pilares	Planificación	17-18
				Liderazgo	19-20
				Servicio al cliente	21-22
				Cultura organizacional	23-24
				Toma de decisiones financieras	25-26
Determinar el nivel de conocimiento de las etapas del proceso de reingeniería organizacional en la empresa Port Lafito.	Reingeniería Organizacional	Es el rediseño rápido de los procesos estratégicos de valor agregado y de sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan. (Manganelly, 1995).	Etapas	Preparación	27
				Identificación	28
				Visión	29
				Solución	30
				Transformación	31-32

Fuente: García (2024)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación se hace necesario que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre estos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación con el problema investigado, además de los nuevos conocimientos adquiridos, reúnan las condiciones de objetividad y validez, lógica y coherencia, para lo cual, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico para intentar dar respuestas a las interrogantes objeto de investigación.

De esta manera, el marco metodológico es definido según Franco (2011) como “el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el cómo se realizará el estudio” (p.118). Esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que se estudian. De igual forma, Sabino (2003) sostiene que en cuanto a los elementos del marco metodológico “es necesario operacionalizar, pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (p.25).

En este mismo contexto, Tamayo y Tamayo (2012), lo conceptualiza como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p.37). Dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las variables presentadas ante los problemas trazados.

3.1 Paradigma y Enfoque de la Investigación

Dentro de este marco, la presente investigación se caracteriza por enmarcarse en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo.

En el paradigma positivista la realidad empírica se convierte en lo verdadero y en el único objeto del conocimiento, lo cual supone una renuncia a cualquier propuesta

valorativa. Mediante la aplicación del método científico, se trata de explicar la totalidad de los fenómenos, sean de orden natural o espiritual. Aquello que no pueda ser sometido a las premisas y condiciones de esta concepción de la ciencia, carece absolutamente de valor.

El positivismo es una corriente epistemológica de tipo objetivista que consiste de acuerdo a León (2012) en no admitir como válidos científicamente otros conocimientos, sino los que proceden de la experiencia, rechazando toda noción a priori y todo concepto universal y absoluto. El hecho es la única realidad científica.

De acuerdo a Sandín (2005) las premisas fundamentales del positivismo son: monismo metodológico, el único método de la ciencia es el científico. Explicación causal, el cual sustenta que todo fenómeno es un estado sucesivo de cosas explicado por una ley científica. Es decir, todo suceso debe ser deducido lógicamente a partir de una conexión invariante entre sucesos empíricos. La otra premisa es la objetividad e independencia sujeto-objeto, que señala que el mundo natural tiene una existencia propia que es independiente de la persona que lo estudia. El conocimiento científico es objetivo porque describe la realidad tal cual es.

Con respecto al enfoque se encuentra dentro de la investigación cuantitativa, que según Martínez (1998) es definida como “aquella que se dirige a recoger información objetivamente medible” (p.63). Por ello el enfoque del presente estudio se realiza tanto con una recolección como en el análisis de los datos que son abordados numéricamente y estadísticamente. Así pues, el enfoque cuantitativo es más conveniente cuando existe un cuerpo teórico previo suficientemente fundamentado capaz de definir los conceptos a analizar de forma concreta y mensurable (Miquel, 1997; Saunders, 2009).

Este enfoque de acuerdo a Gauri y Gronhaug (2010) no se centra en explorar, describir o explicar, un único fenómeno, sino que busca realizar inferencias a partir de una muestra hacia una población, evaluando para ello la relación existente entre aspectos o variables de las observaciones de dicha muestra; además de emplear categorías predeterminadas que permitan someter los datos obtenidos a análisis estadístico. Así, el objetivo de este enfoque pasa a ser la identificación de patrones generales que caracterizan a la totalidad de una población.

La investigación con enfoque cuantitativo, requiere el uso de instrumentos de medición y comparación, que proporcionan datos cuyo estudio necesita la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos

3.2 Tipo y Diseño de Investigación

En el presente estudio se puede catalogar como tipo de campo, diseño no experimental y nivel descriptivo.

El tipo de investigación es aquel relacionado con la operacionalidad del estudio. En el caso de esta investigación, se clasifica como un tipo de campo, porque los datos y la información recabada se obtienen de fuentes vivas, en el caso particular de esta investigación son los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

Para Sabino (2003) la investigación de campo se define como “los métodos a emplear cuando los datos de interés se escogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos: esos datos, obtenidos directamente de la experiencia, son llamados primarios. (p.97). De igual forma, Bavaresco (2006) destaca sobre la investigación de campo que “...permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar los datos con más seguridad” (p.26). De allí que, el Manual de Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos de Grado de la Universidad Santa María (2000), refiere que la investigación de campo “se caracteriza porque los problemas que estudian surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella” (p.42). De acuerdo a lo anterior, permite indagar los efectos de la interrelación entre los diferentes tipos de variables en el lugar de los hechos.

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. De esta manera, la presente investigación califica como no experimental, la cual de acuerdo a Palella y Martins (2017), el diseño no experimental es aquel que se “realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos” (p.87). También Hernández (2010), lo define

como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149). Es decir, el estudio se lleva a cabo sin la intención de manipular la variable, observándose tal cual en su contexto natural.

En el mismo orden de ideas, el nivel de investigación se tipifica como descriptiva. Para Hernández, Fernández y Baptista (1998) un estudio descriptivo “mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.60). A partir de ello se puede estudiar más de cerca el problema. Del mismo modo, Méndez (1988) refiere que “la investigación en las ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación” (p.136). Este nivel de investigación va más a la búsqueda de aquellos aspectos que se desean conocer y de los que se pretende obtener respuesta.

Indica Bavaresco (2006) que “consiste en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad” (p.24). Agrega que con este tipo de investigación se “pretende la búsqueda de asociaciones en un marco teórico y donde existe un juego lógico entre las variables en estudio” (p.25). Los estudios descriptivos buscan caracterizar y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Registran, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar.

En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Éste lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

El estudio también se reviste como Proyecto Factible, definido por el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales (2016):

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto factible debe tener apoyo en

una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21).

El proyecto factible incluye las siguientes etapas generales: diagnóstico, planeamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

3.3 Población y Muestra

El conjunto de unidades que se va a estudiar durante el proceso de investigación se corresponde con la población. Es una delimitación del universo de unidades de análisis, con relación a las cuales se contrastan las hipótesis y se sacan conclusiones en el proceso de investigación, se identifican de las unidades que se observarán en un espacio y en un tiempo determinado.

La población es definida por Palella y Martins (2017), como “el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p.105). También Morles (2011), la define como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan; a los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación” (p.140), mientras que Sabino (2003) considera que “son todas las unidades de investigación que seleccionaremos de acuerdo con la naturaleza de un problema, para generalizar hasta ellos los datos recolectados” (p.272). Es decir, la población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. De acuerdo a lo anterior, la población está conformada por los 134 trabajadores que integran la empresa Port Lafito.

En lo que corresponde a la muestra, es un subconjunto de la población compuesto por las unidades que efectivamente se observan, y representan a las otras unidades de la población que no se observan. Existen diversas maneras de seleccionar una muestra, dependiendo de los objetivos y la estrategia que se utilice en la investigación.

Según Pérez (2009), una muestra “es una proporción, un subconjunto de la

población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (p.65). Mientras que Bavaresco (2006), indica que una muestra es “...un subconjunto de la población con la que se está trabajando...la muestra la determina el propio investigador y todo dependerá de su definición de cuál debe ser el tamaño de la muestra” (p.94). En este sentido, la muestra constituye el subconjunto, o parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo.

Para el caso de estudio, la muestra estuvo representada por el muestreo probabilístico o aleatorio, el cual según Arias (2012) consiste en “un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra” (p.83). A tal efecto, se consideró como muestra un 30% de la población, es decir, cuarenta (40) trabajadores que laboran en la empresa Port Lafito.

3.4 Técnicas e Instrumento de Recolección de Información

Las técnicas conducen a la verificación de lo planeado. Arguye Ramírez (1999) que una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia.

Según el tipo de investigación, para este estudio tiene pertinencia la técnica de la encuesta, la cual es definida por Arias (2012) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72). Del mismo modo, Niño (2011), señala que es una “la técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos” (p.63). De lo anterior, se infiere que es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador.

Adicionalmente, como instrumento en la investigación se emplea el cuestionario, el cual forma parte de la técnica de la encuesta. En palabras de Ñaupás (2014) consiste en “formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de

investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo (p.211). También, Villafranca (1996) plantea que éste “se diferencia de la entrevista porque para aplicarlo se necesitan la persona entrevistada y el entrevistador ... la persona encuestada responde por escrito y puede hacerlo sin la presencia del encuestador” (p.65). La finalidad del cuestionario es obtener, de forma sistemática y ordenada, la información de la población investigada sobre el objeto de investigación.

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de la investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse

El diseño del instrumento está conformado por 32 preguntas cerradas, donde son aquellas en las que el encuestado escoge la respuesta adecuada a su punto de vista, dentro de un abanico de respuestas con escala de Likert (Siempre, Algunas Veces y Nunca).

A tal efecto, el cuestionario se estructura de la siguiente forma: los ítems del 1 al 16 miden la variable estructura organizativa con su dimensión elementos, los ítems 17 al 26 corresponden a la dimensión pilares de la variable gestión empresarial, y los ítems 27 al 32 hacen referencia a la dimensión etapas de la variable reingeniería organizacional.

3.4.1 Validez del Instrumento

Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. O, como afirman Anastasi y Urbina (1988), (citado por Bernal, 2010), la validez “tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuán bien lo hace” (p.113). La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

La validez, es la pertinencia de un instrumento de medición, para medir lo que se quiere medir; para Ugarriza (2000), (citado por Ñaupás, 2014), se refiere a “la exactitud con que el instrumento mide lo que se propone medir, es decir, es la eficacia de un

instrumento para representar, describir o pronosticar el atributo que le interesa al examinador” (p.33). Ello es, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir.

La validez puede examinarse desde diferentes perspectivas: validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo. Para efectos del estudio, el investigador seleccionó el tipo que más convino en este caso, la validez de contenido, la cual se determinó antes de la aplicación del instrumento sometiendo el mismo al juicio (03) tres especialistas: uno en metodología, y dos en el área de gerencia.

De acuerdo a Bernal (2010), la validez de contenido se refiere “al juicio sobre el grado en que el instrumento representa la variable objeto de medición, es decir, el grado en que representa el universo de la variable objeto de estudio” (p.248). Asimismo, el procedimiento de la validez es determinada aplicando la técnica del juicio de experto, la cual según Palella y Martins (2017),

Consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o instrucción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. (p.161).

Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario.

3.5 Técnicas de Análisis de la Información

Después que se concluye la etapa de recogida de información a través de los métodos y técnicas, lo que aparece ante el investigador es un conjunto de hechos y resultados con una relación lógica aparente. Por este motivo, es necesario sintetizar la información, es decir, reunirla, clasificarla, organizarla y presentarla en cuadros estadísticos, gráficas o relaciones de datos, a fin de facilitar su análisis e interpretación para extraer las conclusiones del trabajo y para determinar la comprobación o rechazo de la hipótesis formulada.

Para ello, Sabino (2003) expresa que, finalizadas las tareas de recolección, el investigador quedará en posesión de un cierto número de datos, a partir de los cuales será posible sacar conclusiones generales que apunten a esclarecer el problema formulado en los inicios de la investigación. Pero esa masa de datos por sí sola, no indica nada, no permite obtener ninguna síntesis de valor si previamente no se ejerce sobre ella una serie de actividades tendientes a organizarla, a poner orden en todo su conjunto. Estas acciones son las que integran el procesamiento de datos.

El primer paso para poder realizar el análisis de la información acopiada es el procesamiento de esta, lo que se cumple mediante un conjunto de actividades como son el establecimiento de categorías, la codificación, la tabulación de los resultados y el análisis estadístico. Con el establecimiento de categorías, el investigador reúne la información atendiendo a las variables que está estudiando.

El establecimiento de las categorías puede haberse realizado cuando se estaban construyendo los instrumentos (en el caso de las encuestas, con preguntas cerradas) en los protocolos de observación y de registros de mediciones, o con posterioridad a la aplicación de los instrumentos, en el caso de las entrevistas, y de las preguntas mixtas o abiertas en las encuestas.

Una vez que se establecen las categorías en las cuales agrupar la información, se pasa a la siguiente actividad del procesamiento, como es la codificación de la información, que consiste es la asignación de símbolos, generalmente números, a las categorías establecidas, que pueden ser tabulados y contados. Esta codificación estará en dependencia del tipo de tabulación que se utilice.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del procesamiento de datos producto de la aplicación del instrumento dirigido al personal que labora en la empresa Port Lafito, atendiendo a los indicadores y dimensiones de las variables en estudio.

Después de recolectar la información a través de la técnica de la encuesta, apoyada en un cuestionario conformado por treinta y dos (32) ítems de tipo abanico, es decir, las respuestas consistieron en una serie de alternativas, entre las cuales el encuestado escogió la que creyó conveniente; se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por el investigador.

Al respecto, Balestrini (2006), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico” (p.73). En este sentido, el tratamiento estadístico de los datos, se realizó a través de los métodos descriptivos, dedicados a analizar grupos de datos, tomando como base las frecuencias absolutas (número de sujetos) y relativas (porcentajes). Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos.

Cuadro 2

Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Formalización.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
1. ¿En la empresa existe la formalización de la estructura organizativa?	10	25%	11	27,5%	19	47,5%
2. ¿Consideras que la empresa cuenta con manuales de organización, descripción de cargos, normas, procedimientos, reglamentos, políticas?	9	22,5%	10	25%	21	52,5%

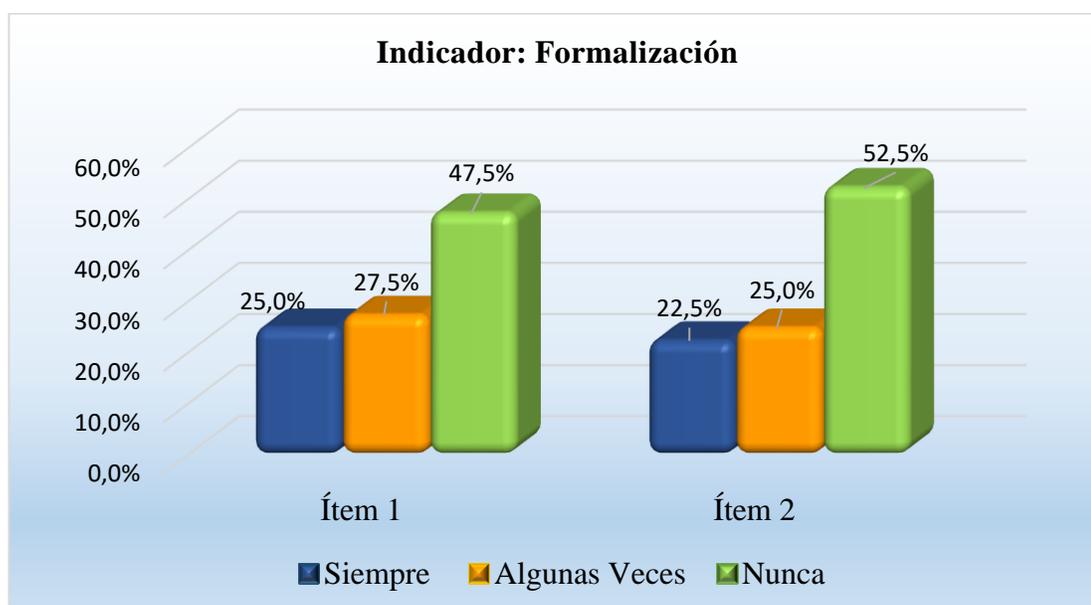


Gráfico 1. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Formalización.

En el cuadro 2, gráfico 1, se muestran los resultados del indicador Formalización, donde al ítem 1, referente a ¿En la empresa existe la formalización de la estructura organizativa?, el 47,5% de los encuestados respondieron que Nunca existe la formalización de la estructura organizativa, un 27,5% señaló que Algunas Veces y el 25% restante, manifestó que Siempre ha existido. En lo correspondiente al ítem 2, ¿Consideras que la empresa cuenta con manuales de organización, descripción de cargos, normas, procedimientos, reglamentos, políticas?, el 52,5% indicaron que Nunca en la empresa se cuentan con manuales de organización, descripción de cargos,

normas, procedimientos, reglamentos, políticas. El 25% argumentaron que Algunas Veces había y el 22,5% revelaron que Siempre se cuentan con dichos manuales.

Es importante señalar lo referido por Clegg (1981), el cual expone que la formalización es un parámetro característico del control organizacional sobre el individuo, lo que supone que una organización altamente formalizada, reducirá los costos de la supervisión directa y garantizará la idoneidad en los procesos. En este sentido, los resultados arrojados no están en concordancia con lo indicado, por cuanto la empresa no cuenta con un cuerpo codificado de reglas, procedimientos y formas de prescripción del comportamiento de los empleados que permitan dirigir las decisiones y los procesos de trabajo.

Para Pugh y Hickson (1976), la formalización incluye los siguientes aspectos: (1) la declaración de los procedimientos de las operaciones diarias, las reglas que los regulan y las tareas de cada puesto de trabajo, incluyendo los contratos y acuerdos laborales; (2) los procedimientos que dirigen los procesos de toma de decisiones –por ejemplo: planes, programas y presupuestos–; y (3) los mecanismos para la transmisión o comunicación de la información a través de la estructura organizativa. En este sentido, según Pleshko (2007) la formalización “restringe y establece las tareas de los empleados por adelantado” (p.55); además, indica Meilich (2005), la medida en la cual las actividades de la organización están codificadas, hechas explícitas e impersonales, y por tanto disponibles para todos sus miembros.

Cuadro 3

Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Especialización.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
3. ¿La empresa cuenta con la cantidad de personal necesario para realizar las actividades?	12	30%	10	25%	18	45%
4. ¿La organización posee personal especializado en las áreas específicas, realizando trabajo profesional y técnico?	7	17,5%	11	27,5%	22	55%

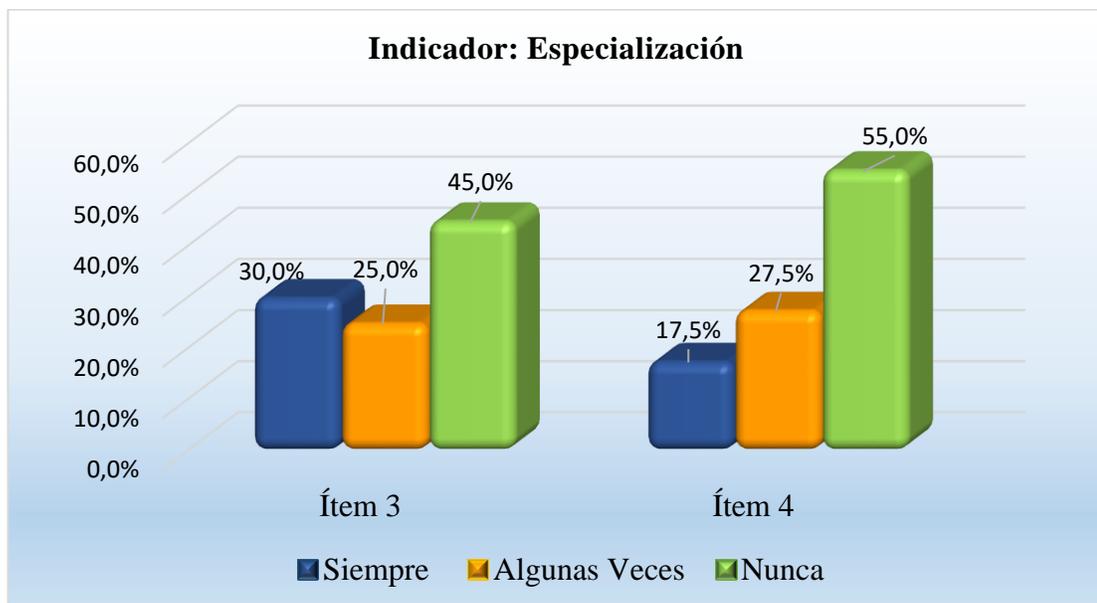


Gráfico 2. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Especialización.

Según el cuadro 3, gráfico 2, se indican los resultados del indicador Especialización, mostrando al ítem 3: ¿La empresa cuenta con la cantidad de personal necesario para realizar las actividades?, para lo cual el 45% de los trabajadores resaltaron que Nunca se cuenta con el personal suficiente al realizar las actividades, un 30% enunciaron que Siempre, mientras que el 25% respondió que Algunas Veces se cuenta con el personal.

Con respecto al ítem 4: ¿La organización posee personal especializado en las áreas específicas, realizando trabajo profesional y técnico?, el 55% revelaron que Nunca se posee personal especializado en las áreas específicas, un 27,5% indicó que Algunas

Veces se tiene; sin embargo, el 17,5% señaló que Siempre se posee con el personal especializado.

Según Hall (1996), la especialización consiste en dividir las tareas de forma tal que se repartan entre una gran cantidad de individuos, con lo cual cada uno será responsable de realizar una pequeña cantidad de las actividades correspondientes a todo el proceso de trabajo en general. Sin embargo, esto no se corresponde con los resultados de la encuesta, por cuanto en la empresa Port Lafito, no se tiene personal especializado en las áreas específicas y no poseen la cantidad de trabajadores necesarios para llevar a cabo las actividades.

Es preciso resaltar lo señalado por Peris (1995), donde destaca el hecho que las organizaciones dividen sus actividades mediante la especialización de los cargos para aumentar su productividad, alcanzando así: (a) una mayor destreza del individuo en una actividad concreta; (b) un ahorro de tiempo por no cambiar de actividad; y (c) el desarrollo de nuevos métodos que se han visto facilitados por la simplificación del trabajo.

En esencia, la especialización responde a una descomposición del trabajo en múltiples actividades asignadas a cada cargo o persona, conduciendo a trabajos limitados y con cualificaciones únicas que en ocasiones pueden acarrear manejos inadecuados de la incertidumbre, requiriendo en estos casos de una supervisión bastante estricta. Sin duda, Zapata y Canet (2012) expresan que la especialización resulta de la combinación de un número determinado de tareas, conocimientos y habilidades necesarias para realizar de manera eficiente el trabajo.

Cuadro 4

Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Jerarquía.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
5. ¿La empresa tiene definida las escalas, estratos o niveles de autoridad?	11	27,5%	9	22,5%	20	50%
6. ¿Consideras que en la empresa a medida que se asciende en escala jerárquica, aumenta la autoridad de quien desempeña el cargo?	15	37,5%	13	32,5%	12	30%

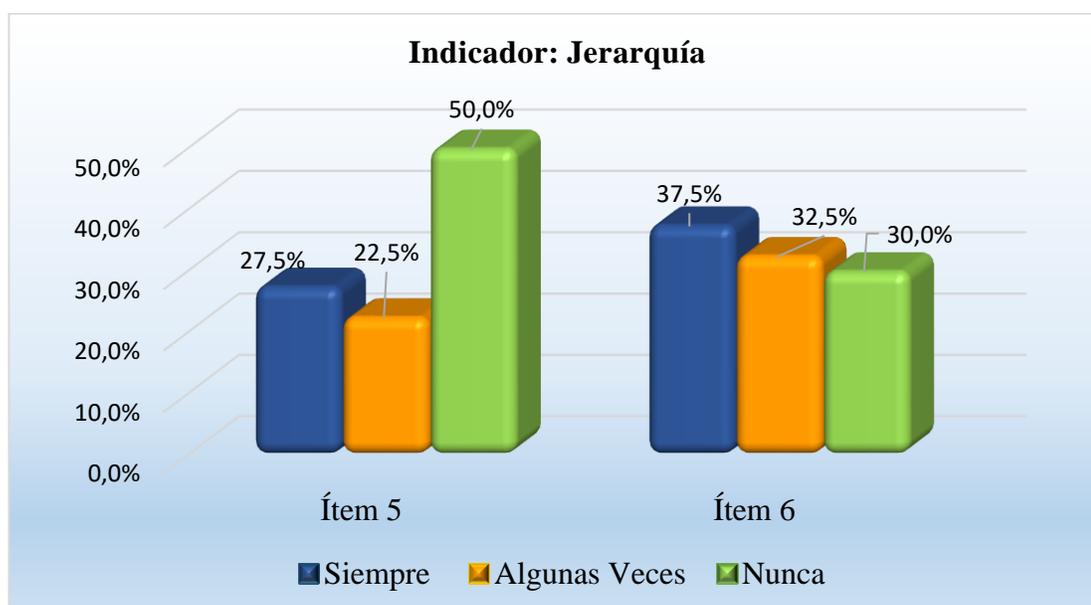


Gráfico 3. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Jerarquía.

En el cuadro 4, gráfico 3, se enfatizan los resultados del indicador Jerarquía, encontrándose el ítem 5: ¿La empresa tiene definida las escalas, estratos o niveles de autoridad?, el 50% de los encuestados revelaron que Nunca se tienen definidas las escalas o niveles de autoridad, un 27,5% argumentó que Siempre han estado definidas y el 22,5% restante, indicaron que Algunas Veces se tienen.

En atención al ítem 6, ¿Consideras que en la empresa a medida que se asciende en escala jerárquica, aumenta la autoridad de quien desempeña el cargo?, el 37,5% manifestaron que Siempre aumenta la autoridad en la medida que se asciende en la

escala jerárquica. El 32,5% señalaron que Algunas Veces aumenta y el 30% respondió que Nunca aumenta la autoridad cuando se asciende de escala.

Cada organización tiene una estructura de autoridad, representada gráficamente en el organigrama, la cual refleja las relaciones entre los superiores y la responsabilidad de los subordinados, mostrando así la jerarquía existente. En esta perspectiva, los resultados evidencian que en la empresa no se tienen definidos los niveles de autoridad, por lo tanto, no se conoce la jerarquía en cada uno de los niveles.

Lo anterior, no se corresponde con lo mencionado por Mintzberg (1984), por cuanto, con la agrupación en unidades se crea el sistema de autoridad formal del cual emerge la jerarquía de la organización. El organigrama es una representación gráfica de dicha jerarquía, la cual puede estar dispuesta por funciones, por productos, por clientes, por regiones o por procesos.

Cuadro 5

Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Estandarización.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
7. ¿En la organización existe uniformidad y consistencia de los procedimientos?	8	20%	10	25%	22	55%
8. ¿En la empresa se tiene estandarización de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores diarias?	5	12,5%	12	30%	23	57,5%

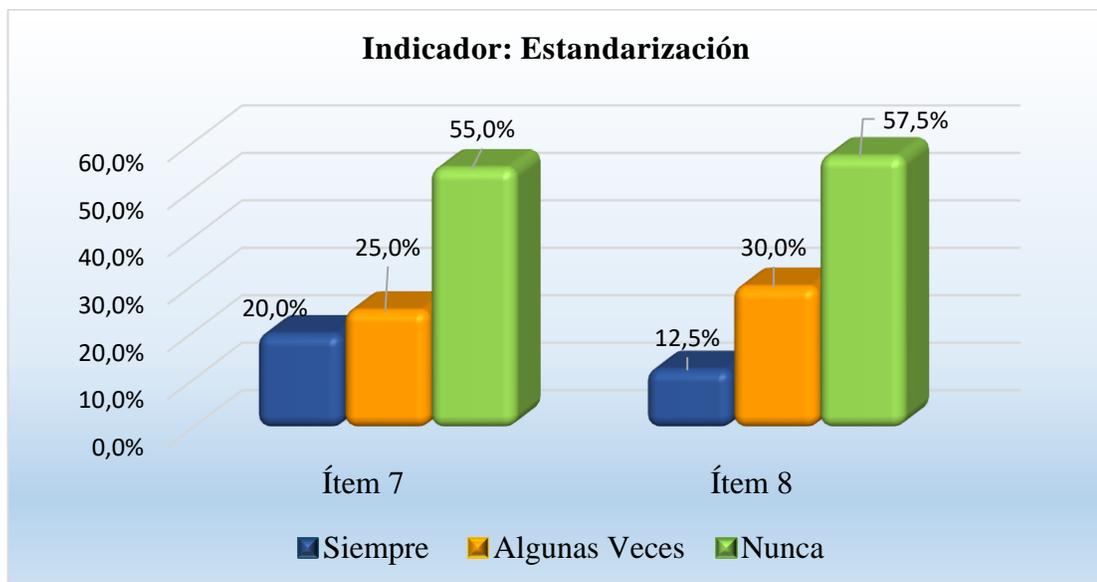


Gráfico 4. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Estandarización.

De acuerdo al cuadro 5, gráfico 4, se evidencian los resultados obtenidos del indicador Estandarización, donde al ítem 7: ¿En la organización existe uniformidad y consistencia de los procedimientos?, el 55% de los encuestados señalaron que Nunca existe uniformidad y consistencia en los procedimientos, un 25% indicaron que Algunas Veces, mientras que el 20% revelaron que Siempre ha existido uniformidad y consistencia en los procedimientos. En lo que se refiere al 8: ¿En la empresa se tiene estandarización de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores diarias?, el 57,5% respondió que Nunca se tiene estandarización de los

procedimientos que deben seguir los empleados en el desempeño de sus labores diarias, un 30% enunció que Algunas Veces se tiene; sin embargo, el 12,5% resaltó que Siempre se tiene tal estandarización.

En este indicador, Prakash & Gupta (2011) explican como el grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos, llegando incluso a predecirlo, para evitar la acción consuetudinaria e informal.

Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos, esto no se lleva a cabo en la empresa, en virtud a la inexistencia de los procedimientos que deben realizar los trabajadores. De allí pues, Sánchez (2002) destaca que la formalización de los procesos, reglas e instrucciones están expresadas de manera escrita y con la estandarización de las actividades están sujetas a procedimientos y a la forma de cómo deben realizarse.

Cuadro 6
Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Estructura Organizativa.
Dimensión: Elementos. Indicador: Complejidad.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
9. ¿Consideras a la organización de alta complejidad, por cuanto realizan ocupaciones diferentes que requieren conocimientos y habilidades especiales?	20	50%	11	27,5%	9	22,5%
10. ¿Estimas que, mientras mayores son los niveles entre la alta gerencia y los niveles operativos, la organización se vuelve más compleja?	16	40%	14	35%	10	25%

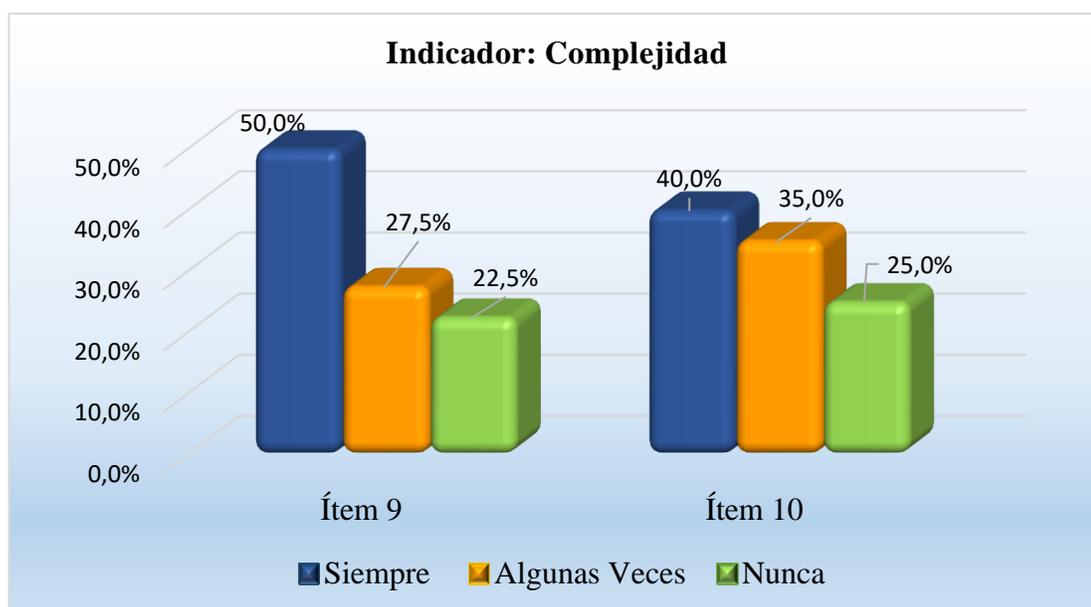


Gráfico 5. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Complejidad.

En el cuadro 6, gráfico 5, se detallan los resultados del indicador Complejidad, concerniente al ítem 9: ¿Consideras a la organización de alta complejidad, por cuanto realizan ocupaciones diferentes que requieren conocimientos y habilidades especiales?, el 50% de los encuestados respondieron que Siempre se ha considerado de alta complejidad a la organización, un 27,5% señaló que Algunas Veces y el 22,5% restante, manifestó que Nunca se considera a la organización de alta complejidad, a pesar de que realizan ocupaciones diferentes que requieren conocimientos y habilidades especiales.

En relación al ítem 10: ¿Estimas que, mientras mayores son los niveles entre la alta gerencia y los niveles operativos, la organización se vuelve más compleja?, el 40% indicaron que Siempre la organización se vuelve más compleja en la medida que se dan los niveles entre la alta gerencia y operativos. El 35% argumentaron que Algunas Veces y el 25% revelaron que Nunca se da tal situación.

De acuerdo a Hall (1996), la complejidad puede definirse “como el grado de conocimiento requeridos para producir el resultado de un sistema” (p. 78). De igual manera, Cornejo (2004) expresa que “la complejidad tiene que ver con la diversidad de elementos que componen una situación; un todo que se compone de partes que interactúan y que estas a su vez se encuentran en contacto con su medio ambiente” (p.3). Tomando en cuenta los resultados de la encuesta, la organización en estudio es considerada de alta complejidad, derivada de las múltiples actividades que se llevan a cabo en ella, siendo fundamental la necesidad de conocimientos y habilidades.

En este orden de ideas, el grado de complejidad de una organización puede evaluarse por el nivel de educación de sus miembros, de modo que a mayor educación mayor complejidad. La complejidad organizacional plantea el problema del grado de profesionalización de sus miembros como variable que influye sobre el tipo de estructura de la propia organización.

Cuadro 7

Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Centralización.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
11. ¿En la organización existe centralización en la toma de decisiones?	21	52,5%	10	25%	9	22,5%
12. ¿En la alta gerencia se considera para la toma de decisiones, la aportación del personal de niveles bajos?	7	17,5%	9	22,5%	24	60%

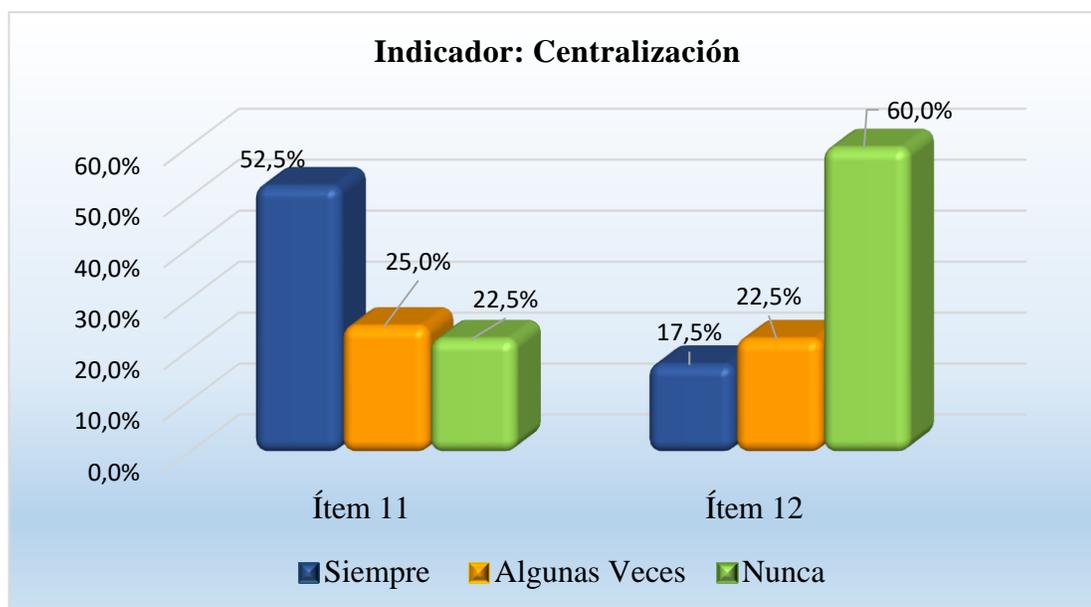


Gráfico 6. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Centralización.

Según el cuadro 7, gráfico 6, se indican los resultados del indicador Centralización, mostrando al ítem 11: ¿En la organización existe centralización en la toma de decisiones?, para lo cual el 52,5% de los trabajadores resaltaron que Siempre existe la centralización en la toma de decisiones, un 25% enunciaron que Algunas Veces existe, mientras que el 22,5% respondió que Nunca se da tal centralización.

Con respecto al ítem 12: ¿En la alta gerencia se considera para la toma de decisiones, la aportación del personal de niveles bajos?, el 60% revelaron que Nunca se considera para la toma de decisiones, la aportación del personal de niveles bajos, un 22,5% indicó

que Algunas Veces se considera; sin embargo, el 17,5% señaló que Siempre se toma en cuenta.

Para Sánchez (2002), la centralización es el grado en que la toma de decisiones está concentrada en un único punto de la organización ya sea individuo, grupo o nivel; es decir, tiene que ver con el lugar de la autoridad para tomar decisiones que afectan a la organización.

No obstante, la centralización está vinculada con el poder formal de algunos miembros de la organización o unidades organizativas ubicadas en la parte más alta de su estructura jerárquica para tomar decisiones estratégicas y operativas. A tal efecto, como se puede apreciar en los resultados de la investigación, en la empresa la toma de decisiones está centralizada. De allí que, ésta recae en la alta dirección o en los niveles superiores de la estructura organizativa.

Conforme a lo anterior, se corresponde con lo señalado por Pugh y Hickson (1976), los cuales indican que la centralización está vinculada con la localización y distribución de la autoridad para la toma de decisiones entre los diferentes componentes estructurales, la cual afecta a toda la organización. Es una dimensión delegada a través de la estructura organizativa, existiendo, por tanto, diferentes grados de centralización.

Cuadro 8

Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Profesionalismo.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
13. ¿Consideras que el personal que integra la organización cuenta con un nivel de educación formal?	8	20%	6	15%	26	65%
14. ¿Estimas que el personal que labora en la organización se encuentra capacitado para ejercer sus funciones?	11	27,5%	7	17,5%	22	55%



Gráfico 7. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Profesionalismo.

En el cuadro 8, gráfico 7, se enfatizan los resultados del indicador Profesionalismo, encontrándose el ítem 13: ¿Consideras que el personal que integra la organización cuenta con un nivel de educación formal?, el 65% de los encuestados revelaron que Nunca el personal que integra la organización cuenta con un nivel de educación formal, un 20% argumentó que Siempre se cuenta con dicho nivel y el 15% restante, indicaron que Algunas Veces se tiene. En atención al ítem 14, ¿Estimas que el personal que labora en la organización se encuentra capacitado para ejercer sus funciones?, el 55% manifestaron que Nunca el personal que labora en la organización se encuentra

capacitado para ejercer sus funciones. El 27,5% señalaron que Siempre se cuenta con personal capacitado y el 17,5% respondió que Algunas Veces dicho personal lo está.

A juicio de los autores, Kaplan (2010) y Mas y Martínez (2008), cuando los empleados no poseen los conocimientos para realizar sus actividades laborales provoca que no puedan efectuarlas de manera correcta, lo contrario a cuando los empleados están capacitados se reducen los tiempos y errores en las actividades, culminando en un mejor desempeño.

Según los resultados obtenidos en el presente estudio, en la empresa no cuentan con suficiente personal capacitado para ejercer sus funciones, ello se da en función a que los mismos no poseen la educación formal que se requiere. Dentro de este marco, se puede confirmar lo indicado por los citados autores, donde al carecer de los conocimientos y educación requerida, no logran llevar a cabo sus funciones adecuadamente.

Cuadro 9

Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Proporciones de personal.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
15. ¿En la organización se tiene el personal suficiente para ejecutar las operaciones?	10	25%	11	27,5%	19	47,5%
16. ¿En la empresa se encuentra el personal distribuido proporcionalmente según las funciones que realizan?	7	17,5%	16	40%	17	42,5%

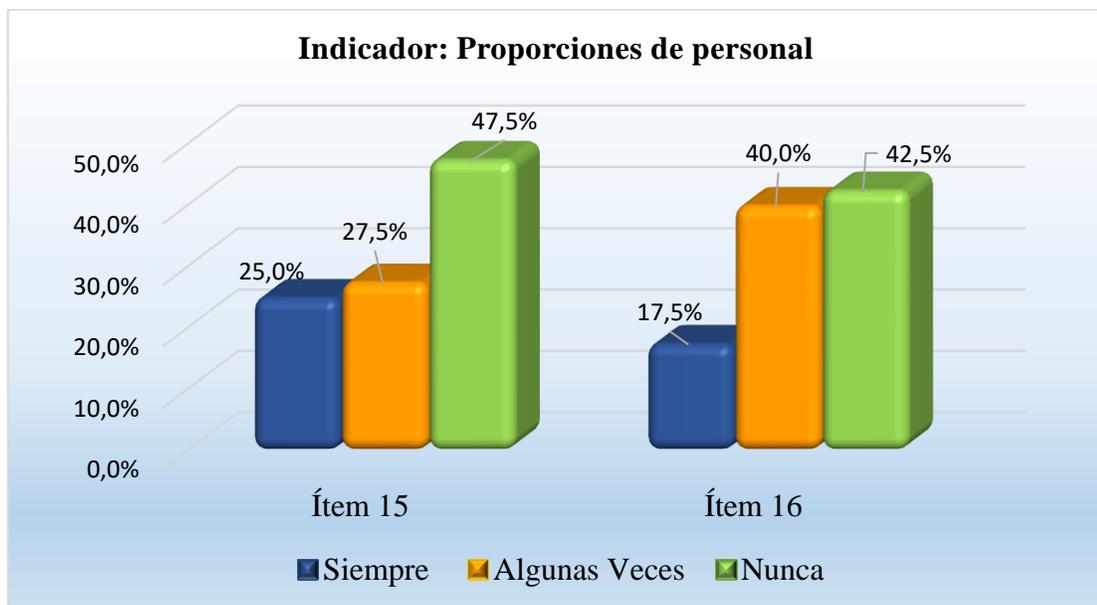


Gráfico 8. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Estructura Organizativa. Dimensión: Elementos. Indicador: Proporciones de personal.

De acuerdo al cuadro 9, gráfico 8, se evidencian los resultados obtenidos del indicador Proporciones de personal, donde al ítem 15: ¿En la organización se tiene el personal suficiente para ejecutar las operaciones?, el 47,5% de los encuestados señalaron que Nunca se tiene el personal suficiente para ejecutar las operaciones, un 25% indicaron que Algunas Veces, mientras que el 20% revelaron que Siempre se cuenta con el personal necesario para realizar las operaciones.

En lo que se refiere al 16: ¿En la empresa se encuentra el personal distribuido proporcionalmente según las funciones que realizan?, el 42,5% respondió que Nunca

se tiene distribuido el personal de acuerdo a las funciones que realizan, un 40% enunció que Algunas Veces se tiene; sin embargo, el 17,5% resaltó que Siempre se tiene al personal distribuido proporcionalmente.

Las proporciones de personal, son aquellas concernientes a la forma como se ha distribuido a las personas para realizar varias funciones en diversas unidades o departamentos. En el caso de estudio, la empresa presenta carencia de personal para realizar sus operaciones. De la misma forma, dicho personal no está distribuido proporcionalmente según las funciones que ejecutan.

Lo reflejado anteriormente, está directamente relacionado con el tamaño organizacional. Para Kimberly (1976), (citado por Hall, 1996), el tamaño organizacional tiene cuatro componentes: la capacidad física, el personal disponible en la organización, los insumos o productos de la organización, y los recursos discrecionales como los activos o la riqueza de la organización.

Cuadro 10

Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Gestión Empresarial. Dimensión: Pilares. Indicador: Planificación.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
17. ¿Consideras que una planificación correcta es esencial para cualquier negocio?	22	55%	10	25%	8	20%
18. ¿A través de la planificación, se pueden definir los objetivos, las estrategias, los recursos financieros, humanos y técnicos?	19	47,5%	11	27,5%	10	25%

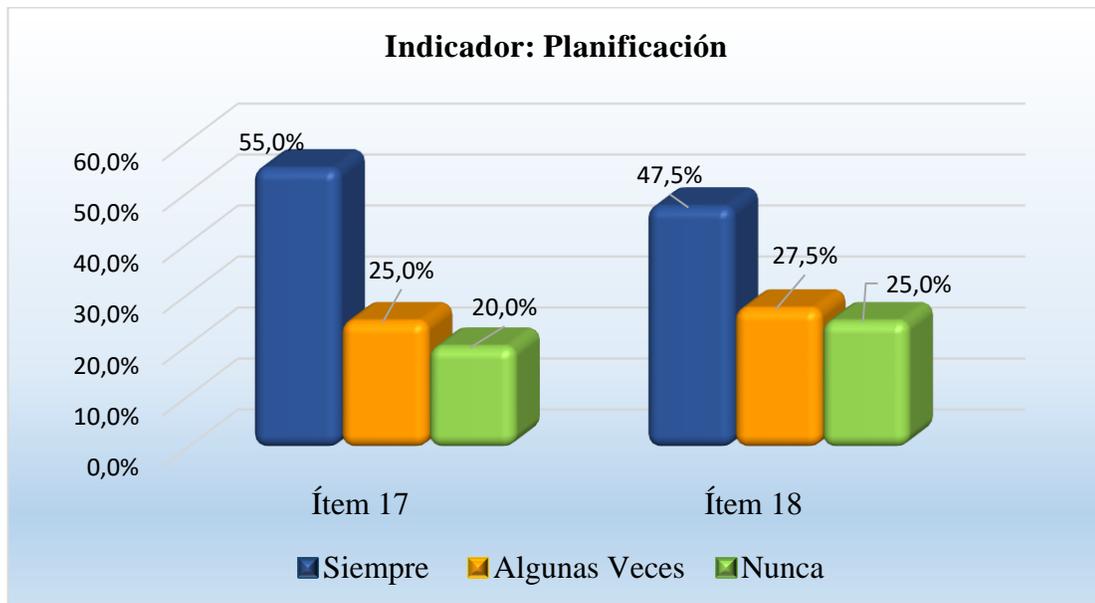


Gráfico 9. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Gestión Empresarial. Dimensión: Pilares. Indicador: Planificación.

En el cuadro 10, gráfico 9, se muestran los resultados del indicador Planificación, donde al ítem 17, referente a ¿Consideras que una planificación correcta es esencial para cualquier negocio?, el 55% de los encuestados respondieron que Siempre es esencial una planificación correcta, un 25% señaló que Algunas Veces y el 20% restante, manifestó que Nunca se considera esencial una planificación correcta.

En lo correspondiente al ítem 18, ¿A través de la planificación, se pueden definir los objetivos, las estrategias, los recursos financieros, humanos y técnicos?, el 47,5% indicaron que Siempre se pueden definir los objetivos, las estrategias, los recursos

financieros, humanos y técnicos mediante la planificación. El 27,5% argumentaron que Algunas Veces se define y el 25% revelaron que Nunca es necesario.

En el mundo empresarial de hoy, la planificación se ha convertido en la brújula que guía a las organizaciones hacia un futuro sostenible y próspero. En un entorno donde la competencia es feroz y los mercados son volátiles, la planificación estratégica se presenta como una herramienta fundamental para la gestión empresarial. Más que un simple ejercicio teórico, es el arte de convertir visiones en acciones concretas y alcanzables, con técnicas y herramientas que se tienen a la mano, las cuales facilitan el diagnóstico de los entornos con la finalidad de poder concretar estrategias basadas en el análisis de los factores.

Uno de los mayores poderes de la planificación estratégica radica en su capacidad para anticipar o hablar del futuro. En un mundo empresarial donde los vientos de cambio soplan implacablemente, aquellos que pueden prever las tendencias del mercado y adaptarse, están destinados a liderar debido al trabajo que dedican a reducir los riesgos. La planificación estratégica permite a las empresas no solo prepararse para el mañana, sino también para dar forma a este futuro próximo, explorando nuevas oportunidades y expandiendo sus horizontes. Dentro de este marco, Córdoba (2023) sostiene que la planificación estratégica permite anticipar desafíos y capitalizar oportunidades, estableciendo metas claras y definidas y proporcionando un marco estructurado para el crecimiento y la expansión.

Con respecto a los resultados obtenidos, se puede confirmar lo señalado por el precitado autor, por cuanto la planificación permite una asignación inteligente de recursos como capital, talento humano y tiempo. Al enfocarse en áreas clave, las empresas pueden maximizar su productividad y minimizar el desperdicio. Esta optimización no solo conduce a una mayor rentabilidad, sino también a un uso más responsable de los recursos. Es indudable que, para lograr una buena administración empresarial que permita ser sostenible en el tiempo y mantenerse vivo en el mercado competitivo, se debe enfocar en base a los principios de la administración: planeación, organización, dirección y control, de los cuales, para emprender una buena gestión empresarial, siempre el primer paso será la planificación.

Cuadro 11
Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Gestión Empresarial.
Dimensión: Pilares. Indicador: Liderazgo.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
19. ¿Estimas que, para ser un buen gerente, debe tener liderazgo?	16	40%	14	35%	10	25%
20. ¿Consideras que, mediante el liderazgo, el gerente es capaz de sacar lo mejor de sus trabajadores?	19	47,5%	12	30%	9	22,5%

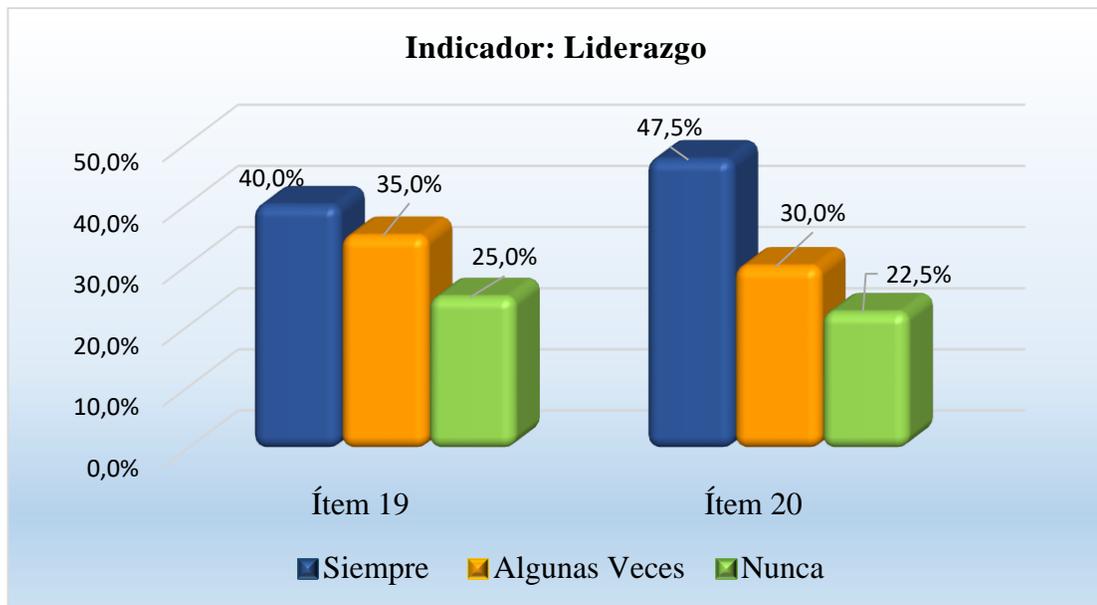


Gráfico 10. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Gestión Empresarial. Dimensión: Pilares. Indicador: Liderazgo.

Según el cuadro 11, gráfico 10, se indican los resultados del indicador Liderazgo, mostrando al ítem 19: ¿Estimas que, para ser un buen gerente, debe tener liderazgo?, para lo cual el 40% de los trabajadores resaltaron que Siempre para ser un buen gerente, se debe tener liderazgo, un 35% enunciaron que Algunas Veces, mientras que el 25% respondió que Nunca se requiere el liderazgo para considerarse un buen gerente.

Con respecto al ítem 20: ¿Consideras que, mediante el liderazgo, el gerente es capaz de sacar lo mejor de sus trabajadores?, el 47,5% revelaron que Siempre a través del liderazgo, el gerente es capaz de sacar lo mejor de sus trabajadores, un 30% indicó que

Algunas Veces se requiere; sin embargo, el 22,5% señaló que Nunca es necesario tal liderazgo.

Todo líder debe tener sus funciones claras que permitan alcanzar sus objetivos para un buen funcionamiento dentro de las empresas. Un líder debe tomar decisiones, hacer planificación, delegar, alcanzar metas u objetivos, comunicar, asesorar, motivar y delegar tarea con el fin de que los miembros de las empresas realicen un trabajo exitoso.

Según Raven y Rubín (1983), (citado por Zayas y Cabrera, 2006), el líder es alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas. El líder se planteará como metas: conocer los aspectos funcionales y formales de la empresa, conseguir resultados y ser reconocido como tal líder. Favorecer oportunidades, conociendo los puntos débiles y fuertes de las personas, recompensar o sancionar de acuerdo a las normas de la empresa. Además de saber escuchar, generar confianza, y organizar el trabajo. Además, para que todo ello funcione ha de implicar al equipo o los equipos de trabajo, bajo la motivación (Moya, 2011).

Conforme a lo descrito, los resultados de la investigación están en concordancia con lo expresado por los autores ya citados, en virtud a la importancia de la existencia de un liderazgo en la empresa, ya que el líder debe ser un ejemplo por seguir y estar dispuesto a guiar a los trabajadores al camino más adecuado.

Para Naranjo (2015), el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos neurálgicos de la empresa: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe qué esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa).

Cuadro 12

Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Gestión Empresarial. Dimensión: Pilares. Indicador: Servicio al cliente.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
21. En cuanto al servicio al cliente, ¿Estimas que la satisfacción del cliente debe ser el centro de cualquier estrategia empresarial?	18	45%	13	32,5%	9	22,5%
22. ¿Consideras que los clientes no solo deben estar complacidos con el producto o el servicio que adquieren, sino también con la atención recibida?	20	50%	10	25%	10	25%

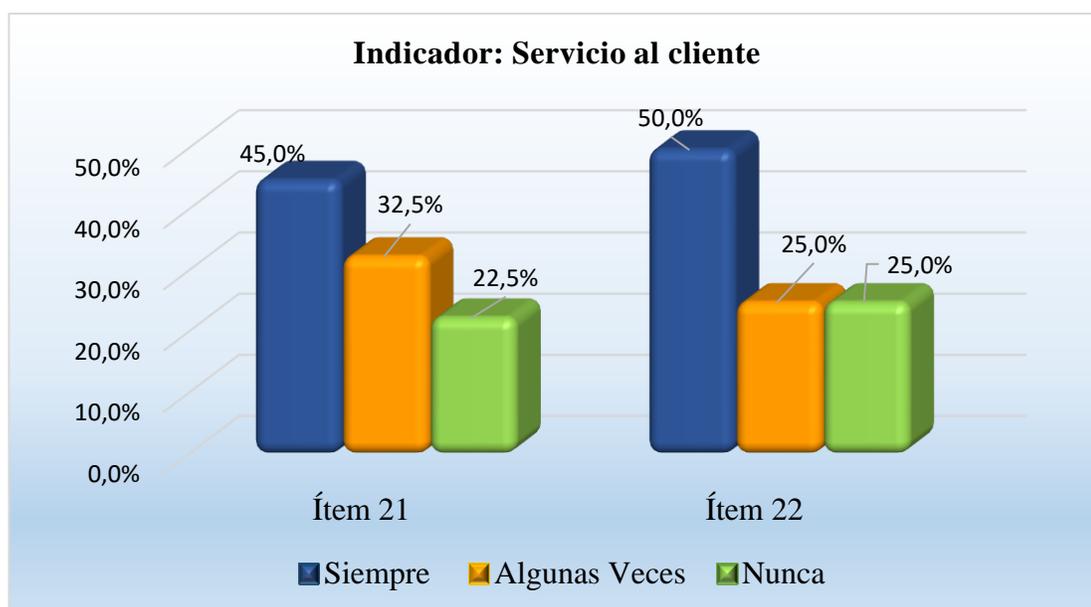


Gráfico 11. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Gestión Empresarial. Dimensión: Pilares. Indicador: Servicio al cliente.

En el cuadro 12, gráfico 11, se enfatizan los resultados del indicador Servicio al cliente, encontrándose el ítem 21: En cuanto al servicio al cliente, ¿Estimas que la satisfacción del cliente debe ser el centro de cualquier estrategia empresarial?, el 45% de los encuestados revelaron que Siempre la satisfacción del cliente debe ser el centro de cualquier estrategia empresarial, un 32,5% argumentó que Algunas Veces se requiere y el 22,5% restante, indicaron que Nunca es necesaria la satisfacción del cliente.

En atención al ítem 22, ¿Consideras que los clientes no solo deben estar complacidos con el producto o el servicio que adquieren, sino también con la atención recibida?, el 50% manifestaron que Siempre los clientes deben estar complacidos con el producto y con la atención recibida. El 25% señalaron que Algunas Veces se considera necesario y el resto 25% respondió que Nunca lo consideran.

De acuerdo a lo expresado por Solorzano y Aceves (2013), la calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Sin embargo, en algunas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo.

A tal efecto, se considera que los resultados del estudio se ajustan a lo mencionado por los autores, por cuanto en el vertiginoso mundo actual, los clientes esperan una asistencia rápida y eficaz cuando tienen problemas con productos o servicios. Esto ha convertido la atención al cliente en un aspecto crítico de las operaciones empresariales y exige que las empresas cuenten con una estrategia sólida para satisfacer estas demandas.

Cuando se implementa un servicio al cliente directamente a los clientes potenciales de primera calidad, se generan beneficios bilaterales, es decir, tanto la empresa como el consumidor obtienen buenos resultados. Por un lado, el consumidor se siente satisfecho y contento con la experiencia de compra y/o servicio y, por el otro, la empresa eleva el promedio de ventas y alcanza una mejor posición en el mercado. De hecho, esta práctica es esencial para que la empresa logre no solo mantener su posición, sino también desarrollarse a sí misma y crecer ante la competencia.

Cuadro 13

Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Gestión Empresarial. Dimensión: Pilares. Indicador: Cultura organizacional.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
23. ¿Estimas que la cultura organizacional es fundamental, al compartir los mismos valores para trabajar hacia un mismo objetivo?	21	52,5%	11	27,5%	8	20%
24. ¿Consideras que el éxito de la empresa no solo depende de los productos o servicios que ofrece, sino del talento de las personas que trabajan en ella?	19	47,5%	13	32,5%	8	20%

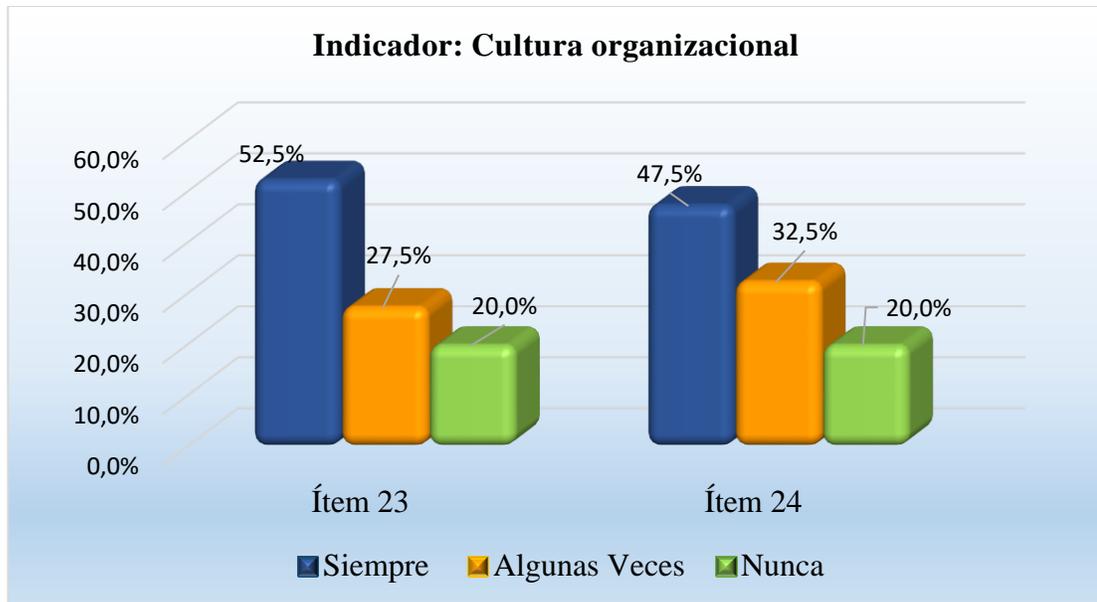


Gráfico 12. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Gestión Empresarial. Dimensión: Pilares. Indicador: Cultura organizacional.

De acuerdo al cuadro 13, gráfico 12, se evidencian los resultados obtenidos del indicador Cultura organizacional, donde al ítem 23: ¿Estimas que la cultura organizacional es fundamental, al compartir los mismos valores para trabajar hacia un mismo objetivo?, el 52,5% de los encuestados señalaron que Siempre es fundamental la cultura organizacional, un 27,5% indicaron que Algunas Veces, mientras que el 20% revelaron que Nunca es necesaria la cultura organizacional.

En lo que se refiere al 24: ¿Consideras que el éxito de la empresa no solo depende de los productos o servicios que ofrece, sino del talento de las personas que trabajan en

ella?, el 47,5% respondió que Siempre el éxito de la empresa no solo depende de los productos o servicios que ofrece, sino del talento de las personas, un 32,5% enunció que Algunas Veces depende; sin embargo, el 20% resaltó que Nunca depende de ello.

A todas las organizaciones se les suele considerar un sistema abierto, estas organizaciones reflejan el modelo sociocultural propio de cada una de ellas. De allí, que el logro de las metas en general, conlleva la planificación y coordinación de todos los miembros, por lo que el trabajo en equipo es el elemento esencial para alcanzar dichas metas, pues sería complicado y difícil lograrlas sin la contribución o aporte de los colaboradores; por lo que surge la necesidad de alinearlos a los objetivos organizacionales.

Para Robbins (2011), la cultura organizacional se refiere “a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras” (p.681). En el entorno organizacional, el recurso humano es miembro de una sociedad cultural, pero un poco más selecta debido a que las organizaciones seleccionan a sus trabajadores en base a perfiles y competencias más definidas, constituyendo así una cultura organizacional que van acorde con las creencias y reglas de los líderes organizacionales.

Por esta razón, los resultados del presente estudio demuestran la importancia de la cultura organizacional, ya que esta precisa la forma de cómo debería funcionar una organización, reflejada en sus estructuras, estrategias y sistemas. Es por ello, que debe ser transmitida, aprendida y compartida por todos los miembros de la empresa, con la finalidad de solucionar o corregir los conflictos que se presenten y principalmente para la gestión empresarial. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia.

Una cultura organizacional abierta y humana, en definitiva, incentiva la participación y también a su vez fomenta una conducta sensata y madura de todos los colaboradores que conforman la organización, sí los trabajadores se comprometen verdaderamente y son responsables, esto se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que dirige y encamina a las organizaciones hacia el éxito.

Cuadro 14

**Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Gestión Empresarial.
Dimensión: Pilares. Indicador: Toma de decisiones financieras.**

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
25. ¿Estimas que el crecimiento de la empresa depende de la toma de decisiones financieras?	23	57,5%	8	20%	9	22,5%
26. ¿En la organización consideran la toma de decisiones cuando requiere algún tipo de financiamiento para iniciar un proyecto innovador?	17	42,5%	15	37,5%	8	20%

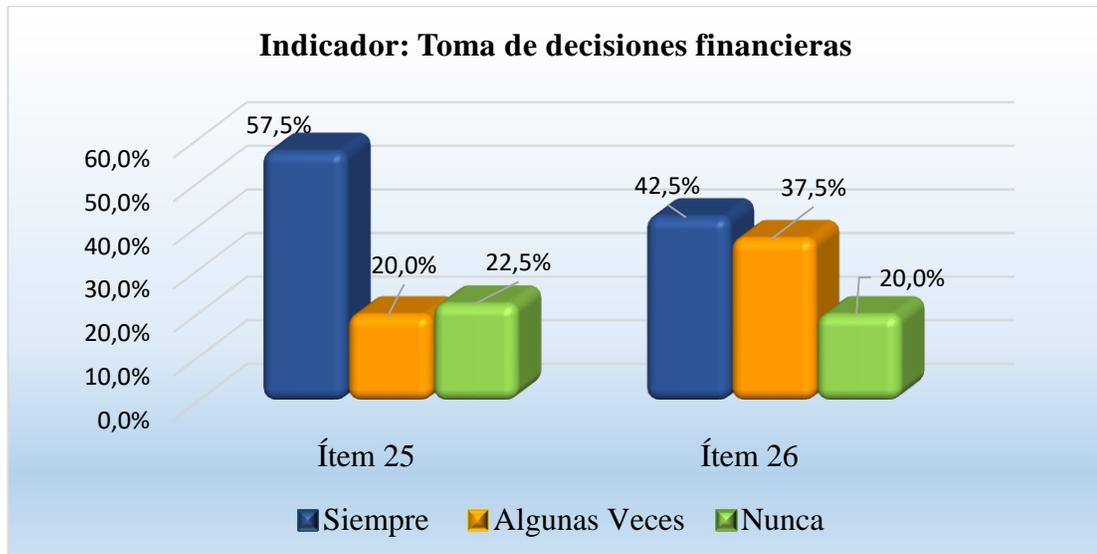


Gráfico 13. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Gestión Empresarial. Dimensión: Pilares. Indicador: Toma de decisiones financieras.

En el cuadro 14, gráfico 13, se muestran los resultados del indicador Toma de decisiones financieras, donde al ítem 25, referente a ¿Estimas que el crecimiento de la empresa depende de la toma de decisiones financieras?, el 57,5% de los encuestados respondieron que Siempre el crecimiento de la empresa depende de la toma de decisiones financieras, un 22,5% señaló que Nunca depende y el 20% restante, manifestó que Algunas Veces si depende de dichas decisiones.

En lo correspondiente al ítem 26, ¿En la organización consideran la toma de decisiones cuando requiere algún tipo de financiamiento para iniciar un proyecto

innovador?, el 42,5% indicaron que Siempre consideran la toma de decisiones cuando requiere algún tipo de financiamiento. El 37,5% argumentaron que Algunas Veces lo consideran y el 20% revelaron que Nunca se requiere.

La función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos. Si se logra comprender que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, a nivel de estructura de la financiación y a la política de los dividendos, esto lleva a pensar que cada organización debe y puede definir sus objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas, de acuerdo a sus necesidades.

Al respecto, Cabrera y cols. (2017), indican que la gestión financiera es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa. Se torna indispensable poder realizar y ejecutar el análisis, decisiones y acciones a procesos de evaluación, en donde las mismas deben estar relacionadas con la estrategia y medios financieros que sean necesarios para sostener la operatividad de la organización propiciando al mismo tiempo el margen de utilidad para los accionistas.

Es por ello, que el objetivo de la gestión financiera para las organizaciones es hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia, ya que se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones.

Cuadro 15

Distribución de frecuencias observadas en la Variable: Reingeniería Organizacional. Dimensión: Etapas. Indicadores: Preparación. Identificación. Visión. Solución. Transformación.

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
27. ¿Consideras que en la preparación de la reingeniería se produce un mandato de cambio, así como en la estructura organizacional?	9	22,5%	10	25%	21	52,5%
28. ¿En el proceso de reingeniería, tienes conocimiento si se identifican las actividades que agregan valor a la empresa?	7	17,5%	8	20%	25	62,5%
29. ¿Tienes idea de los subprocesos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso de la reingeniería organizativa?	7	17,5%	10	25%	23	57,5%
30. ¿Tienes conocimiento de la solución que aporta la reingeniería al producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión concebida?	7	17,5%	9	22,5%	24	60%
31. ¿Consideras que en la etapa de transformación de la reingeniería se ejecuta la visión del proceso, efectuando los cambios radicales en la empresa?	6	15%	8	20%	26	65%
32. ¿Tienes conocimiento de los mecanismos que se deben desarrollar para resolver problemas imprevistos al reajustar la organización?	7	17,5%	6	15%	27	67,5%

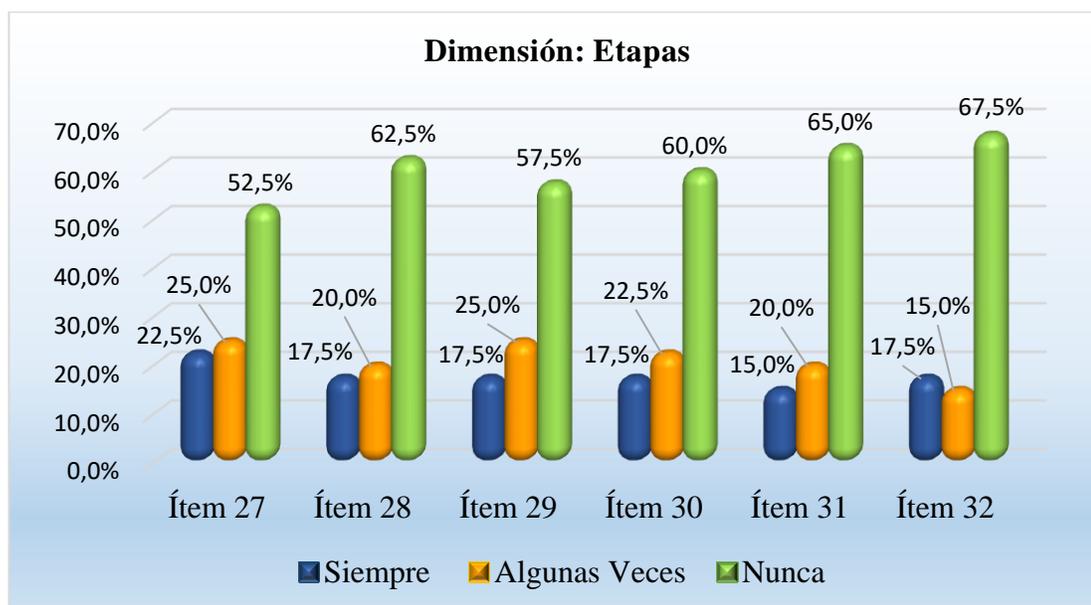


Gráfico 14. Representación de los resultados en cuanto a la Variable: Reingeniería Organizacional. Dimensión: Etapas. Indicadores: Preparación. Identificación. Visión. Solución. Transformación.

Según el cuadro 15, gráfico 14, se indican los resultados de la dimensión: etapas de la variable reingeniería organizacional, mostrando al ítem 27: ¿Consideras que en la preparación de la reingeniería se produce un mandato de cambio, así como en la estructura organizacional?, para lo cual el 52,5% de los trabajadores resaltaron que Nunca en la preparación de la reingeniería se produce un mandato de cambio o de la estructura organizacional, un 25% enunciaron que Algunas Veces, mientras que el 22,5% respondió que Siempre se producen cambios.

Con respecto al ítem 28: ¿En el proceso de reingeniería, tienes conocimiento si se identifican las actividades que agregan valor a la empresa?, el 62,5% revelaron que Nunca ha tenido conocimiento de las actividades que agregan valor a la empresa, un 20% indicó que Algunas Veces se tiene; sin embargo, el 17,5% señaló que Siempre se ha conocido sobre dichas actividades.

En relación al ítem 29: ¿Tienes idea de los subprocesos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso de la reingeniería organizativa?, el 57,5% de los encuestados revelaron que Nunca han tenido idea de los subprocesos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso de la reingeniería organizativa, un 25% argumentó que Algunas Veces han escuchado sobre ello, y el 17,5% restante, indicaron que Siempre han conocido acerca de los pasos que constituyen el proceso de la reingeniería organizativa.

Con referencia al ítem 30: ¿Tienes conocimiento de la solución que aporta la reingeniería al producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión concebida?, el 60% manifestaron que Nunca han tenido conocimiento de la solución que aporta la reingeniería. El 22,5% señalaron que Algunas Veces han conocido sobre el tema y el 17,5% respondió que Siempre lo han conocido.

En lo concerniente al ítem 31: ¿Consideras que en la etapa de transformación de la reingeniería se ejecuta la visión del proceso, efectuando los cambios radicales en la empresa?, el 65% de los encuestados señalaron que Nunca se ejecuta la visión del proceso, al efectuar los cambios radicales en la empresa, un 20% indicó que Algunas Veces, mientras que el 15% reveló que Siempre en la etapa de transformación de la reingeniería se ejecuta la visión del proceso.

De igual manera, al ítem 32: ¿Tienes conocimiento de los mecanismos que se deben desarrollar para resolver problemas imprevistos al reajustar la organización?, el 67,5% respondió que Nunca ha tenido conocimiento de los mecanismos que se deben desarrollar para resolver problemas imprevistos al reajustar la organización, un 17,5% enunció que Siempre los ha conocido; sin embargo, el 15% resaltó que Algunas Veces que tenido conocimiento sobre dichos mecanismos.

Para Manganelli y Klein (1995), la reingeniería “es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado – y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan – para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización” (p.8). Es así, como los precitados autores definen la metodología de Reingeniería Rápida (RE), la cual se considera como la más apropiada para el desarrollo de la presente investigación, por ser una metodología que contempla de manera integral los elementos necesarios para identificar todos y cada uno de los procesos que agregan valor a la organización, posibilitando la generación de un cambio radical de los procesos.

Esta metodología está conformada por cinco etapas que permiten obtener resultados en el corto tiempo en los procesos estratégicos de la organización; utiliza una serie de técnicas administrativas que se integran a fin de analizar la información necesaria para identificar las oportunidades de mejora y rediseñar los procesos. Estas etapas son:

La primera etapa, Preparación, comprende la organización de un equipo de trabajo motivado para realizar la reingeniería en base a la búsqueda o establecimiento de metas y objetivos relacionados de manera directa con los diferentes procesos de la organización, en pos de la generación de un cambio radical en función al establecimiento de un proyecto. El proyecto deberá ser ejecutado y evaluado de manera integral, es decir evaluar el impacto en los procesos y la organización en su conjunto, así como también la creación, la identificación de oportunidades o amenazas del entorno (político, legal, social, económico) que puedan afectar a la organización.

La segunda etapa, Identificación, persigue es el desarrollar y comprender los modelos de negocio con procesos orientados al cliente; ello es, identificar los clientes, procesos, rendimientos, actividades que agregan valor, así como también estructura de

la organización, recursos, volúmenes, frecuencia, y; conforme a ello, seleccionar los procesos que deben ser rediseñados.

La tercera etapa, Visión, tiene como objetivo la búsqueda de oportunidades de evolución de los procesos escogidos o que serán parte del rediseño con la finalidad de desarrollar y ejecutar cambios radicales, a partir de una visualización de un proceso ideal que permita generar mejoras sustanciales. Aquí se deben describir las características primarias que distinguen el proceso rediseñado del proceso actual.

La cuarta etapa, comprendida por dos partes, la A) Solución diseño técnico, es la identificación técnica de los procesos, es decir, el uso de las tecnologías y las funcionalidades de éstas, para el desarrollo de las actividades dentro de los procesos sistemas de pruebas, ubicaciones electrónicas, normas, procedimientos, sistemas y controles empleados en el proceso; y la B) Solución diseño social, es la identificación social, esto es, disponibilidad de personal, planes de carrera, beneficios de carácter económico, contratación de personal, capacitación, habilidades, destrezas u otros relacionados con la gestión del talento humano y su importancia dentro de los procesos.

Y la quinta y última etapa, Transformación, es como la más fundamental de todas, ya que en ésta es en donde se efectúan, implementan y ejecutan los cambios radicales dentro de la empresa, a través de la puesta en marcha de versiones piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y de los mecanismos de cambio continuo implementados en la versión de producción.

Vale destacar, que los resultados muestran que los trabajadores no tienen conocimiento de las etapas que comprenden la reingeniería, por cuanto ignoran que estas etapas no implican una mejora incremental o automatización, reorganización o reducción de tamaño; es un cambio radical en las bases de los procesos clave de las organizaciones con la finalidad de generar mayor valor al cliente, a través de la aplicación de metodologías claras.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento al personal de Port Lafito, se llegó a las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo específico, diagnosticar los actuales elementos de la estructura organizativa presentes en Port Lafito, se evidenció que en dicha empresa no se reflejan los elementos más importantes de fundamentan la estructura organizacional, por cuanto más del 65% del personal consideró que nunca ha existido la formalización de la misma, ya que señalan la inexistencia de documentación que soporte los manuales de organización, descripción de cargos, normas, procedimientos, reglamentos, políticas. De igual forma, la empresa no cuenta con personal suficiente ni especializado en las áreas específicas, realizando trabajo profesional y técnico, derivado de la falta de profesionalismo y capacitación. Asimismo, no se encuentran definidos las escalas, estratos o niveles de autoridad.

Por otra parte, los empleados manifestaron que nunca se ha tenido la estandarización de los procedimientos que se deben seguir en el desempeño de sus labores diarias. Sin embargo, siempre han considerado a la organización de alta complejidad, por cuanto realizan ocupaciones diferentes que requieren conocimientos y habilidades especiales.

Se destaca que, por ser una organización compleja, siempre existe la centralización en la toma de decisiones y nunca se considera para la toma de decisiones, la aportación del personal de niveles bajos.

En lo concerniente al segundo objetivo específico, identificar los pilares de la gestión empresarial existentes en Port Lafito, se tiene como referente a la planificación, donde Siempre es considerada esencial para cualquier negocio, ya que se pueden definir los objetivos, las estrategias, los recursos financieros, humanos y técnicos; en el liderazgo, resaltaron que Siempre se debe tener para ser un buen gerente, y con ello

lograr sacar lo mejor de sus trabajadores; en cuanto al servicio al cliente, revelaron que Siempre la satisfacción del cliente debe ser el centro de cualquier estrategia empresarial, además estar complacidos con el producto y con la atención recibida; la cultura organizacional siempre es fundamental, al compartir los mismos valores para trabajar hacia un mismo objetivo, así como del talento de las personas que trabajan en ella; y de la toma de decisiones financieras siempre va a depender el crecimiento de la empresa.

En referencia al tercer objetivo específico, determinar el nivel de conocimiento de las etapas del proceso de reingeniería organizacional en la empresa Port Lafito, se precisó que los trabajadores en un 70% desconocen lo concerniente a dichas etapas, por cuanto consideran que nunca en la preparación de la reingeniería se produce un mandato de cambio, así como en la estructura organizacional; nunca han tenido conocimiento de las actividades que agregan valor a la empresa; no tienen idea de los subprocesos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso de la reingeniería organizativa y de la solución que esta pudiera aportar. Adicional sostienen que en lo pertinente a la etapa de transformación de la reingeniería nunca se ejecuta la visión del proceso, al efectuar los cambios radicales en la empresa.

5.2 Recomendaciones

Una vez analizados los resultados obtenidos y expuestas las conclusiones, es pertinente enunciar las siguientes recomendaciones:

- Conformar un equipo multidisciplinario especialista, integrado por personal de la empresa o contratado de ser necesario, que se encargue de la capacitación del personal gerencial acerca de los elementos básicos a considerar para la permanente revisión y adaptación de la estructura, ya que a estos les corresponde dicha tarea.

- Realizar estudios exhaustivos de cada uno de los factores que inciden en la adopción de una estructura organizacional, es decir, el tamaño, la tecnología, la especialización, el entorno, entre otros, con el fin de garantizar que la empresa los considere en cada adaptación o cambio futuro que se realice.

- Involucrar a todo el personal en la implementación de la estructura organizacional propuesta a través de talleres y cursos, de modo que los empleados conozcan la nueva estructura y cada proceso que implica su adopción, con lo cual se disminuirá su resistencia al cambio.

- Implementar la propuesta de manera cabal, es decir, llevar a cabo el proceso de reingeniería a nivel organizacional, gestionando los puntos adicionales que no se contemplen de manera equitativa, clara, transparente y brindando participación a todos.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

La reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito.

En el presente capítulo, se describen los aspectos fundamentales de la propuesta de la reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito., desarrollada para dar cumplimiento al propósito general establecido al inicio de la investigación.

6.1 Presentación

A lo largo de la historia han existido varias formas de dirección administrativa que de acuerdo a su época han funcionado, permitiendo que grandes empresas sin una organización bien establecida, tuvieran grandes logros. No obstante, actualmente el no estar estructurado organizacionalmente no se considera adecuado, debido a la gran competitividad entre las empresas, las cuales poseen gran variedad de áreas funcionales, equipos, insumos, personal, tecnología y sistemas administrativos que deben estar en orden para poder garantizar el funcionamiento y eficiencia de las mismas.

Es conveniente resaltar, que el propósito de la propuesta es contribuir con el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa objeto de estudio, que apunten a maximizar la productividad y lograr competitividad en un entorno cambiante y exigente, así como tener una mejor fluidez en la estructura de la misma.

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia, constituye los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Por otro lado, la determinación del diseño idóneo de una estructura organizacional, requiere un diagnóstico exhaustivo de las características internas, así como del contexto que rodea a la empresa, ya que ella depende de muchos factores. En muchos casos, estas organizaciones no saben cuál será su porvenir, aunque en la búsqueda del crecimiento plantean una imagen futura positiva, sin embargo, todo parece indicar que los diferentes factores internos y externos las obliga inminentemente a operar en un régimen de cambios continuos que afectan su estructura directamente.

Para llevar a cabo la propuesta, se aplica la reingeniería, la cual se refiere a un rediseño de un determinado negocio o empresa, en si se basa en un inicio, un cambio para un buen funcionamiento y así obtener una satisfacción del cliente. Según Pérez (2005) menciona que la reingeniería “busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La reingeniería implica igualmente un enfoque de gestión del cambio diferente” (p.27). En tal caso, Hammer y Champy (1994) afirman que la reingeniería es el concepto básico y actual que se le da cambios drásticos y a la vez sufre una organización al ser reestructurados sus propios procesos, en lo cual la base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente.

6.2 Objetivos de la Propuesta

6.2.1 Objetivo General

Diseñar la reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer los niveles jerárquicos y departamentos que integran la estructura organizacional.
- Definir el perfil, funciones y responsabilidades de los cargos que conforman la estructura organizativa.
- Elaborar los organigramas funcionales de la empresa, destacando las respectivas líneas de autoridad y responsabilidad.

6.3 Justificación

La reingeniería actualmente se basa en los profundos cambios que se da en la vida de los negocios, no obstante, la reingeniería no se puede denominar como una moda, si no que se considera como un cambio definido y se da permanentemente; asimismo, se encarga de dirigir, gerenciar, operar la organización, administrar y también medir el desempeño de los empleados y de la organización, en muchos casos llegan a tener incremento de trabajo mas no las mejoras en el rendimiento.

Es así, que toda función de una empresa tiene que pasar por un proceso, por todo ello es importante lo que mencionan Hammer y Champy (1994) que el proceso no es malo, sino que en la actualidad el proceso es diseñado para las diferentes situaciones y condiciones del mercado en el que se daban en el pasado. También dentro de esta perspectiva se hace notar el avance de la tecnología moderna que se introduce más en la sociedad y más en las empresas, porque incorpora nuevas formas de poder competir, ya que las organizaciones requieren de recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, entre otros, para el propio desarrollo de sus actividades.

Dentro de este marco, los procesos de reingeniería se están realizando en las empresas por la imperiosa necesidad de cambio radical que las mismas presentan, principalmente enfocándose en los procesos básicos y aquellos que son imprescindibles en el desenvolvimiento de las principales funciones de la organización.

Cada empresa genera el cambio tanto en los equipos de trabajo internos como a través de asesores externos utilizando la metodología que se considere mejor se adapte a las características de la empresa o la que haya dado mejores resultados en la misma rama o con características similares. Para que las empresas puedan utilizar la reingeniería y tener un alto porcentaje de éxito es necesario poseer un basamento teórico a nivel de investigación en este campo, de manera que no se convierta en una metodología híbrida de otras de cambio, que pueden excluir aspectos que son importantes dependiendo de las particularidades de cada empresa. Además, un paso de gran importancia es conocer el funcionamiento de estos procesos y la forma como se comportan o se han comportado las compañías que las han realizado de cara a tomar la experiencia de las mismas como aprendizaje sin olvidar las particularidades de las

organizaciones en las cuales se piensa utilizar. Para garantizar el éxito a largo plazo, la reingeniería debe tomar en cuenta el posicionamiento del negocio en su entorno y conocer el impacto sobre otras variables implicadas en el comportamiento organizacional.

6.4 Factibilidad de la Propuesta

De acuerdo a Varela (2008), “se entiende por factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto” (p.10). Ello es, la factibilidad hace referencia a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas. De allí que la factibilidad en la presente investigación se considera desde el aspecto técnico, social, económica/financiera y operativo.

Factibilidad Técnica. Para Rus (2020), la factibilidad técnica determina si se dispone de los conocimientos, habilidades, equipos o herramientas necesarios para llevar a cabo los procedimientos, funciones o métodos involucrados en un proyecto. A tal efecto, la propuesta es factible por cuanto la directiva de la empresa está en la disposición de aplicarla, además cuenta con personal preparado, los materiales y equipos necesarios para poner en práctica dicha propuesta.

Factibilidad Social. Refiere Varela (2008), que la misma permite identificar y valorar los beneficios, con la finalidad de determinar si el proyecto genera efectivamente dichos beneficios y si su valoración se encuentra en rango aceptable. Por lo tanto, la propuesta es factible porque beneficiará directamente a todo el personal que labora en Port Lafito, fortaleciendo la gestión empresarial.

Factibilidad Económica/Financiera. En palabras de Leyva (Ob. Cit.), “debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se generará” (parr.2.). Partiendo de lo conceptualizado, la propuesta es factible debido a que los costos para ejecutar la reingeniería serán asumidos por la empresa, ya que cuenta con recursos financieros para la realización de este tipo de actividad. Con relación a las ganancias, al ser una organización privada, ha de generar recursos. Adicionalmente, con la

ejecución de la propuesta se podrá elevar los estándares de calidad del servicio del puerto principal del país Haití.

Factibilidad Operativa. En este aspecto, Varela (Ob. Cit.), señala que esta etapa de factibilidad consiste en identificar todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo, así como evaluar y determinar todo lo necesario para llevarla a cabo. En función a esto, la empresa Port Lafito de Haití, cuenta con los recursos necesarios para ejecutar la reingeniería propuesta.

6.5 Diseño de la Propuesta

En este caso, el diseño de la propuesta se presenta mediante gráficos, que ofrecen una visión global de la reingeniería llevada a cabo en la empresa Port Lafito.

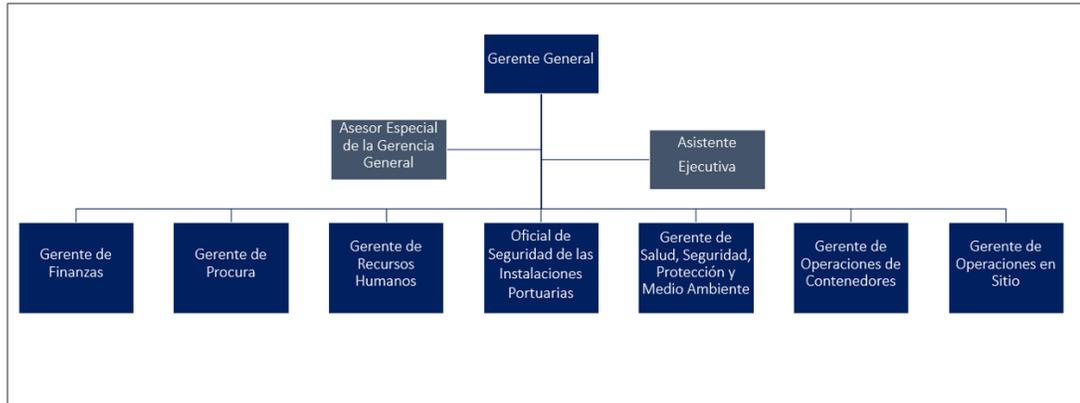


Gráfico 15. Presentación de la estructura organizativa de Port Lafito



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

EQUIPO DIRECTIVO | CONSEJO DE DIRECCIÓN



Estructura Organizativa

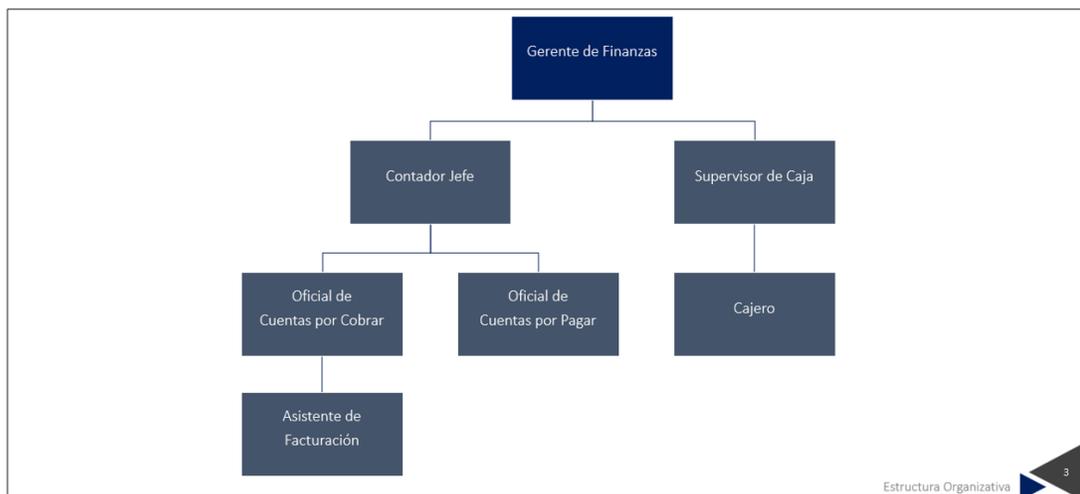
2

Gráfico 16. Organigrama Equipo Directivo - Consejo de Dirección



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DEPARTAMENTO DE FINANZAS



Estructura Organizativa

3

Gráfico 17. Organigrama Departamento de Finanzas



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DEPARTAMENTO DE PROCURA

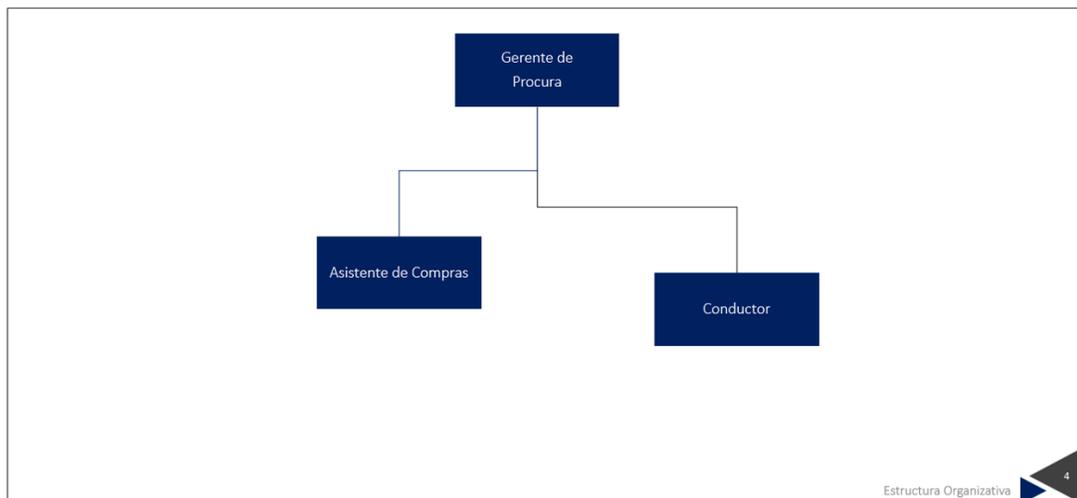


Gráfico 18. Organigrama Departamento de Procura



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

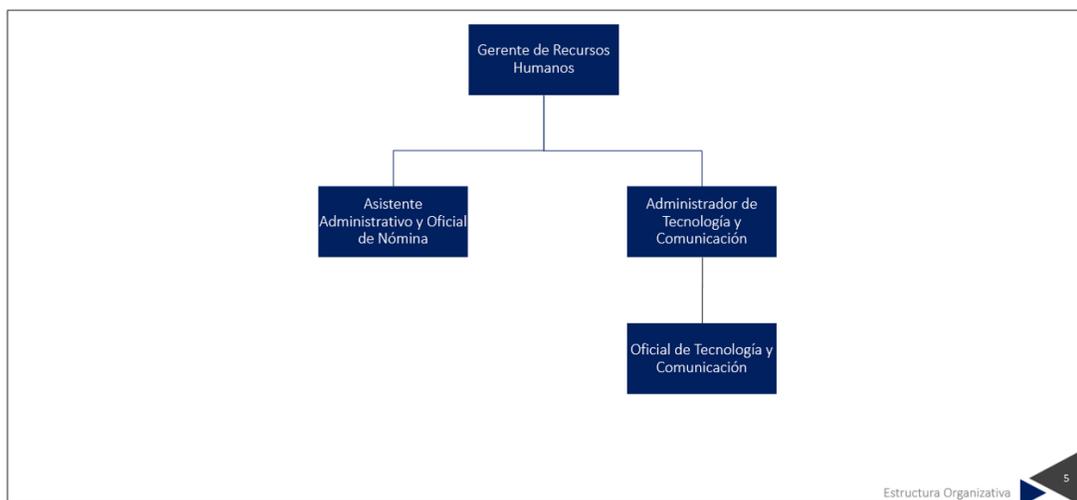


Gráfico 19. Organigrama Departamento de Recursos Humanos



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD DE LAS INSTALACIONES PORTUARIAS

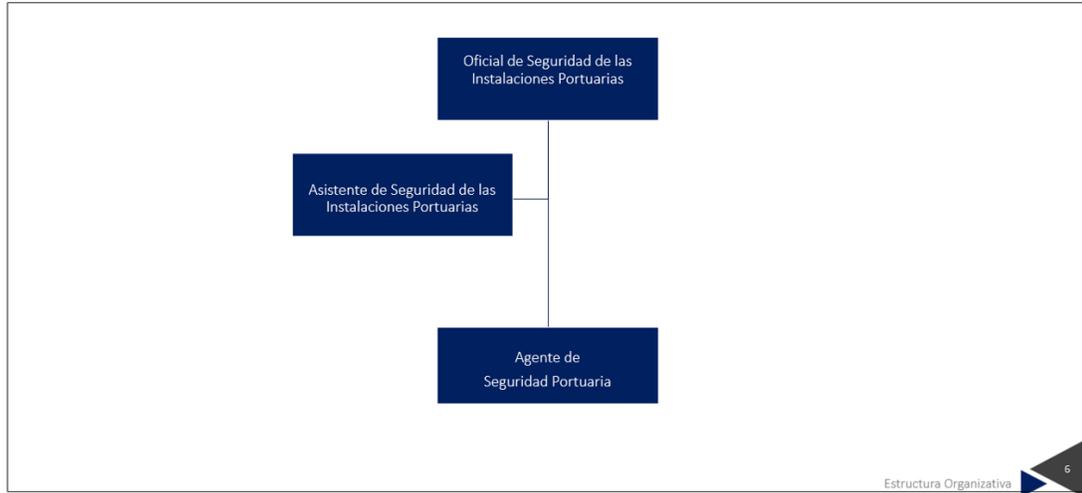


Gráfico 20. Organigrama Departamento de Seguridad de las Instalaciones Portuarias



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DEPARTAMENTO DE SALUD, SEGURIDAD, PROTECCIÓN Y MEDIO AMBIENTE

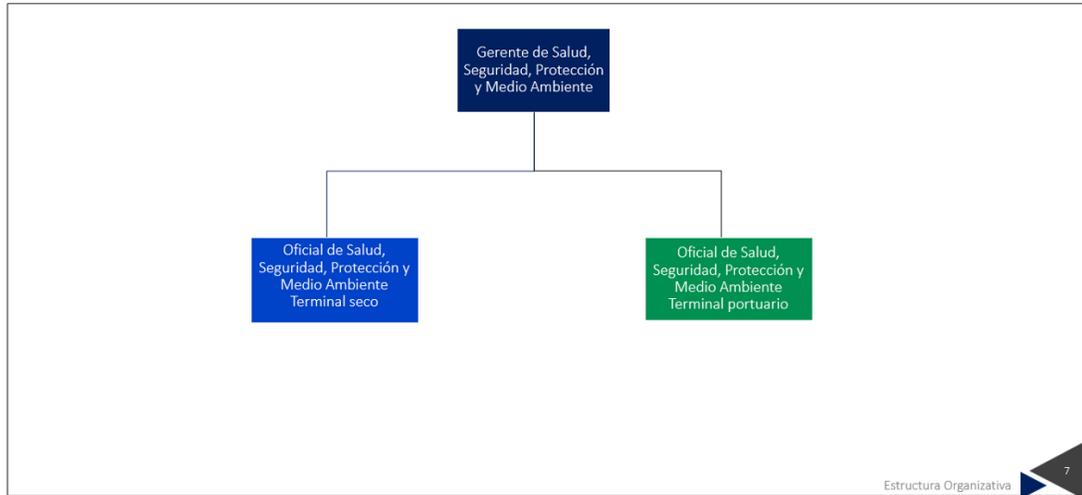


Gráfico 21. Organigrama Departamento de Salud, Seguridad, Protección y Medio Ambiente



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE CONTENEDORES

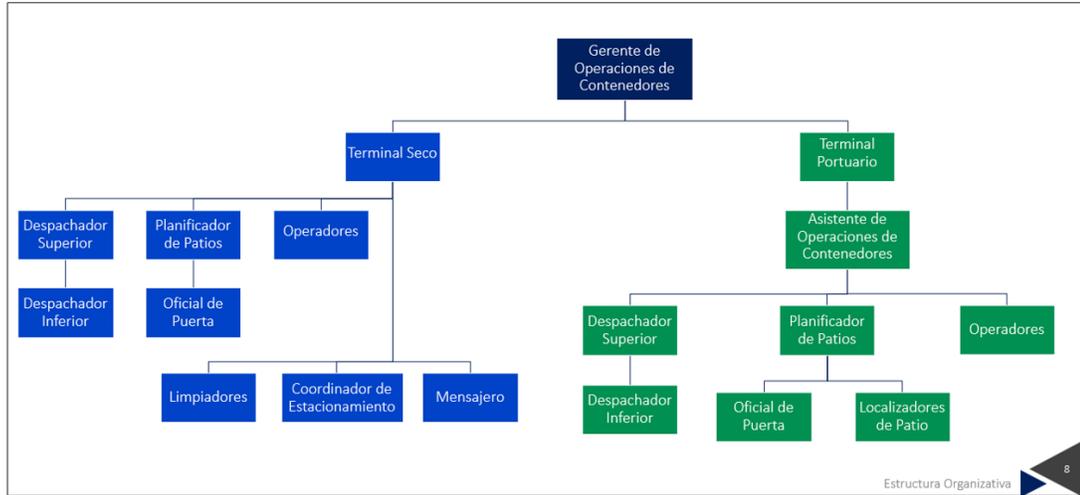


Gráfico 22. Organigrama Departamento de Operaciones de Contenedores



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES EN SITIO

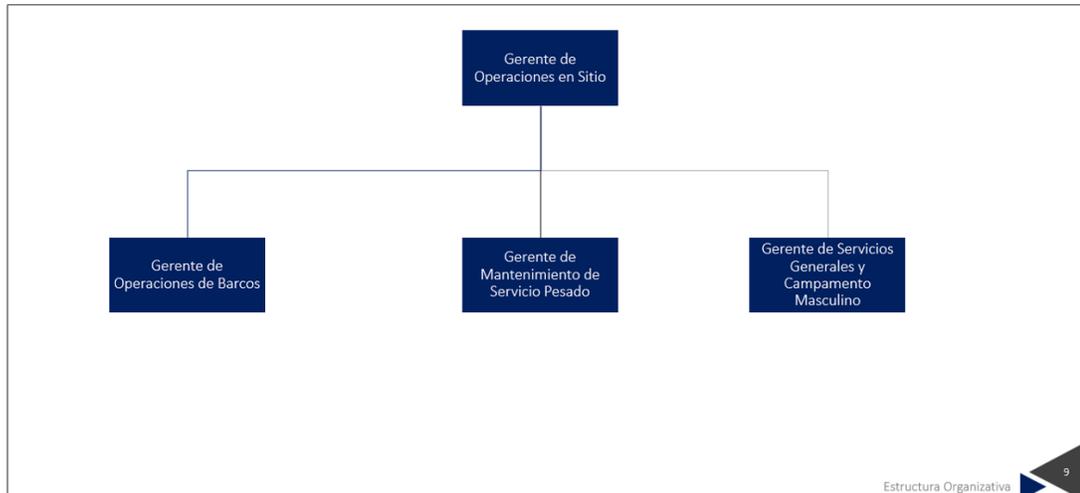


Gráfico 23. Organigrama Departamento de Operaciones en Sitio



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE BARCOS

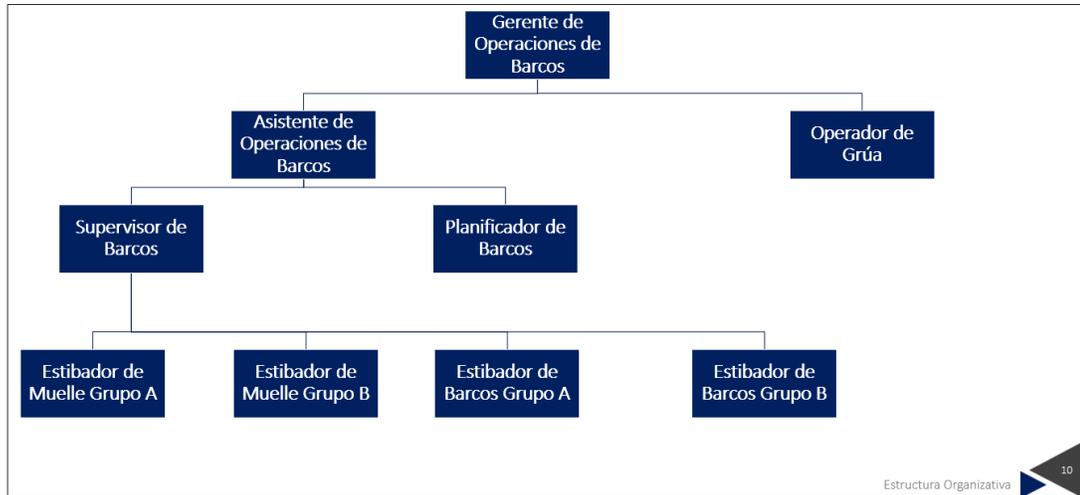


Gráfico 24. Organigrama Departamento de Operaciones de Barcos



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO PESADO

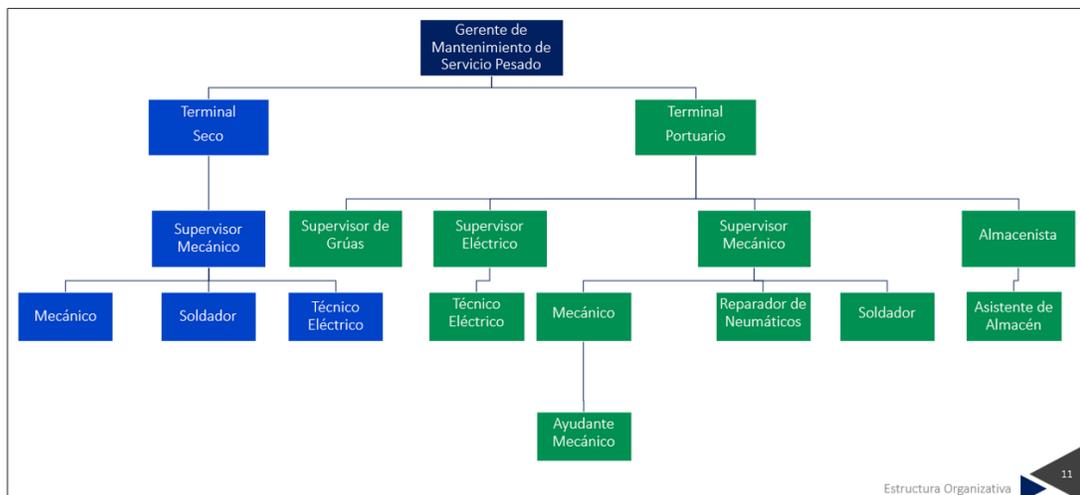
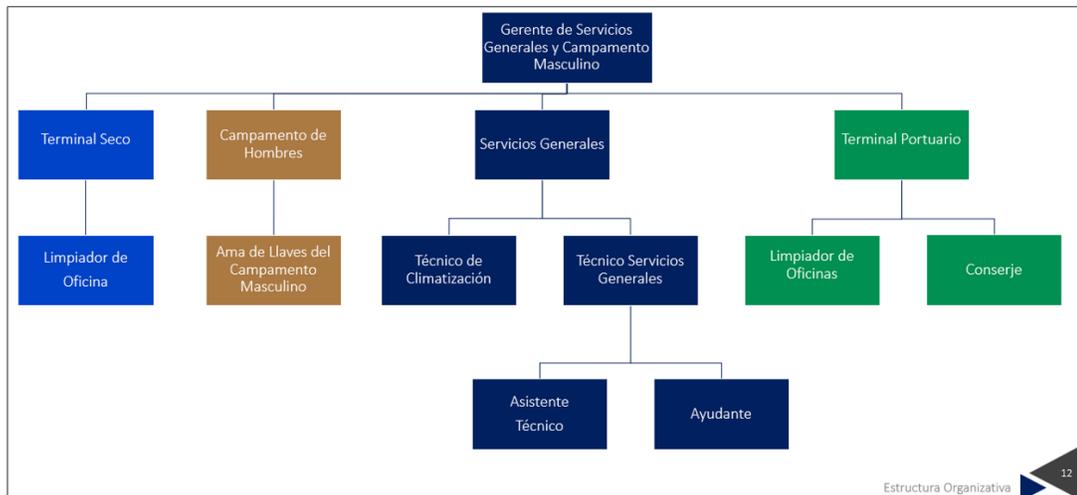


Gráfico 25. Organigrama Departamento de Mantenimiento Pesado



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES Y CAMPAMENTO MASCULINO



Estructura Organizativa

12

Gráfico 26. Organigrama Departamento de Servicios Generales y Campamento Masculino



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ACCIONES POR TOMAR

- Actualice el nombre del puesto de todos los empleados que deben cambiarse, relacionado con sus puestos actuales en la estructura organizacional actual. Cambie los puestos de todos los empleados que migran a un nuevo departamento.
- Informar y compartir la nueva estructura organizacional con todos los empleados para permitirles tener un mapa claro sobre la cadena de mando dentro de Port Lafito.
- Evaluar la situación salarial de Jony Sanon para ajustarla y nivelarla a un rango de puesto similar. Debido a la gran diferencia, se recomienda realizar este ajuste en 2 pasos.
- Evaluar el salario de Orelie Techelet y Pierre Paul Thomas para ajustarlo a sus puestos.
- Evaluar salario de Jeanty Jacky y Jeanty Osnac por migración a nuevo Departamento de Servicios Generales, sus responsabilidades van en aumento.
- Comenzando por la Fase A del proceso de contratación, y progresivamente incluyendo la Fase B y la Fase C.
- Evaluar el salario del Asistente de Facturación Briocher Ludmillare y Supervisor de Caja Vixamar Wassly para ajustarlos al rango de sus cargos y cambiar su puesto actual.
- Evaluar el salario de Amos Gilot para ajustarlo a su puesto.
- Contratación de dos (02) pasantes para el Departamento de Finanzas, un (01) pasante para el Departamento de RRHH, dos (02) pasantes para el Departamento de Salud, Seguridad, Protección y Medio Ambiente.

Estructura Organizativa

13

Gráfico 27. Acciones por tomar en la estructura organizativa



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

FASES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN PRIORITARIA

FASES	POSICIONES
A	<ul style="list-style-type: none">Asistente de Operaciones de Contenedores (01)Gerente de Salud, Seguridad, Protección y Medio Ambiente (01)Gerente de Servicios Generales Campamento Masculino (01) <ul style="list-style-type: none">Asistente de Seguridad de las Instalaciones Portuarias (01)Almacenista (01)Reparador de Neumáticos (01)
B	<ul style="list-style-type: none">Planificadores de Barcos (02)Supervisor Eléctrico (01)Supervisor Mecánico (02)Asistente de Almacén (01) <ul style="list-style-type: none">Oficial de Salud, Seguridad, Protección y Medio Ambiente Terminal Portuario (01)Operador de Grúa (01)Agente de Seguridad Portuaria (03)Gerente de Operaciones en Sitio (01)Oficial de Tecnología y Comunicación (01)
C	<ul style="list-style-type: none">Asistente de Compras (01)Técnico Eléctrico (01)Operador de Grúa (01)Estibadores de Muelle (06)Oficial de Salud, Seguridad, Protección y Medio Ambiente Terminal Seco (01)Oficial de Puerta Terminal Lafito (02)Despachador Inferior Terminal Seco (01) <ul style="list-style-type: none">Oficial de Puerta Terminal Seco (01)Supervisor de Barcos (04)Mecánico Terminal Lafito (01)Ayudante Mecánico Terminal Lafito (02)Soldador Terminal Lafito (01)Limpiador de Oficina Terminal Lafito (02)Ayudante Servicios Generales (02)Asistente Ejecutivo (01)

Estructura Organizativa

14

Gráfico 28. Fases del proceso de contratación prioritaria



Gráfico 29. Descripción de cargos



GERENTE DE FINANZAS

Departamento: Finanzas

Categoría de empleo: Tiempo completo

Ubicación del puesto: Port Lafito, Haití

Reporta a: Gerente General Port Lafito

Resumen

El Gerente de Finanzas es responsable de la gestión financiera integral del puerto marítimo, asegurando la salud financiera y la óptima asignación de los recursos económicos. Esta función estratégica implica planificar, implementar y supervisar todas las actividades financieras, incluidas la contabilidad, la planificación y el análisis financieros, la gestión de riesgos y las funciones de tesorería. El Gerente de Finanzas debe garantizar el cumplimiento de las regulaciones financieras y tributarias y liderar la estrategia financiera a largo plazo para apoyar el crecimiento sostenible del puerto.

Funciones laborales primarias

El Gerente de Finanzas dirige el departamento de finanzas y supervisa todas las actividades financieras, incluidas la elaboración de presupuestos, la contabilidad, el análisis financiero, la gestión de riesgos y las funciones de tesorería. El puesto requiere una estrecha colaboración con la alta dirección para alinear las estrategias financieras con los objetivos generales del puerto.

Deberes y responsabilidades

- Desarrollar y gestionar el presupuesto anual, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos.
- Monitorear y controlar la ejecución presupuestaria, realizando los ajustes necesarios para optimizar el desempeño financiero.
- Garantizar la exactitud e integridad de los registros contables y estados financieros.

- Elaborar y presentar informes financieros mensuales, trimestrales y anuales.
- Realizar análisis financieros detallados para apoyar la toma de decisiones estratégicas.
- Evaluar la viabilidad y rentabilidad de proyectos de inversión y mejoras de infraestructura.
- Gestionar la liquidez del puerto y las relaciones con las instituciones financieras.
- Identificar y mitigar riesgos financieros, asegurando el cumplimiento de la normativa financiera.
- Liderar y desarrollar el equipo de finanzas, promoviendo una cultura de mejora continua.
- Mantener relaciones efectivas con inversionistas, acreedores, reguladores y otras partes interesadas.
- Elaborar informes técnicos y/o ejecutivos cuando sea requerido.

Requisitos mínimos de trabajo

Educación

- Licenciatura en finanzas, Contabilidad, Economía o campos afines.
- Se valora mucho la certificación profesional (CPA, CFA).
- Conocimiento avanzado de la normativa financiera y normas contables.

Requisitos de idioma

Se requiere fluidez en inglés, francés y criollo.

Experiencia

- Mínimo de 10 años de experiencia en gestión financiera.
- Preferiblemente con experiencia en los sectores marítimo, logístico o de infraestructuras.
- Experiencia comprobada en planificación financiera estratégica y gestión de riesgos.

Conocimientos, habilidades y habilidades

- Fuertes habilidades analíticas y de modelado financiero.
- Profundo conocimiento de principios contables y normas financieras.
- Excelentes habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
- Alto nivel de competencia en software financiero y sistemas ERP.
- Comunicación excepcional y habilidades interpersonales.
- Capacidad para trabajar bajo presión y tomar decisiones informadas.

Responsabilidades gerenciales

- Supervisar y asesorar al equipo financiero, incluidos contadores, analistas y tesoreros.
- Implementar mejores prácticas e impulsar la mejora continua en los procesos financieros.
- Asegurar la alineación del equipo con los objetivos estratégicos y las políticas financieras del puerto.

Condiciones de Trabajo y Esfuerzo Físico

- Ambiente de oficinas dentro de las instalaciones portuarias.
- Es posible que se requieran viajes ocasionales para reuniones y eventos de la industria.
- Horario de trabajo estándar, con flexibilidad para horarios extendidos durante períodos pico o emergencias.
- La posición requiere la capacidad de pararse; sentarse en un escritorio; caminando por la oficina.
- Se proporcionará equipo de protección personal, según lo definido por Port Lafito.
- El puesto estará expuesto a diversos niveles de estrés y responsabilidades.
- Subirá escaleras de vez en cuando.

Expectativas

- Demostrará, promoverá y ejemplificará los valores fundamentales de la empresa en materia de personas, calidad y crecimiento.
- Mantener altos estándares de integridad y conducta ética.
- Alcanzar y superar los objetivos de desempeño financiero.
- Asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones financieras y políticas internas.
- Fomentar un ambiente de equipo colaborativo y de alto rendimiento.
- Contribuir al crecimiento estratégico y la sostenibilidad del puerto.

Nota adicional: Los candidatos potenciales cumplirán con los requisitos de educación y experiencia proporcionados en la descripción del trabajo anterior y se destacarán en el cumplimiento de las responsabilidades enumeradas para este puesto. Todos los candidatos que reciban una oferta de empleo deben completar con éxito una verificación de antecedentes y cualquier otra prueba que pueda ser necesaria para el puesto.



GERENTE DE MANTENIMIENTO DE SERVICIO PESADO

Departamento: Departamento de Operaciones en Sitio

Categoría de empleo: Tiempo completo

Ubicación del puesto: Port Lafito, Haití

Reporta a: Gerente de Operaciones en Sitio

Resumen

Responsable de gestionar todos los aspectos del departamento de mantenimiento del Terminal Seco y Portuario. Esto incluye gestionar el mantenimiento de todos los activos de Port Lafito, gestionar el presupuesto y los recursos de mantenimiento y ayudar en la conceptualización, diseño, proceso de adquisiciones y ejecución de nuevos proyectos para mejorar las condiciones operativas de Port Lafito. Además, este puesto es responsable de gestionar a los mecánicos, ayudantes mecánicos, supervisores eléctricos, electricista, soldadores y neumáticos.

Funciones laborales primarias

El Gerente de Mantenimiento de Servicio Pesado mantendrá todos los equipos mecánicos dentro de Port Lafito. Programar el mantenimiento regular y abordar el mantenimiento no regular del equipo.

El Gerente de Mantenimiento de Servicio Pesado participará en los procesos de establecimiento de objetivos y planificación estratégica para el apoyo a la misión con otro personal portuario. Esta función general se logrará cumpliendo los siguientes objetivos portuarios: desempeño en materia de salud y seguridad, gestión ambiental, control de calidad, desarrollo y cumplimiento de procesos.

Deberes y responsabilidades

- Realizar la gestión del mantenimiento supervisando al personal de mantenimiento (mecánicos, electricistas, ayudantes mecánicos, almacenistas, supervisores, soldadores) y estableciendo prioridades en los cronogramas de mantenimiento.

- Mantener activos e instalaciones, inventario de piezas, crear y monitorear órdenes de compra durante todo el proceso de adquisiciones, planificar y administrar el presupuesto anual del departamento.
- Proporcionar capacitación y desarrollo continuo a todo el personal de mantenimiento.
- Impulsar la iniciativa de Mantenimiento y Confiabilidad con enfoque Preventivo y Predictivo, Mantenimiento, no reactivo.
- Realizar otras tareas coordinando el trabajo con inspecciones externas, proporcionando gestión de proyectos, garantizando la seguridad del personal y realizando otras tareas según sea necesario.
- Gestionar, mantener y establecer procedimientos de mantenimiento para asegurar el adecuado desarrollo de todas las actividades de mantenimiento, teniendo en cuenta la seguridad del personal de mantenimiento.
- Realizar resolución de problemas, reparaciones y revisiones in situ de equipos Taylors, grúas, grúas, automóviles y cualquier otro equipo crítico de Liebherr para Port Lafito.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa y del departamento.
- Elaborar un informe diario de mantenimiento pesado que abarque todas las actividades desarrolladas durante el día, debe discriminarse en mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo.
- Completar los registros de mantenimiento y documentar todo el mantenimiento realizado.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares ambientales y las regulaciones gubernamentales locales e internacionales aplicables.
- Inspeccionar todos los equipos durante las operaciones, implementando una rutina de inspección diaria para minimizar el tiempo de inactividad no planificado, anticipar y resolver problemas de manera oportuna e identificar oportunidades de mejora.

- Procurar continuamente por mejorar la condición y el desempeño del puerto.
- Desarrollar todas las pruebas predictivas requeridas para los equipos de Taylor, grúas de Liebherr, grúas Sany, automóviles, compresores y cualquier otro equipo o fluido crítico de Port Lafito cuando sea necesario.
- Elaborar informes técnicos y/o ejecutivos cuando sea requerido.

Requisitos mínimos de trabajo

Educación

Licenciatura en ingeniería mecánica o eléctrica.

Requisitos de idioma

Se requiere fluidez en inglés, francés y criollo.

Experiencia

- Un mínimo de 5 años de experiencia relevante en mantenimiento eléctrico y mecánico de equipos Heavy-Duty, como Taylor, Liebherr, Sany.
- Debe tener un mínimo de 2 años en un rol de supervisión.
- Se requiere una comprensión demostrada de equipos pesados (cargadores superiores, apiladores retráctiles, grúas, compresores), gestión de personal, gestión de presupuestos, procesos de adquisiciones, operaciones y mantenimiento.

Conocimientos, habilidades y habilidades

- Aptitud mecánica y eléctrica con capacidad para realizar múltiples tareas a la vez.
- Conocimiento profundo de los principios y prácticas aplicadas en el mantenimiento y reparación de equipos pesados.
- Conocimiento profundo de los métodos, peligros y precauciones de seguridad relacionados con equipos pesados.
- Capacidad para mantener una actitud profesional y trabajar eficientemente en un ambiente estresante.

- Sólidos conocimientos en principios eléctricos, mecánicos y termodinámicos.
- Excelentes habilidades de comunicación tanto verbal como escrita.
- Capacidad para demostrar un alto nivel de compromiso con el éxito del cliente.
- Capacidad para compartir experiencia técnica con los miembros del equipo.
- Sólidos conocimientos en Paquete MS Office (Word, Excel, Project, Power Point).
- Liderazgo y buenas habilidades interpersonales.
- Gestión del tiempo.
- Mente orientada a la resolución de problemas.
- Flexibilidad y apertura para aprender.
- Trabajo en equipo.
- Experiencia técnica y orientación al Storm Braining.
- Capacidad para coordinar múltiples actividades y garantizar la seguridad, la calidad y el cumplimiento del cronograma.
- Capacidad para seguir instrucciones, identificar problemas, desarrollar soluciones, realizar análisis de forma independiente y en colaboración con otros.
- Disponible para servicio de guardia las 24 horas para cumplir con cualquier requisito de mantenimiento.
- Operar dentro del código ético y moral establecido por Port Lafito.

Responsabilidades gerenciales

Las responsabilidades gerenciales incluyen monitorear el desempeño del personal del departamento o unidades de trabajo cuando se cuenta con contratistas. Esto incluye acciones disciplinarias; objetivos de trabajo y su efectividad y realinear el departamento según sea necesario. También responsable del desarrollo tanto del grupo de Liderazgo como del Grupo Técnico.

Condiciones de Trabajo y Esfuerzo Físico

- El trabajo implica la exposición diaria a elementos inusuales, como suciedad, polvo, temperaturas extremas, electricidad, humedad, oscuridad y/o ruido.

- El ambiente de trabajo implica la exposición diaria a riesgos físicos, como trabajar alrededor de peligros mecánicos, químicos y eléctricos.
- La posición requiere la capacidad de pararse; sentarse en un escritorio; caminar por la oficina, el garaje, el muelle y el patio; levantar y transportar paquetes de hasta 50 libras; utilizando destreza fina; y estirarse, arrodillarse, gatear y girar para inspeccionar el equipo. También requiere la capacidad de ver, escuchar, y comunicarse con asociados y otras personas utilizando la etiqueta profesional.
- Se proporcionará equipo de protección personal, según lo definido por Port Lafito.
- El puesto estará expuesto a diferentes niveles de estrés y responsabilidades.
- Subirá escaleras de vez en cuando.

Expectativas

Demostrará, promoverá y ejemplificará los valores fundamentales de la empresa en materia de personas, calidad y crecimiento.

Nota adicional: Los candidatos potenciales cumplirán con los requisitos de educación y experiencia proporcionados en la descripción del trabajo anterior y se destacarán en el cumplimiento de las responsabilidades enumeradas para este puesto. Todos los candidatos que reciban una oferta de empleo deben completar con éxito una verificación de antecedentes y cualquier otra prueba que pueda ser necesaria para el puesto.



SUPERVISOR ELÉCTRICO

Departamento: Mantenimiento de Servicio Pesado

Categoría de empleo: Tiempo completo

Ubicación del puesto: Port Lafito, Haití

Reporta a: Gerente de Mantenimiento de Servicio Pesado

Resumen

Responsable de gestionar todos los aspectos del mantenimiento eléctrico de los equipos Taylors, grúas, automóviles y cualquier otro equipo crítico de Liebherr para Port Lafito. El Supervisor Eléctrico se asegurará de que todo el trabajo eléctrico se realice dentro de las normas y requisitos internacionales. El Supervisor Eléctrico de Port Lafito estará orientado a soluciones en todos los aspectos de su trabajo, especialmente en garantizar la capacitación adecuada de los Técnicos Eléctricos. El Supervisor Eléctrico de Port Lafito será responsable de desarrollar y/o actualizar planos eléctricos cuando sea necesario.

Funciones laborales primarias

El Supervisor Eléctrico de Port Lafito implementará sistemas y procesos de mantenimiento preventivo y establecerá el rango de operaciones de todos los equipos. Esta función general se logrará cumpliendo los siguientes objetivos de la planta: desempeño en materia de salud y seguridad, gestión ambiental, control de calidad, desarrollo y cumplimiento de procesos.

Deberes y responsabilidades

- Gestionar técnicos eléctricos
- Planificar y programar las actividades de mantenimiento eléctrico requeridas diariamente.
- Inspeccionar, probar, reparar y reemplazar según sea necesario todo tipo de equipos.

- Establecer programas de mantenimiento preventivo y realizar tareas preventivas en todos los equipos y sistemas.
- Supervisar el trabajo de los Técnicos Eléctricos para garantizar que estén trabajando de manera segura y eficiente.
- Responder por el archivo preciso de todos los planos y documentación eléctricos y de garantizar que se mantengan actualizados.
- Apoyar las operaciones de Port Lafito.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa y del departamento.
- Proporcionar capacitación y desarrollo continuo a todo el personal de mantenimiento.
- Impulsar la iniciativa de Mantenimiento y Confiabilidad con enfoque Preventivo y Predictivo, Mantenimiento, no reactivo.
- Realizar otras tareas coordinando el trabajo con inspecciones externas, proporcionando gestión de proyectos, garantizando la seguridad del personal y realizando otras tareas según sea necesario.
- Gestionar, mantener y establecer procedimientos de mantenimiento para asegurar el correcto desarrollo de todas las actividades de mantenimiento, teniendo en cuenta la seguridad del personal de mantenimiento.
- Realizar resolución de problemas, reparaciones y revisiones in situ de equipos Taylors, grúas, automóviles y cualquier otro equipo crítico de Liebherr para Port Lafito.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa y del departamento.
- Completar los registros de mantenimiento y documentar todo el mantenimiento realizado.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares ambientales y las regulaciones gubernamentales locales e internacionales aplicables.

- Inspeccionar todos los equipos durante las operaciones, implementando una rutina de inspección diaria para minimizar el tiempo de inactividad no planificado, anticipar y resolver problemas de manera oportuna e identificar oportunidades de mejora.
- Esforzarse continuamente por mejorar la condición y el rendimiento de todos los equipos e instalaciones de Port Lafito.
- Desarrollar todas las pruebas predictivas requeridas para los equipos de Taylors, grúas de Liebherr, grúas, carros y cualquier otro equipo crítico para Port Lafito cuando sea necesario.
- Elaborar informes técnicos y/o ejecutivos cuando sea requerido.

Requisitos mínimos de trabajo

Educación

Técnico en Electricidad.

Requisitos de idioma

Se requiere fluidez en inglés, francés y criollo.

Experiencia

- Un mínimo de 5 años de experiencia relevante en mantenimiento eléctrico dentro de un Puerto.
- Debe tener un mínimo de 2 años en un rol de supervisión.
- Se requiere una comprensión demostrada de los equipos de Taylors, las grúas, las grúas, los automóviles y cualquier otro equipo crítico para Port Lafito, el cumplimiento, la gestión de personal, las operaciones y el mantenimiento de Liebherr.

Conocimientos, habilidades y habilidades

- Aptitud eléctrica con capacidad para supervisar múltiples tareas a la vez.

- Profundo conocimiento de los principios y prácticas aplicadas en el mantenimiento y reparación de equipos Taylors, grúas, automóviles y cualquier otro equipo crítico de Liebherr para Port Lafito.
- Conocimiento profundo de los métodos, peligros y precauciones de seguridad relacionados con los equipos de Taylors, grúas, automóviles y cualquier otro equipo crítico de Liebherr.
- Capacidad para mantener una actitud profesional y trabajar eficientemente en un ambiente estresante.
- Sólido conocimiento en principios eléctricos y termodinámicos de equipos Taylors, grúas Liebherr, grúas, carros.
- Excelentes habilidades de comunicación tanto verbal como escrita.
- Capacidad para demostrar un elevado nivel de compromiso con el éxito del cliente.
- Capacidad para compartir experiencia técnica con los miembros del equipo.
- Sólidos conocimientos en Paquete MS Office (Word, Excel, Project, Power Point).
- Liderazgo y buenas habilidades interpersonales.
- Gestión del tiempo.
- Mente orientada a la resolución de problemas.
- Flexibilidad y apertura para aprender.
- Trabajo en equipo.
- Experiencia técnica y orientación al Storm Braining.
- Capacidad para coordinar múltiples actividades y garantizar la seguridad, la calidad y el cumplimiento del cronograma.
- Capacidad para seguir instrucciones, identificar problemas, desarrollar soluciones, realizar análisis de forma independiente y en colaboración con otros.
- Disponible para servicio de guardia las 24 horas para cumplir con cualquier requisito de mantenimiento.
- Operar dentro del código ético y moral establecido por Port Lafito.

Responsabilidades gerenciales

Las responsabilidades gerenciales incluyen monitorear el desempeño del personal del departamento o unidades de trabajo cuando se cuenta con contratistas. Esto incluye acciones disciplinarias; objetivos de trabajo y su efectividad y realinear el departamento según sea necesario. Además, es responsable del desarrollo tanto del grupo de Liderazgo como del Grupo Técnico.

Condiciones de Trabajo y Esfuerzo Físico

- El trabajo implica la exposición diaria a elementos inusuales, como suciedad, polvo, temperaturas extremas, electricidad, humedad, oscuridad y/o ruido.
- El ambiente de trabajo implica la exposición diaria a riesgos físicos, como trabajar alrededor de peligros mecánicos, químicos y eléctricos.
- La posición requiere la capacidad de pararse; sentarse en un escritorio; caminar por la oficina y la planta; levantar y transportar paquetes de hasta 30 libras; utilizando destreza fina; y estirarse, arrodillarse, gatear y girar para inspeccionar el equipo. También requiere la capacidad de ver; escuchar; y comunicarse con asociados y otras personas utilizando la etiqueta profesional.
- Se proporcionará equipo de protección personal, según lo definido por Port Lafito.
- El puesto estará expuesto a diversos niveles de estrés y responsabilidades.
- Subirá escaleras de vez en cuando.

Expectativas

Demostrará, promoverá y ejemplificará los valores fundamentales de la empresa en materia de personas, calidad y crecimiento.

Nota adicional: Los candidatos potenciales cumplirán con los requisitos de educación y experiencia proporcionados en la descripción del trabajo anterior y se destacarán en el cumplimiento de las responsabilidades enumeradas para este puesto. Todos los candidatos que reciban una oferta de empleo deben completar con éxito una verificación de antecedentes y cualquier otra prueba que pueda ser necesaria para el puesto.



SUPERVISOR MECÁNICO

Departamento: Mantenimiento de Servicio Pesado

Categoría de empleo: Tiempo completo

Ubicación del puesto: Port Lafito, Haití

Reporta a: Gerente de Mantenimiento de Servicio Pesado

Resumen

Responsable de gestionar todos los aspectos del mantenimiento mecánico de los equipos Taylors, grúas Liebherr, grúas, carros y cualquier otro equipo crítico para Port Lafito. El Supervisor Mecánico se asegurará de que todo el trabajo mecánico se realice dentro de las normas y requisitos internacionales. El Supervisor Mecánico de Port Lafito estará orientado a soluciones en todos los aspectos de su trabajo, especialmente en garantizar la capacitación adecuada de los Técnicos Mecánicos. El Supervisor Mecánico de Port Lafito será responsable de desarrollar y/o actualizar los planos mecánicos cuando sea necesario.

Funciones laborales primarias

El Supervisor Mecánico de Port Lafito implementará sistemas y procesos de mantenimiento preventivo y establecerá el rango de operaciones de todos los equipos. Esta función general se logrará cumpliendo los siguientes objetivos de la planta: desempeño en materia de salud y seguridad, gestión ambiental, control de calidad, desarrollo y cumplimiento de procesos.

Deberes y responsabilidades

- Gestionar Técnicos Mecánicos
- Planificar y programar las actividades de mantenimiento mecánico requeridas diariamente.
- Inspeccionar, probar, reparar y reemplazar según sea necesario todo tipo de equipos.

- Establecer programas de mantenimiento preventivo y realizar tareas preventivas en todos los equipos y sistemas.
- Supervisar el trabajo de los Técnicos Mecánicos para garantizar que estén trabajando de manera segura y eficiente.
- Responder por el archivo preciso de todos los dibujos y documentación mecánicos y de garantizar que se mantengan actualizados.
- Apoyar las operaciones de Port Lafito.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa y del departamento.
- Proporcionar capacitación y desarrollo continuo a todo el personal de mantenimiento.
- Impulsar la iniciativa de Mantenimiento y Confiabilidad con enfoque Preventivo y Predictivo, Mantenimiento, no reactivo.
- Realizar otras tareas coordinando el trabajo con inspecciones externas, proporcionando gestión de proyectos, garantizando la seguridad del personal y realizando otras tareas según sea necesario.
- Gestionar, mantener y establecer procedimientos de mantenimiento para asegurar el correcto desarrollo de todas las actividades de mantenimiento, teniendo en cuenta la seguridad del personal de mantenimiento.
- Realizar resolución de problemas, reparaciones y revisiones in situ de equipos Taylors, grúas, automóviles y cualquier otro equipo crítico de Liebherr para Port Lafito.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa y del departamento.
- Completar los registros de mantenimiento y documentar todo el mantenimiento realizado.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares ambientales y las regulaciones gubernamentales locales e internacionales aplicables.

- Inspeccionar todos los equipos durante las operaciones, implementando una rutina de inspección diaria para minimizar el tiempo de inactividad no planificado, anticipar y resolver problemas de manera oportuna e identificar oportunidades de mejora.
- Esforzarse continuamente por mejorar la condición y el rendimiento de todos los equipos e instalaciones de Port Lafito.
- Desarrollar todas las pruebas predictivas requeridas para los equipos de Taylors, grúas de Liebherr, grúas, automóviles y cualquier otro equipo crítico para Port Lafito cuando sea necesario.
- Elaborar informes técnicos y/o ejecutivos cuando sea requerido.

Requisitos mínimos de trabajo

Educación

Técnico en mecánica o eléctrica.

Requisitos de idioma

Se requiere fluidez en inglés, francés y criollo.

Experiencia

- Un mínimo de 5 años de experiencia relevante en mantenimiento mecánico dentro de un Puerto.
- Debe tener un mínimo de 2 años en un rol de supervisión.
- Se requiere una comprensión demostrada de los equipos de Taylors, grúas, los automóviles y cualquier otro equipo crítico de Liebherr para Port Lafito, el cumplimiento, la gestión de personal, las operaciones y el mantenimiento.

Conocimientos, habilidades y habilidades

- Aptitud mecánica con capacidad para supervisar múltiples tareas a la vez.

- Profundo conocimiento de los principios y prácticas aplicadas en el mantenimiento y reparación de equipos Taylors, grúas, automóviles y cualquier otro equipo crítico de Liebherr para Port Lafito.
- Conocimiento profundo de los métodos, peligros y precauciones de seguridad relacionados con los equipos de Taylors, las grúas, grúas, automóviles y cualquier otro equipo crítico de Liebherr.
- Capacidad para mantener una actitud profesional y trabajar eficientemente en un ambiente estresante.
- Sólidos conocimientos en principios mecánicos y termodinámicos de equipos Taylors, grúas Liebherr, grúas, carros.
- Excelentes habilidades de comunicación tanto verbal como escrita.
- Capacidad para demostrar un elevado nivel de compromiso con el éxito del cliente.
- Capacidad para compartir experiencia técnica con los miembros del equipo.
- Sólidos conocimientos en Paquete MS Office (Word, Excel, Project, Power Point).
- Liderazgo y buenas habilidades interpersonales.
- Gestión del tiempo.
- Mente orientada a la resolución de problemas.
- Flexibilidad y apertura al aprendizaje.
- Trabajo en equipo.
- Experiencia técnica y orientación al Storm Braining.
- Capacidad para coordinar múltiples actividades y garantizar la seguridad, la calidad y el cumplimiento del cronograma.
- Capacidad para seguir instrucciones, identificar problemas, desarrollar soluciones, realizar análisis de forma independiente y en colaboración con otros.
- Disponible para servicio de guardia las 24 horas para cumplir con cualquier requisito de mantenimiento.
- Operar dentro del código ético y moral establecido por Port Lafito.

Responsabilidades gerenciales

Las responsabilidades gerenciales incluyen monitorear el desempeño del personal del departamento o unidades de trabajo cuando se cuenta con contratistas. Esto incluye acciones disciplinarias; objetivos de trabajo y su efectividad y realinear el departamento según sea necesario. Además, es responsable del desarrollo tanto del grupo de Liderazgo como del Grupo Técnico.

Condiciones de Trabajo y Esfuerzo Físico

- El trabajo implica la exposición diaria a elementos inusuales, como suciedad, polvo, temperaturas extremas, electricidad, humedad, oscuridad y/o ruido.
- El ambiente de trabajo implica la exposición diaria a riesgos físicos, como trabajar alrededor de peligros mecánicos, químicos y eléctricos.
- La posición requiere la capacidad de pararse; sentarse en un escritorio; caminar por la oficina y la planta; levantar y transportar paquetes de hasta 30 libras; utilizando destreza fina; y estirarse, arrodillarse, gatear y girar para inspeccionar el equipo. También requiere la capacidad de ver; escuchar; y comunicarse con asociados y otras personas utilizando la etiqueta profesional.
- Se proporcionará equipo de protección personal, según lo definido por Port Lafito.
- El puesto estará expuesto a diversos niveles de estrés y responsabilidades.
- Subirá escaleras de vez en cuando.

Expectativas

Demostrará, promoverá y ejemplificará los valores fundamentales de la empresa en materia de personas, calidad y crecimiento.

Nota adicional: Los candidatos potenciales cumplirán con los requisitos de educación y experiencia proporcionados en la descripción del trabajo anterior y se destacarán en el cumplimiento de las responsabilidades enumeradas para este puesto. Todos los candidatos que reciban una oferta de empleo deben completar con éxito una verificación de antecedentes y cualquier otra prueba que pueda ser necesaria para el puesto.



SOLDADOR

Departamento: Mantenimiento de Servicio Pesado

Categoría de empleo: Tiempo completo

Ubicación del puesto: Port Lafito, Haití

Reporta a: Supervisor Mecánico

Resumen

El soldador es responsable de soldar y unir componentes metálicos para fabricar o reparar productos de acuerdo con diseños, planos u órdenes de trabajo. El puesto requiere precisión, atención al detalle y cumplimiento de las normas de seguridad para garantizar la integridad y durabilidad de las estructuras soldadas.

Funciones laborales primarias

Este puesto proporciona información como trabajos de fabricación y soldadura según el plan estándar, el procedimiento preciso, las especificaciones y se asegura de que todos los materiales que se utilizarán sean correctos. Coordina con el Supervisor Mecánico y sigue las instrucciones antes de la ejecución de fabricación y soldadura. Algunas de sus funciones principales incluyen:

- Realizar tareas de soldadura utilizando diversos procesos de soldadura, como MIG, TIG y soldadura por arco.
- Inspeccionar y probar uniones soldadas para garantizar la calidad y el cumplimiento de las especificaciones.
- Interpretar planos, esquemas y dibujos para determinar los requisitos de soldadura.
- Mantener y solucionar problemas de equipos de soldadura para garantizar la eficiencia operativa.
- Colaborar con los miembros del equipo para completar proyectos a tiempo y dentro del presupuesto.

Deberes y responsabilidades

- Configurar máquinas de soldar según las especificaciones del trabajo y el tipo de pieza de trabajo.
- Operar amoladoras angulares para preparar las piezas a soldar.
- Alinear componentes usando calibradores, reglas y otras herramientas de medición.
- Soldar componentes en posiciones planas, verticales y aéreas.
- Reparar maquinaria y otros componentes soldando piezas y rellenando huecos.
- Mantener el área de trabajo limpia y organizada para garantizar la seguridad y la eficiencia.
- Seguir y hacer cumplir las estrictas normas de seguridad, incluido el uso de equipo de protección y la garantía de una ventilación adecuada.
- Mantener registros del trabajo realizado e informar cualquier problema o discrepancia.

Requisitos mínimos de trabajo

Educación

Diploma de escuela secundaria o equivalente o finalización de un programa de capacitación en soldadura o escuela vocacional.

Requisitos de idioma

Se requiere fluidez en criollo.

Experiencia

Experiencia previa en soldadura o campo relacionado con un mínimo de 5 años de experiencia relevante.

Conocimientos, habilidades y habilidades

- Comprensión integral de diversas técnicas y procedimientos de soldadura.
- Familiaridad con las normas y prácticas de seguridad de soldadura.

- Conocimiento de planos, esquemas y propiedades de metales.
- Competente en el uso de equipos y herramientas de soldadura.
- Capacidad de lectura e interpretación de documentos y dibujos técnicos.
- Fuertes habilidades para resolver problemas y atención al detalle.
- Excelente coordinación ojo-mano y destreza manual.
- Capacidad para utilizar herramientas de medición de precisión.
- Capacidad para trabajar de forma independiente y como parte de un equipo.
- Resistencia física y fuerza para realizar tareas repetitivas y levantar objetos pesados.
- Fuertes habilidades de comunicación para colaborar con los miembros del equipo y los supervisores.
- Capacidad de adaptarse a las condiciones y demandas laborales cambiantes.
- Compromiso con la seguridad y la calidad en todos los aspectos del trabajo.

Responsabilidades gerenciales

Las responsabilidades gerenciales incluyen monitorear el desempeño del ayudante de soldador.

Condiciones de Trabajo y Esfuerzo Físico

- El trabajo implica la exposición diaria a elementos inusuales, como suciedad, polvo, temperaturas extremas, electricidad, humedad, oscuridad y/o ruido.
- El ambiente de trabajo implica la exposición diaria a riesgos físicos, como trabajar alrededor de peligros mecánicos, químicos y eléctricos.
- La posición requiere la capacidad de pararse; sentarse en un escritorio; caminar por la oficina y la planta; levantar y transportar paquetes de hasta 50 libras; utilizando destreza fina; y estirarse, arrodillarse, gatear y girar para inspeccionar el equipo. También requiere la capacidad de ver; escuchar; y comunicarse con asociados y otras personas utilizando la etiqueta profesional.
- Se proporcionará equipo de protección personal, según lo definido por Port Lafito.

- El puesto estará expuesto a diversos niveles de estrés y responsabilidades.
- Subirá escaleras de vez en cuando.

Expectativas

Demostrará, promoverá y ejemplificará los valores fundamentales de la empresa en materia de personas, calidad y crecimiento.

Nota adicional: Los candidatos potenciales cumplirán con los requisitos de educación y experiencia proporcionados en la descripción del trabajo anterior y se destacarán en el cumplimiento de las responsabilidades enumeradas para este puesto. Todos los candidatos que reciban una oferta de empleo deben completar con éxito una verificación de antecedentes y cualquier otra prueba que pueda ser necesaria para el puesto.

Referencias

- Álvarez, P. (2006). *Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. España: Ideas propias Editorial.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (7ª ed.). Caracas: Consultores Asociados BL.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bertalanffy, L. (1987). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Blanch, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. Barcelona: EDIUOC
- Briceño, M. & Colina, B. (2022). Capacidades de gestión de la calidad de servicio desde la perspectiva del gestor y actor organizacional en PyMEs del estado Trujillo. *Gestión I+D*, 6(2), 270–314. Disponible en <http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/22707>[consulta: 04 diciembre 2023].
- Briones, G. (2009). *La investigación Social*. (4ª ed.). España: Alianza.
- Cabrera, C., Fuentes, M., y Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dom. Cien*. Vol 3, núm. 4, octubre.
- Cea, M. (1996). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. España: Síntesis.
- Clegg, S. (1981). Organization and control. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 545-562.
- Champy, J. (1996). *Reingeniería de la Dirección*. Ediciones Díaz de Santos, SA.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Innovaciones de la Administración, Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas*. México: Mc Graw Hill.
- Córdoba, J. (2023). Importancia de la planificación estratégica en la gestión empresarial: un camino hacia el éxito. Universidad Cesar Vallejo.
- Cornejo, A. (2004). *Complejidad y Caos: Guía para la Administración del Siglo XXI*.
- Franco, Y. (2011). *Tesis de Investigación. Marco Metodológico*. Venezuela. Disponible en <[http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marcometodologico-](http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marcometodologico- definicion.) definicion.>[consulta: 15 diciembre 2023].
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ghuri, P. y Gronhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. Prentice Hall, harlow (Essex)
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2011). *Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Goleman, D. (2008). *El líder resonante crea más*. Debolsillo.
- González, Y. (2014). Como incide los diferentes tipos de liderazgo en el comportamiento profesional y personal de los empleados en las entidades del sector cooperativo que existe en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Disponible en <<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13210/ENSAYO%20LIDERAZ GO.docx.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>[consulta: 18 enero 2024].
- Guevara, R. (2021). Propuesta de Reingeniería Organizacional aplicando Six-Sigma en el Hotel Damasco C.A., de San Fernando de Apure, Municipio San Fernando, Estado Apure. Universidad Nacional Abierta. San Fernando de Apure. Venezuela
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. (6ª ed.). México: Prentice Hall.

- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. En M. H. Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (pág. 226). New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería. Bogotá: Nava.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración*. (7ª ed.). México: Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista L. (1998). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hunter, J. (2007). *La Paradoja*. Urano.
- Kaplan, S. (2010). Fundamentos conceptuales del Balanced Scorecard. Estados Unidos: Harvard Business School. Disponible en <<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>>[consulta: 10 diciembre 2023].
- Kleyman, S. (2009). La importancia del servicio al cliente. Disponible en <<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>>[consulta: 13 enero 2024].
- Kerlinger, F. (1987). *Investigación del comportamiento, técnicas y metodología*. México: Interamericana.
- León, F. (2012). *Teoría del Conocimiento*. Valencia, Venezuela: UC.
- Luhmann, N. (1982). The differentiation of society. Columbia University Press, New York.
- Lusthaus, C. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Manganelli, R., & Klein, M. (1995). *Cómo hacer reingeniería*. Colombia: Norma.
- Manganelli, R., & Klein, M. (2004). Como Hacer Reingeniería. (J. Cárdenas Nannetti, Trad.) Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Editorial Trillas.
- Martínez, F. (2002). *Planeación Estratégica Creativa*. México: PAC.
- Mas, M., y Martínez, C. (2008). El impacto del factor estratégico en los proyectos de gestión del conocimiento del sector de la consultoría. *Capital intangible*, 281-298. Disponible en <<http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/6960/1/mas-machuca.pdf>>[consulta: 12 diciembre 2023].
- Meilich, O. (2005). Are Formalization and Human Asset Specificity Mutually Exclusive? -A Learning Bureaucracy Perspective. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6, No. 1, pp. 161-169.
- Méndez, C. (1988). *Punto de Partida para formular un Proyecto de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*. (4ª ed.). Bogotá: Editorial McGraw-Hill. Inter-Americana, S.A.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Miquel, S., Bigné, E., Lévy, P., & Cuenca, C. (1997). *Investigación de mercados*. Madrid: McGraw Hill.
- Monterroso, E. (2002). ¿Por qué se administra la empresa en forma vertical cuando los procesos productivos fluyen en forma horizontal? Reingeniería: Un enfoque de todo o nada. Disponible en <<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/reingenieria.pdf>>[consulta: 07 diciembre 2023].
- Morris, D., & Brando, J. (1997). *Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los negocios*. México: McGraw Hill.
- Morles, V. (2011). Guía para la elaboración y evaluación de proyectos de investigación *Revista de Pedagogía*, vol. XXXII, núm. 91, julio-diciembre, pp. 131-146. Universidad Central de Venezuela.
- Moya, F. (2011). El líder en la empresa. Disponible en <<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/26534/elliderenlaempresa.pdf?sequence=1>>[consulta: 13 diciembre 2023].
- Muñoz, J. (2022). Propuesta de mejora de Reingeniería, a partir de los procesos operativos en la empresa Belucci Cueros SAS. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá. Colombia.

- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión* (28), 119-146. Disponible en <<https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>>[consulta: 11 diciembre 2023].
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ñaupas, H. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. (4ª ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Pacheco, C. (2006). *Presupuestos, un enfoque gerencial*. México: IMCP.
- Parella, S. y Martins, L. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Peppard, J. y Rowland, P. (1998). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Pérez, H. (2005). *Reingeniería o muerte*. Disponible en <<http://hunnapuh.blogcindario.com/2005/08/00270-reingenieria-omuerte.html>>[consulta: 12 enero 2024].
- Pérez, A. (2009). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. (3ª ed.). Caracas: Fedupel.
- Pleshko, L. (2007). Strategic Orientation, Organisational Structure, and the Associated Effects on Performance. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 53–64.
- Prakash, Y. & Gupta, M. (2011). Role of organization structure in innovation in the bulk-drug industry. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 450-464.
- Peris, F., Fernández, R., y Tarazona, F. (1995). *Curso de Dirección y Organización de Empresas*. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch.
- Pugh, S., Hickson, J., Hinings, R., Macdonald, M., Turner, C., & Lupton, T. (1976). Un esquema conceptual para el análisis organizacional. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289-315. Disponible en <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6438639&lang=es&site=ehost-live>>[consulta: 12 enero 2024].
- Quintana, C. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. Universidad Autónoma del Beni “José Ballivián, Bolivia. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*. Enfoques, vol. 4, núm. 16, pp. 272-283. Centro de Estudios Transdisciplinarios.

- Quispe, L. (2013). *La gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Universidad Mayor de San Andrés.
- Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). *Empresas Competitivas*. México: McGraw Hill.
- Ramírez, A. (2021). Reingeniería de Procesos Administrativos, a partir de la Motivación, como Activador de los Valores Organizacionales: Significación desde los Actores. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, vol. 6, núm. 1.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. Teoría y Práctica. (7ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Ros, J. (2004). La teoría del desarrollo y la economía del crecimiento.
- Rus, E. (2020). Factibilidad técnica. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/factibilidad-tecnica.html> [consulta: 17 enero 2024].
- Sabino, C. (1996). *Los caminos de la ciencia*. Bogotá: Editorial Panamericana.
- Sabino, C. (2003). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sandín, M. (2005). *Investigación cualitativa en Educación: fundamentos y tradiciones*. Caracas: UCV
- Sánchez, I. (2002). Un análisis de las medidas de estructura organizativa: estructura diseñada frente a estructura emergente. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 12, 271-291. Disponible en <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0202110271A/9883> [consulta: 11 enero 2024].
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, Prentice Hall, Harlow (Essex).
- Sierra, R. (1995). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Caracas: Paraninfo.
- Sigueñas, D. (2019). *Gestión empresarial y la competitividad de las empresas comerciales*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

- Solis, M., Palomino, M., Alanya, J., y Vera, G. (2022). Recursos humanos y gestión empresarial en Ingelectros Perú S. A. en Los Olivos-Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. Esp. 28, núm. 5, 2022 Universidad del Zulia, República Bolivariana de Venezuela. Disponible en <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071845017>>[consulta: 13 enero 2024].
- Solorzano, G. y Aceves J. (2013). *Calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Stoner, J. y Freeman G. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ª ed.). México: Limusa Noriega Editores.
- Terrazas, R. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una Organización. Disponible en <<http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>>[consulta: 18 enero 2024].
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 5ta ed. Caracas: Fedupel.
- Universidad Santa María. (2000). *Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los Trabajos especiales de grado*. Caracas.
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*. Arte y ciencia en la creación de empresas. (3ª ed.). Bogotá: Pearson Prentice Hall.
- Vargas, A. (1997). Entorno económico y competitividad. In *Forjando empresas exitosas*. Revista Rumbo. p. 47-52.
- Véliz, A. (2009). *Cómo hacer y defender una Tesis*. (13ª ed.). Caracas: Editorial Texto, C.A.
- Villafranca, D. (1996). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill. Interamericana.
- Zapata, G. y Canet, M. (2012). Tipos de trabajo y la formación de la especialización de tareas en la organización. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 18(1), 58-73.
- Zayas, P. & Cabrera, N. (2006). Liderazgo Empresarial. Disponible en <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33794081/Liderazgo_Empresarial-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626113019&Signature=coiTQZxluS4i2mKLtD0v3apfSDovFVn turvgaFleRtVxbnzXdw~IoUOx8jMy1wR6h2ULhyXOYDHTJ0rcDRs1OkZw9mgvVi5G9n~wz7Km~11Gr7fK3FQGT-XKZtkSDu5OjnPYj>[consulta: 12 enero 2024].

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS



Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Estimado trabajador:

A continuación, se le presenta un cuestionario, con la finalidad de obtener información para sustentar la investigación titulada: **La reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito.**

Instrucciones:

Lea cuidadosamente el cuestionario y no responda hasta haber comprendido bien lo que se le pregunta.

Se le participa que las respuestas dadas por usted son de alta confidencialidad, por favor no coloque los datos de identificación. Dada la importancia de la investigación, se requiere de su colaboración y la mayor sinceridad posible al responder.

El presente instrumento posee una serie de ítems con opciones de respuestas: Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N). Marque con una "X" en la frecuencia de respuesta con la cual considera ocurre lo planteado.

Edgar Garcia

El investigador

CUESTIONARIO

N°	Ítems	Respuestas		
		Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	¿En la empresa existe la formalización de la estructura organizativa?			
2	¿Consideras que la empresa cuenta con manuales de organización, descripción de cargos, normas, procedimientos, reglamentos, políticas?			
3	¿La empresa cuenta con la cantidad de personal necesario para realizar las actividades?			
4	¿La organización posee personal especializado en las áreas específicas, realizando trabajo profesional y técnico?			
5	¿La empresa tiene definida las escalas, estratos o niveles de autoridad?			
6	¿Consideras que en la empresa a medida que se asciende en escala jerárquica, aumenta la autoridad de quien desempeña el cargo?			
7	¿En la organización existe uniformidad y consistencia de los procedimientos?			
8	¿En la empresa se tiene estandarización de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores diarias?			
9	¿Consideras a la organización de alta complejidad, por cuanto realizan ocupaciones diferentes que requieren conocimientos y habilidades especiales?			
10	¿Estimas que, mientras mayores son los niveles entre la alta gerencia y los niveles operativos, la organización se vuelve más compleja?			
11	¿En la organización existe centralización en la toma de decisiones?			
12	¿En la alta gerencia se considera para la toma de decisiones, la aportación del personal de niveles bajos?			
13	¿Consideras que el personal que integra la organización cuenta con un nivel de educación formal?			
14	¿Estimas que el personal que labora en la organización se encuentra capacitado para ejercer sus funciones?			
15	¿En la organización se tiene el personal suficiente para ejecutar las operaciones?			
16	¿En la empresa se encuentra el personal distribuido proporcionalmente según las funciones que realizan?			

17	¿Consideras que una planificación correcta es esencial para cualquier negocio?			
18	¿A través de la planificación, se pueden definir los objetivos, las estrategias, los recursos financieros, humanos y técnicos?			
19	¿Estimas que, para ser un buen gerente, debe tener liderazgo?			
20	¿Consideras que, mediante el liderazgo, el gerente es capaz de sacar lo mejor de sus trabajadores?			
21	En cuanto al servicio al cliente, ¿Estimas que la satisfacción del cliente debe ser el centro de cualquier estrategia empresarial?			
22	¿Consideras que los clientes no solo deben estar complacidos con el producto o el servicio que adquieren, sino también con la atención recibida?			
23	¿Estimas que la cultura organizacional es fundamental, al compartir los mismos valores para trabajar hacia un mismo objetivo?			
24	¿Consideras que el éxito de la empresa no solo depende de los productos o servicios que ofrece, sino del talento de las personas que trabajan en ella?			
25	¿Estimas que el crecimiento de la empresa depende de la toma de decisiones financieras?			
26	¿En la organización consideran la toma de decisiones cuando requiere algún tipo de financiamiento para iniciar un proyecto innovador?			
27	¿Consideras que en la preparación de la reingeniería se produce un mandato de cambio, así como en la estructura organizacional?			
28	¿En el proceso de reingeniería, tienes conocimiento si se identifican las actividades que agregan valor a la empresa?			
29	¿Tienes idea de los subprocesos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso de la reingeniería organizativa?			
30	¿Tienes conocimiento de la solución que aporta la reingeniería al producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión concebida?			
31	¿Consideras que en la etapa de transformación de la reingeniería se ejecuta la visión del proceso, efectuando los cambios radicales en la empresa?			
32	¿Tienes conocimiento de los mecanismos que se deben desarrollar para resolver problemas imprevistos al reajustar la organización?			

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Guasdualito, abril de 2024

Ciudadana:

MSc. Ana Figueroa

Reciba un cordial saludo, la presente es para solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información necesaria en el Trabajo de Grado titulado: La reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito., requerido para optar al título de Magister en Administración, mención Gerencia General.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad de esta investigación.

Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despide de usted.

Atentamente,

Edgar Garcia

Instrucciones para la Validación

El instrumento anexo tiene como objetivo proponer la reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito. En tal sentido, se aspira que Usted como experto en el área evalúe si el cuestionario elaborado sirve para el propósito para el cual ha sido construido, de acuerdo a los siguientes criterios: Pertinencia, Claridad y Coherencia.

1. El criterio de Pertinencia se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo.

2. El criterio de Coherencia, se refiere a la formulación adecuada del ítem en cuanto al orden y estructura

3. El Criterio de Claridad, se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidenciando facilidad de interpretación y precisión en los términos utilizados.

4. Para evaluar los criterios de cada ítem se requiere que en el cuadro de validación indique con una “X” la casilla correspondiente, asimismo si considera que el ítem se debe aceptar, modificar o eliminar.

5. Usted podrá escribir cualquier observación del instrumento que requiera ser mejorada en cuanto a la forma, contenido u otro aspecto.

6. Se le agradece colocar los datos personales solicitados.

7. Se anexa, cuadro de validación, cuestionario, objetivos de la investigación y la Operacionalización de la variable

**Cuadro de Validación para el Cuestionario
Datos del Experto**

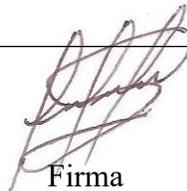
Nombre y Apellido: Ana Figueroa

C.I. N° 16.333.583 Profesión: Magister en Gerencia

Fecha de la Validación: 10/04/2024

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	√		√		√		√		
2	√		√		√		√		
3	√		√		√		√		
4	√		√		√		√		
5	√		√		√		√		
6	√		√		√		√		
7	√		√		√		√		
8	√		√		√		√		
9	√		√		√		√		
10	√		√		√		√		
11	√		√		√		√		
12	√		√		√		√		
13	√		√		√		√		
14	√		√		√		√		
15	√		√		√		√		
16	√		√		√		√		
17	√		√		√		√		
18	√		√		√		√		
19	√		√		√		√		
20	√		√		√		√		
21	√		√		√		√		
22	√		√		√		√		
23	√		√		√		√		
24	√		√		√		√		
25	√		√		√		√		
26	√		√		√		√		
27	√		√		√		√		
28	√		√		√		√		
29	√		√		√		√		
30	√		√		√		√		
31	√		√		√		√		
32	√		√		√		√		

Observaciones: _____


Firma

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Subprograma de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

Carta de Validación

Yo, **MSc. Ana Figueroa**, titular de la cédula de identidad N° **16.333.583**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: La reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito, presentado por el Ing. Edgar A. Garcia G, C.I. V-15.209.493, para optar al grado de Magister Scientiarum, el cual apruebo en calidad de validador.

En Guasualito, a los 10 días del mes de abril de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ana Figueroa', written over a horizontal line.

**MSc. Ana Figueroa
C.I. 16.333.583**

Guasdualito, abril de 2024

Ciudadana:

MSc. Rosa Cortes

Reciba un cordial saludo, la presente es para solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información necesaria en el Trabajo de Grado titulado: La reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito., requerido para optar al título de Magister en Administración, mención Gerencia General.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad de esta investigación.

Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despide de usted.

Atentamente,

Edgar Garcia

**Cuadro de Validación para el Cuestionario
Datos del Experto**

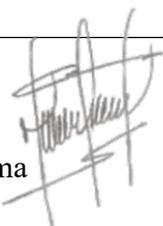
Nombre y Apellido: Rosa Cortes

C.I. N° 10.012.486 Profesión: Magister en Educación

Fecha de la Validación: 11/04/2024

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	γ		γ		γ		γ		
2	γ		γ		γ		γ		
3	γ		γ		γ		γ		
4	γ		γ		γ		γ		
5	γ		γ		γ		γ		
6	γ		γ		γ		γ		
7	γ		γ		γ		γ		
8	γ		γ		γ		γ		
9	γ		γ		γ		γ		
10	γ		γ		γ		γ		
11	γ		γ		γ		γ		
12	γ		γ		γ		γ		
13	γ		γ		γ		γ		
14	γ		γ		γ		γ		
15	γ		γ		γ		γ		
16	γ		γ		γ		γ		
17	γ		γ		γ		γ		
18	γ		γ		γ		γ		
19	γ		γ		γ		γ		
20	γ		γ		γ		γ		
21	γ		γ		γ		γ		
22	γ		γ		γ		γ		
23	γ		γ		γ		γ		
24	γ		γ		γ		γ		
25	γ		γ		γ		γ		
26	γ		γ		γ		γ		
27	γ		γ		γ		γ		
28	γ		γ		γ		γ		
29	γ		γ		γ		γ		
30	γ		γ		γ		γ		
31	γ		γ		γ		γ		
32	γ		γ		γ		γ		

Observaciones: _____

Firma 

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Subprograma de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

Carta de Validación

Yo, **MSc. Rosa Cortes**, titular de la cédula de identidad N° **10.012.486**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: La reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito, presentado por el Ing. Edgar A. Garcia G, C.I. V-15.209.493, para optar al grado de Magister Scientiarum, el cual apruebo en calidad de validador.

En Guasualito, a los 10 días del mes de abril de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Rosa Cortes', written over a horizontal line.

MSc. Rosa Cortes
C.I. 10.012.486

Guasdualito, abril de 2024

Ciudadano:

MSc. Juan Fontaines

Reciba un cordial saludo, la presente es para solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información necesaria en el Trabajo de Grado titulado: La reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito., requerido para optar al título de Magister en Administración, mención Gerencia General.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradezco emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad de esta investigación.

Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despide de usted.

Atentamente,

Edgar Garcia

**Cuadro de Validación para el Cuestionario
Datos del Experto**

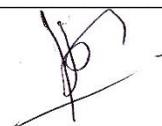
Nombre y Apellido: Juan Fontaines

C.I. N° 8.157.593 Profesión: Magister en Educación

Fecha de la Validación: 10/04/2024

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	v		v		v		v		
2	v		v		v		v		
3	v		v		v		v		
4	v		v		v		v		
5	v		v		v		v		
6	v		v		v		v		
7	v		v		v		v		
8	v		v		v		v		
9	v		v		v		v		
10	v		v		v		v		
11	v		v		v		v		
12	v		v		v		v		
13	v		v		v		v		
14	v		v		v		v		
15	v		v		v		v		
16	v		v		v		v		
17	v		v		v		v		
18	v		v		v		v		
19	v		v		v		v		
20	v		v		v		v		
21	v		v		v		v		
22	v		v		v		v		
23	v		v		v		v		
24	v		v		v		v		
25	v		v		v		v		
26	v		v		v		v		
27	v		v		v		v		
28	v		v		v		v		
29	v		v		v		v		
30	v		v		v		v		
31	v		v		v		v		
32	v		v		v		v		

Observaciones: _____



Firma

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Subprograma de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

Carta de Validación

Yo, **MSc. Juan Fontaines**, titular de la cédula de identidad N° **8.157.593**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: La reingeniería organizativa como herramienta gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial en Port Lafito, presentado por el Ing. Edgar A. Garcia G, C.I. V-15.209.493, para optar al grado de Magister Scientiarum, el cual apruebo en calidad de validador.

En Guasualito, a los 10 días del mes de abril de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. Fontaines', written over a horizontal line.

MSc. Juan Fontaines

C.I. 8.157.593