



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL  
APLICADA A LA EMPRESA HOLLAND  
MORTARS DE VENEZUELA C.A UBICADA  
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Autores:** Samantha Brants

David Torres

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

**REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA EMPRESA  
HOLLAND MORTARS DE VENEZUELA C.A UBICADA EN  
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Licenciado en Administración de Empresa

Autores: Samantha Brants  
David Torres  
Tutor: Jetro López

San Diego, Julio 2020



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COORDINACIÓN DE PASANTÍAS Y TRABAJO DE GRADO**

**ACTA N°00055-1-2020**

San Diego, 18 de Junio del 2020

Ciudadanos

**SAMANTHA CATHARINA, BRANTS RAZ**

**C.I. 27.517.615**

**DAVID ABRAHAM, TORRES DE OLIVEIRA**

**C.I. 25.780.859**

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado **“REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA EMPRESA HOLLAND MORTARS DE VENEZUELA C.A UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**; como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

**PLAN UNIVERSIDAD EN CASA**

**Dra. Patricia Díaz**

**Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.**

**“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”**

**“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”**

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Jetro López, portador de la cédula de identidad N° 8.779.734, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos Samantha Brants portadora de la cédula de identidad N° 27.517.615, y David Torres portador de la cédula de identidad N° 25.780.859, titulado REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA EMPRESA HOLLAND MORTARS DE VENEZUELA C.A UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_.

(Firma autógrafa)  
Jetro López  
N° de la Cédula de Identidad  
CI. V. 8.779.734

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre por ser el pilar más importante en mi vida y siempre contar con el mayor apoyo y amor incondicional.

A mi padre por ser tan especial en mi vida, aunque no está presente, formó en mí grandes valores para la vida.

A quienes nos apoyaron a lo largo de la carrera, nuestros familiares, amigos y todo aquel que de otra manera contribuyó con el logro de esta meta.

Samantha Brants

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios, por darme la fortaleza necesaria para alcanzar esta meta.

Dedico este logro a mi familia, quienes con su apoyo y paciencia logaron entender los días de cansancio y sacrificio.

A mis padres, quien con su sabiduría orientaron cada paso en mi vida.

A quienes de una u otra forma han colaborados en la realización de este Trabajo de Grado.

David Torres

## **RECONOCIMIENTOS**

El desarrollo de este Trabajo de Grado fue posible, en primer lugar, a Dios.

Agradezco a la Universidad José Antonio Páez por ser mi casa de estudio y ofrecerme una educación de calidad.

Un merecido reconocimiento al tutor Jetro López y docentes de la Facultad de Ciencias Sociales, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de mi preparación profesional.

Samantha Brants

## **RECONOCIMIENTOS**

A Dios, por darme salud y vida para lograr mis metas

A la Universidad José Antonio Paéz por ser mi casa de estudio

Al tutor Jetro López por sus sabias correcciones en el desarrollo de este Trabajo de Grado.

A todos nuestros compañeros de estudio, por su entusiasmo y apoyo siempre.

A todos los docentes, quienes de una u otra forma influyeron positivamente para culminar esta meta.

David Torres

## ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	pp.	
LISTA DE GRÁFICOS	x	
RESUMEN INFORMATIVO	xi	
INTRODUCCIÓN	xii	
CAPÍTULO	1	
I	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
	1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
	1.2. OBJETIVOS.....	7
	1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
	1.4. DELIMITACIÓN Y ALCANCE.....	8
II	MARCO TEÓRICO.....	9
	2.1. ANTECEDENTES.....	9
	2.2. BASES TEÓRICAS.....	12
	2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	18
III	MARCO METODOLÓGICO.....	19
	3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	19
	3.3 FASES METODOLÓGICAS.....	20
IV	RESULTADOS.....	22
	4.1. FASE I.....	22
	4.2. FASE II.....	21
	4.3. FASE III.....	21
V	PROPUESTA.....	44
	CONCLUSIONES.....	74
	RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS.....		79
ANEXOS		
A.	Cuestionario.....	84

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Tecnología	23
2 Evaluación	24
3 Objetivos estratégicos	25
4 Necesidades de los clientes	26
5 Subprocesos	27
6 Tareas	28
7 Cliente	29
8 Capacitación al personal	30
9 Servicios	31
10 Productividad laboral	32
11 Liderazgo empresarial	33
12 Gestión administrativa	34
13 Matriz de observación	35
14 Categorías del PCI	37
15 Diagnostico Interno del PCI-Recurso humano	37
16 Diagnostico Interno del PCI-Objetivos estratégicos	38
17 Diagnostico Interno del PCI-Liderazgo organizacional	39
18 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	39
19 Diagnostico externo	40

20	Fortalezas y debilidades	41
21	Oportunidades y Amenazas	41
22	Matriz DOFA	42
23	Plan de inversión	44
24	Estrategias funcionales y operativas en correspondencia con los objetivos corporativos	53
25	Cronograma de capacitación	65
26	Comparación entre líder y gerente	69
27	Comparación entre líder y gerente	69

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Tecnología	23
2 Evaluación	24
3 Objetivos estratégicos	25
4 Necesidades de los clientes	54
5 Subprocesos	27
6 Tareas	28
7 Cliente	29
8 Capacitación al personal	30
9 Servicios	31
10 Productividad laboral	32
11 Liderazgo empresarial	33
12 Gestión administrativa	34

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA		<b>pp.</b>
1	Nueva visión y misión	50
2	Principios corporativos	51
3	Objetivos corporativos	52
4	Organigrama sugerido	52



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE MERCADEO  
CARRERA MERCADEO

**REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA EMPRESA  
HOLLAND MORTARS DE VENEZUELA C.A UBICADA EN  
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autores: Samantha Brants  
David Torres

Tutor: Jetro López

Fecha: Julio 2020

**RESUMEN INFORMATIVO**

Debido a que en la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A actualmente no cuenta con su director principal, tampoco dispone de un personal capacitado para dirigir efectivamente las operaciones de esta compañía, se hace necesario en este trabajo trazarse como objetivo general proponer la reingeniería organizacional aplicada a la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A ubicada en Valencia estado Carabobo para el reinicio de sus operaciones. Para lograr este propósito, la metodología usada fue una investigación de campo bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en un diseño no experimental con sus respectivas fases metodológicas, la primera, estuvo orientada en el diagnóstico del análisis estructural de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A. La segunda fase correspondió a la determinación de las mejores prácticas para el proceso de reingeniería organizacional de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A y la tercera fase relacionada con el diseño del esquema de reingeniería organizacional para la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A. Por su parte, el universo estadístico estuvo representado por diez (10) empleados de la empresa, siendo la muestra igual a la población. Se empleó como técnicas de recolección de datos, la encuesta y análisis estratégico, además como instrumentos el cuestionario y la matriz de observación, análisis estratégico DOFA. Dicho cuestionario estuvo estructurado en diez (10) ítem según escala dicotómica si/no. Luego del análisis e interpretación de resultados se concluye que la empresa requiere iniciar operaciones desde cero, para ello es necesario definir nuevamente los procesos y subprocesos para cada cargo de la empresa, de igual forma capacitar al talento humano que va dirigir a esta compañía.

**Descriptor:** Proceso. Reingeniería. Organización.

## INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva más general, la reingeniería organizacional tiene como finalidad reestructurar la empresa en el ámbito administrativo, lo que involucra relación con los trabajadores, manera de dirigir, delegar funciones, así también la difusión de la misión, visión, objetivos, valores y principios de la empresa para comprometer a su personal que se involucre cada uno para la mejora continua de los procesos.

Teniendo en cuenta esta idea, el trabajo que a continuación se plantea tiene como objetivo general proponer estrategias de reingeniería organizacional aplicada a la empresa Holland Mortars C.A ubicada en Valencia estado Carabobo para el reinicio de sus operaciones. Para lograr este fin, es necesario diagnosticar la situación actual de esta compañía, con respecto al análisis estructural de sus procesos, asimismo debe analizarse los factores internos y externos que afectan su operatividad organizacional para luego plantear el diseño de estrategias de reingeniería organizacional para esta entidad empresarial. En virtud de lo expuesto, el proyecto presenta la siguiente estructura:

Capítulo I. El Problema, el cual contiene el planteamiento, objetivo general, y los específicos, justificación del estudio, delimitación y alcance.

Capítulo II. Marco teórico, conformado por antecedentes, bases teóricas y definición de términos.

Capítulo III. Marco metodológico, en él contiene el tipo y diseño de investigación, y fases metodológicas.

Capítulo IV: describe el análisis de los resultados producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos análisis estratégico dofa.

Capítulo V: se desarrolla la propuesta con sus elementos que la constituyen. Posteriormente se presenta las conclusiones y recomendaciones, referencias y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Desde la perspectiva global la reingeniería, es un proceso que hoy día es frecuentemente aplicado en las organizaciones empresariales, esto se debe a que es una herramienta gerencial que favorece la mejora continua en las empresas a nivel administrativo, técnico y operativo, de hecho puede lograr que la compañía se mantenga con ventajas competitivas óptimas, además perdure en el tiempo y también se adecue a los vertiginosos cambios tecnológicos, políticos, económicos y de mercados que diariamente ocurren en el mundo de los negocios.

Al respecto, esta idea se apoya en lo expuesto por Pérez, Soler y Pérez (2017:2), al considerar que “la reingeniería en un sentido general puede suponer una gran ventaja competitiva para las empresas, dado que si se realiza de forma adecuada, rediseñando desde cero puede obtener mejoras, aumentando así el rendimiento e incluso reduciendo costos”. Estos autores sostienen de manera generalizada que por medio de la reingeniería se estudia los procesos productivos de organizaciones de cualquier sector, mediante el cual se pueden rediseñar procesos productivos u operativos realizando importantes modificaciones.

Cabe señalar, la reingeniería tiene sus orígenes en Estados Unidos en la década de los años ochenta, y surge por la necesidad de cambiar los procesos ante la competencia de empresas japonesas y coreanas en el entorno mundial, las cuales deben su éxito a que precisamente descubrieron y utilizaron la gestión de procesos de reingeniería organizacional mucho antes que Occidente.

Dentro de este orden de ideas, las empresas norteamericanas han buscado orientarse directamente a la satisfacción del cliente, lo cual es el principal propósito de la reingeniería como estrategia administrativa de dirigir una compañía. Sus precursores Hammer y Champy (1994: 39), la definen como “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”.

Al respecto, los sistemas o estructuras de la organización están divididas por funciones donde cada área tiene sus particulares objetivos y requerimientos, muchas veces comunes, aunque en ocasiones de acuerdo con Robbins (204: 127), “pueden llegar a existir discrepancias hasta generar discusiones, autoritarismo, e ineficiencias en el cumplimiento de tareas, que en reiteradas veces puede consumir más tiempo de lo planeado”

Es oportuno mencionar, que debido a las fuerzas internas y externas a las que están expuestas ciertas organizaciones, se ven obligadas a rediseñarse de forma radical, y es en este contexto que precisamente algunas compañías a nivel latinoamericano han adoptado la reingeniería organizacional lo cual ha significado para ellos, volver a empezar. Por ejemplo el caso de Ecuador como lo afirma Guastay (2018),

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 los empresarios ecuatorianos aplican la reingeniería porque les permite la revisión fundamental y el rediseño radical para obtener un adecuado rendimiento. (p. 1)

Dentro de este contexto, se sabe que se requiere de cambios, sin embargo, las dificultades o problemas que pudieran evidenciarse en cuanto a la funcionabilidad de la reingeniería en la organización es resistencia al cambio,

porque para muchos gerentes implica un alto riesgo ya que las transformaciones son drásticas e incluso puede llegar a afectar la estabilidad laboral de algún trabajador. Al respecto, Automattic (2014:1), recomienda acerca de “las personas que forman parte de la organización deben tener claras las metas que quiere alcanzar, la forma de lograrlas y qué indicadores van a medir si se han alcanzado dichas metas”, de esta forma puede evitarse fracasar en el intento del rediseño.

En este sentido, la reingeniería propone repensar las estructuras organizativas (volver a diseñarlas), y para ello retoma como orientación básica de este rediseño lo que diferentes empresas y expertos en Venezuela han venido haciendo en los últimos años, es decir organizar la empresa por procesos o unidades de negocio, basándose en los cuatro componentes básicos de la reingeniería que según Maldonado (2015) son:

Una gran orientación de la empresa hacia los clientes (internos y externos). Repensar de manera fundamental (de raíz) los procesos en la organización para mejorar la productividad y los tiempos del ciclo. Una reorganización de la estructura administrativa, la cual típicamente rompe las jerarquías funcionales y las sustituye por equipos de procesos (unidades de negocio). Nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan lo último en tecnología, para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones. (p. 1)

Esto significa que, las organizaciones rediseñan dos áreas principales de sus negocios, por una parte inician con la implementación de nuevas tecnologías para mejorar la transmisión de los datos y los procesos de toma de decisiones y por otra, comienzan la evaluación de alto nivel de la misión de la organización, sus objetivos estratégicos y las necesidades de los clientes. Ante el cambiante escenario empresarial venezolano, la crisis gerencial, según Araujo (2012:2), “se atribuye el problema a la inexistente formación del

personal sucesor o de relevo para asumir responsabilidades que permitan al negocio mantenerse operativo y productivo”.

Tal es el caso de una compañía venezolana ubicada en Valencia estado Carabobo, Holland Mortars de Venezuela C.A., registrada el mes de diciembre del 2012, especializada en la fabricación y comercialización de morteros cementosos de altísimas resistencias y de alta densidad usando en su mayoría materia prima nacional para la fabricación de pisos industriales. Esta tecnología única es usada en desarrollar nuevos métodos para la protección, reparación, renovación, reforzamiento y la prolongación de la vida útil de estructuras existentes o estructuras nuevas.

Es oportuno mencionar, que desde entonces, esta compañía había sido conocida no solo por su compromiso con los clientes sino también por su constante dedicación en cuanto al cumplimiento de sus objetivos como organización y el trabajo en equipo dentro de la misma convirtiéndola en una empresa de alto rendimiento y una favorable estabilidad en el mercado.

Sin embargo, en el año 2017, Holland Mortars de Venezuela C.A pierde a su director principal dejando a la empresa sin una dirección estable hacia los objetivos planteados de la empresa, tampoco se capacitó un personal sucesor para dirigir el negocio en todas las áreas de esta compañía, razón por la cual entre los trabajadores no existen acuerdos mutuos para implementar sus estrategias de negocios tanto a nivel administrativo financiero como en el área de mercadeo y producción, esto precisamente por la ausencia de la línea principal de mando, el cual era quien tomaba las decisiones de manera integral.

Por ello, en consecuencia la empresa no cuenta con un personal capacitado que asuma la responsabilidad principal de mencionada actividad comercial, esto ha llevado a la paralización evolutiva de sus operaciones, con el consecuente hecho de dejar de llamar la atención del mercado, además de la inconformidad con el clima organizacional interno, pues los trabajadores han comenzado a ver menos entendimiento entre los departamentos, menos

soluciones afectando así la cultura empresarial de la empresa, en cuanto a sus normas, valores, hábitos, es aquí donde aparece el problema y que debido a la falta de Dirección en la empresa la cultura organizacional se ha convertido en una cultura débil, pues al no existir un liderazgo, cada miembro de la organización, aporta los conocimientos propios y los basados en aprendizajes dentro de la empresa, así como de experiencias anteriores.

Ahora bien, de continuar esta situación, puede que el esfuerzo del personal, los principios por los que se rige y los resultados obtenidos sean distintos a los que busca la organización o casi que nulos, es decir, que la organización no cumpla ningún tipo de objetivo o función por lo cual cerraría definitivamente sus operaciones. Ante este escenario, el trabajo de investigación se plantea el proceso de Reingeniería Organizacional pues se considera que Holland Mortars de Venezuela, C.A, debe comenzar desde cero.

En este sentido, al ser una organización que carece de una dirección, se generaría una posible ruptura de la cultura organizacional, por tal motivo se plantea empezar nuevamente con una directiva gerencial que trabaje en equipo y dirija el negocio a su consolidación como empresa líder especializada en la fabricación y comercialización de morteros cementosos con un personal calificado, planteándose así una nueva misión, visión y valores de la empresa para mantenerse en el mercado. En virtud de ello, se plantea las siguientes interrogantes:

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿Qué análisis estructural debe hacerse en la empresa Holland Mortars de Venezuela? ¿Cómo la determinación de las mejores prácticas del proceso de reingeniería organizacional favorecería las operaciones de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A. ¿Por qué es recomendable diseñar el esquema de

reingeniería organizacional para la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A.?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer la reingeniería organizacional aplicada a la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A ubicada en Valencia estado Carabobo para el reinicio de sus operaciones y funcionamiento de la misma.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el análisis estructural de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A
2. Determinar las mejores prácticas para el proceso de reingeniería organizacional de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A.
3. Diseñar el esquema de reingeniería organizacional para la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A.

## **1.3. Justificación de la Investigación**

La presente investigación es conveniente desarrollarla en los actuales momentos para la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A., porque representa una manera de diagnosticar el análisis estructural de la misma y pueda determinarse las mejores prácticas del proceso de reingeniería para luego diseñar el esquema para transformarla desde cero e iniciar nuevamente sus operaciones como compañía fabricante de pisos industriales.

Es igual de relevante, desde el ámbito social, pues significa para la empresa contar con un análisis estructural que le permita poder identificar su estado y sus procesos, clasificarlos según su importancia, identificar sus puntos críticos, diseñar un plan de mejoras de ser necesario e implementar nuevos procesos de requerirlos

para poder obtener desde un sentido práctico mejoras en la calidad de servicios, con implicaciones favorables en el clima organizacional, niveles de satisfacción del cliente interno y externo, eficiencia en tiempos de reacción o ciclos, reducción de desperdicios e importante optimizar el flujo de fondo de la empresa.

Dentro de este orden de ideas, el valor teórico que posee este trabajo, es por cuanto se consulta la definición y etapas de la reingeniería de procesos partiendo del enfoque propuesto por Hammer y Champy (1994:48), asimismo ciertas pautas sobre cómo aplicar la reingeniería de procesos, siguiendo a Sy Corvo (2015:2), de manera que puedan seleccionarse las estrategias más adecuadas para el desarrollo de la reingeniería organizacional que a nivel operativo pueda traducirse en procedimientos estandarizados de planificación y revisión continua de los mismos.

Por su parte, la importancia metodológica, radica en el hecho de realizar una investigación de campo, en un nivel descriptivo cuyas fases metodológicas sustenten el diseño al describir la cantidad de sujetos que suministraran información a partir de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se seleccionen para su recolección y posterior análisis, de tal forma que los resultados apoyen la problemática y sean un referente para el diseño de las estrategias de reingeniería enmarcada en la línea de investigación de la Universidad José Antonio Páez referida a Gestión del Conocimiento. Además el trabajo sirve de aporte a los futuros profesionales de Administración de Empresa de esta casa de estudio.

#### **1.4. Delimitación y Alcance**

El presente estudio está dirigido a dar respuesta a qué esquema de reingeniería organizacional puede ser aplicado a la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A, para el reinicio de sus operaciones, el cual está enfocado en proporcionarle información a esta compañía sobre su situación actual con respecto a su análisis estructural de manera que el alcance del trabajo sea brindarle en el menor tiempo, es decir el corto plazo un conjunto de estrategias de reingeniería a ser aplicadas en esta compañía.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

Este capítulo está diseñado con el fin de presentar el suficiente soporte bibliográfico que será usado como respaldo para la investigación. Al respecto, Arias (2012:64), define el marco teórico como “un esquema escrito de artículos, libros, investigaciones y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre lo investigado”. Este apartado del trabajo presenta los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos.

Se consultó a nivel internacional a Jiménez (2017), quien elaboró una tesis titulada **“Implementación de la reingeniería de procesos para reducir los costos de producción, en el área productiva de la carpintería Majice, Ancash 2017”** para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad César Vallejo ubicada geográficamente en Lima-Perú. El objetivo de esta investigación fue determinar como la implementación de la reingeniería de procesos reduciría los costos de producción, en el área de productiva de la carpintería Majice, Ancash 2017. La metodología fue cuasiexperimental y se seleccionó como población a la producción de mesas mensual en un periodo de 6 meses, por lo que la muestra fue igual a la población.

Con los resultados se concluye que mediante la implementación de esta herramienta se logró reducir los costos de producción en 5182 soles en el período de 6 meses y puede ser implementado en cualquier organización. El aporte de este antecedente, es porque se tomó del estudio el basamento teórico

sobre los pasos de la reingeniería en un sentido generalizado en cuanto a la identificación del objetivo primordial del rediseño, selección de los procesos fundamentales, así como del líder y miembros del equipo que la conforman, formación y entrenamiento del equipo. Estos pasos se adecuan a la reingeniería organizacional que se plantea en la investigación actual.

En el ámbito nacional, se consultó la investigación desarrollada por Bernitz (2017), denominada **“Reingeniería del proceso de cobranza de tarjetas de crédito de Banplus Banco Universal”** para optar al título de Ingeniero de Producción en la Universidad Simón Bolívar, ubicada en Caracas Venezuela, cuyo objetivo consistió en plantear la reingeniería del proceso de cobranza de Tarjetas de Crédito de Banplus Banco Universal.

En cuanto a la metodología utilizada, fue realizada en seis fases junto con mejora continua. Además, se utilizó un enfoque cualitativo basado en la técnica de observación, encuestas y entrevistas estructuradas. Adicional al proyecto de pasantía, se levantó los requerimientos de las gestiones de cobro para diseñar unas interfaces en el aplicativo Gestor Plus para los usuarios del Departamento de Cobranza, Canal Interno y Red de Agencias. Este aplicativo es utilizado por Banplus para la aprobación, emisión y distribución de Tarjetas de Crédito, con la finalidad de automatizar las gestiones de cobro y su seguimiento.

Con respecto a los logros entregables; se realizó la documentación del Manual de Normas y Procesos e Instructivos de usuario de Cobranza Tarjetas de Crédito. De este antecedente, se considera utilizar los elementos básicos de la reingeniería organizacional tales como identificar el proceso, revisar y analizar cómo es, diseñar cómo debe ser y probar e implementar cómo debe ser.

Otro trabajo a escala internacional es el de Bautista, Castilla y Philipp (2016), titulado **“Reingeniería de la estructura organizacional y de procesos de la Unidad Ejecutora 008: Proyectos Especiales perteneciente al Pliego 003 del Ministerio de Cultura”** para optar al título de Administración de

Empresas y Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas ubicada en Lima Perú Campus Monterrico. El objetivo general estuvo basado en analizar la situación actual de los procesos y de la estructura organizacional de la Oficina de Proyectos de la UE 008: PE.

La metodología de este estudio es descriptiva, a partir de la técnica de observación participativa. El universo estuvo compuesto por 33 personas contratadas bajo la modalidad CAS de la UE 008: PE. Entre las técnicas emplearon la encuesta mediante un instrumento virtual en formato Google. Del análisis se concluye que en la reingeniería de la estructura organizacional los procesos deben ser rediseñados integrando el marco normativo legal vigente.

Cabe señalar, que de este antecedente se necesitó extraer información sobre las etapas que deben cumplirse en el proceso de reingeniería organizacional basadas en preparación, identificación, visión, solución, transformación, las cuales se tomarán como punto de partida para diseñar el esquema de reingeniería organizacional para la empresa caso de estudio.

Se tiene también como antecedente nacional la investigación de Ortega (2015), titulada **“Clima organizacional y procesos de reingeniería en una empresa de consumo masivo”**. Trabajo de Ascenso. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto Venezuela. El propósito del estudio fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el éxito en procesos sometidos a reingeniería. Se realizó un estudio de campo, descriptivo y de naturaleza expo facto.

Esta investigación concluye que el clima organizacional es percibido con niveles de logro completo y encontró relación entre el clima organizacional y el éxito de los procesos de reingeniería. En relación con el aporte es teórico con respecto a la reingeniería aplicada a la organización, por cuanto se tomó las bases conceptuales referentes a la práctica de repensar y rediseñar la forma en que se realiza el trabajo para apoyar mejor la misión de la empresa.

En otro trabajo nacional consultado corresponde al de Escobar (2015), quien elaboró una investigación denominada “**Reingeniería a los procesos administrativos para mejorar el manejo del inventario en la empresa cremitas sport C.A**” para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa en la Universidad José Antonio Páez. El objetivo se basó en proponer la reingeniería a los procesos administrativos para mejorar el manejo del inventario en la empresa cremitas sport C.A.

Por su parte, la metodología se adscribió a un estudio de tipo descriptivo con modalidad factible con un nivel de campo. La técnica usada fue la encuesta mediante un instrumento denominado cuestionario. La investigación concluye que la propuesta permitió diseñar nuevas actividades de almacén y distribución para mejorar los objetivos de facturación, crecimiento y permanencia en el mercado. El aporte que se obtiene de este trabajo será tanto las referencias teóricas sobre reingeniería como el desarrollo de la propuesta.

## **2.2. Bases Teóricas**

Se explica que los fundamentos teóricos implican un desarrolló amplio de teorías que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. Según Arias (2012:106), las bases teóricas “determina la perspectiva conceptual relacionada con la visión del problema que se asume en la investigación”. A continuación se desarrollan:

### **Reingeniería**

En lo esencial, el rediseño de procesos denominado reingeniería requiere según Hammer y Champy (1994:48) que a “menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben

interactuar la tecnología, personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones”, la reingeniería de tipo cero (0), implica dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean. Los objetivos de la reingeniería para los autores citados se basan en racionalizar las operaciones, reducir los costos, mejorar la calidad, aumentar los ingresos. Existen algunos tipos de reingeniería, como: de procesos, humana, legal, administrativa, financiera y organizacional.

Para efectos de este trabajo de investigación se trata de la reingeniería organizacional para reestructurar la empresa Holland Mortars C.A en el ámbito administrativo, lo que involucra relación con los trabajadores, manera de dirigir, delegar funciones, así también la difusión de la misión, visión, objetivos, valores y principios de esta compañía para comprometer a su personal que se involucre cada uno para la mejora continua de los procesos.

### **Reingeniería Organizacional**

Con respecto a la reingeniería organizacional, es una técnica que se utiliza para rediseñar los procesos de negocios. Para Sy Corvo (2015:1), “es el proceso de revisar todos los diferentes niveles de la forma de hacer negocios de una organización y considerar cómo mejorar las cosas”. De acuerdo con este autor, al emplear esta técnica, una empresa puede alinearse para el futuro, incrementando su participación de mercado. Desde la perspectiva del autor citado, la reingeniería organizacional implica identificar el proceso, revisar y analizar cómo es, diseñar cómo debe ser, probar e implementar cómo debe ser.

Al identificar las fortalezas y debilidades, Sy Corvo (2015:1), explica que “una organización puede tomar medidas para hacer reingeniería en sus procesos operativos, mejorando la productividad, además de centrarse en los procesos existentes”. La reingeniería organizacional transforma los procesos y ayuda a la organización a maximizar sus competencias básicas para ser más

eficiente. Por ello, la planificación estratégica y operativa, es clave para Holland Mortars C.A, porque involucraría a representantes de todas las áreas funcionales, cuya intención es plantear ciertas estrategias de reingeniería.

### **Estrategias de Reingeniería Organizacional**

En el contexto expuesto, la reingeniería organizacional es la práctica de repensar y rediseñar la forma en que se realiza el trabajo para apoyar mejor la misión de una organización y reducir los costos. Para implementarla en la empresa, es necesario aplicar las siguientes estrategias de acuerdo con Sy Corvo (2015:2):

#### **- Análisis estructural de los procesos organizacionales**

Para realizar el análisis debe empezarse por comprender que las organizaciones rediseñan dos áreas clave de sus negocios. Primero, usan tecnologías modernas para mejorar la difusión de los datos y los procesos de toma de decisiones. Luego comienza una evaluación de alto nivel de la misión de la organización, sus objetivos estratégicos y las necesidades de los clientes. Según Sy Corvo (2015:2), “deben hacerse preguntas básicas, como: ¿Es necesario redefinir la misión? ¿Están los objetivos estratégicos alineados con la misión? ¿Quiénes son los clientes?.

A partir de aquí, la organización puede encontrar que está operando bajo supuestos cuestionables, particularmente en términos de los deseos y necesidades de los clientes. Solo después que la organización reconsidere lo que debería hacer, es que decide la mejor manera de ejecutarlo. Por ello, la empresa Holland Mortars C.A, debe considerar que en el marco de la evaluación básica de su misión y objetivos, la reingeniería ha de centrarse en

los procesos de negocios y también en los procedimientos que rigen la forma en que se utilizan los recursos para crear servicios eficientes a los clientes.

#### - **Rediseño de Procesos**

Un proceso de negocios se puede descomponer en actividades específicas, al igual que medirse y mejorarse. Al respecto, Sy Corvo (2015:2), señala que “también puede ser rediseñado o eliminado. La reingeniería identifica, analiza y rediseña los procesos de negocios principales de una organización para lograr grandes mejoras en los indicadores de desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez”.

En este orden de ideas, la reingeniería reconoce que los procesos de una organización generalmente están fraccionados en subprocesos y tareas, que se llevan a cabo en varias áreas funcionales especializadas dentro de la empresa. La reingeniería indica que optimizar el desempeño de los subprocesos puede generar algunos beneficios. Sin embargo, no puede producir mejoras drásticas si el proceso en sí es ineficiente y está desactualizado.

Esto significa que por algún motivo, la reingeniería se centra en el rediseño del proceso como un todo. Así puede lograr los mayores beneficios posibles para la organización y sus clientes. Para el caso de la empresa Holland Mortars C.A, el impulso para realizar grandes mejoras, implica volver a pensar cómo se debe hacer el trabajo de la organización, y por esto es que se decide por la reingeniería organizacional dirigida a los esfuerzos de mejora de los subprocesos, de sus funciones organizativas.

#### - **Cambios de la reingeniería organizacional**

La idea fundamental de la reingeniería organizacional es hacer que la empresa sea más flexible, receptiva y eficiente para todos los interesados:

clientes, empleados y propietarios. La empresa Holland Mortars C.A, debe estar dispuesta a realizar los siguientes cambios en su proceso de reingeniería organizacional:

1. Cambiar de estar enfocado en la gestión a enfocarse en el cliente.
2. Capacitar a los trabajadores que participan en cada proceso para que tomen decisiones y también sean líderes de los procesos.
3. Centrarse en los resultados, así como en liderar y enseñar a los empleados para que puedan medir sus propios resultados.
4. Cambiar la orientación de la empresa de funcional a multifuncional.
5. Realizar múltiples tareas en lugar de hacer una sola cosa a la vez.
6. Deshacerse de los procesos complejos en favor de procesos simples

Lo anteriormente mencionado se complementa con las características de la reingeniería organizacional, las cuales incluyen varios elementos importantes. Por un lado, la reingeniería no puede continuar sin el apoyo total de la alta gerencia de una empresa. Particularmente, al referirse a la empresa Holland Mortars C.A, los dueños deben nombrar una nueva junta directiva, con gerentes capacitados para desarrollar un plan claro de revisión y también una visión sobre lo que se va rediseñar para iniciar desde cero.

En virtud de lo anteriormente descrito, la reingeniería organizacional, es una técnica que se utiliza para rediseñar los procesos de negocios. Por ello, al identificar las fortalezas y debilidades, una organización puede tomar medidas para hacer reingeniería en sus procesos operativos, mejorando la productividad. A partir de esto, es necesario en el trabajo de investigación diagnosticar el análisis estructural de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A, determinar las mejores prácticas para el proceso de reingeniería organizacional de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A y diseñar el esquema de reingeniería organizacional para la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A.

## **Operaciones de la empresa**

Las operaciones en una empresa son todas aquellas actividades que según Chiavenato (2015:105) “tienen relación con las áreas de la empresa de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece al cliente”. Es decir, está más enfocado a reducir costos del producto o servicio para generar mayor productividad. Fundamentalmente, es una herramienta para apoyar la competitividad de la empresa, ofreciendo un producto o servicio excelente y aportando valor al cliente bajo la dirección de operaciones de la empresa.

Dentro de este importante aspecto, se tiene la competitividad, la cual según Stoner (2013: 26), se refiere a la “capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”. Lo expresado por este autor, significa que hace referencia a la manera como las empresas pueden producir bienes y servicios de forma eficiente, de tal forma que sean competitivas y logren mayor cuotas de mercado tanto interna como externamente.

La dirección de operaciones según Stoner (2013: 31), se define como “la administración de los recursos necesarios para producir los bienes y servicios que ofrece una organización para satisfacer una necesidad”. La gestión de operaciones se centra en actividades que ocurren dentro de una empresa, desde formular políticas, administrar operaciones diarias, supervisar trabajadores, participar en la productividad y comunicación en el marco de un adecuado liderazgo empresarial que posea la organización.

En este sentido, la gestión administrativa, trabaja de forma articulada con todo el equipo directivo y organizacional para completar los objetivos del negocio. En todo ello, hay cuatro funciones que para Chiavenato (2015: 121), son la “planificación, organización, dirección y control”, las cuales deben orientarse a la transformación de la productividad laboral de manera continua.

### **2.3. Definición de Términos**

**Reingeniería:** revisión fundamental y el rediseño radical de la organización.

**Estrategia:** enfoque que una organización usará para lograr los objetivos.

**Mejora:** perfeccionamiento de las cosas o las personas en su constitución.

**Agente de cambio:** persona o grupo de personas que son responsables de la implantación de los cambios. El equipo de reingeniería es el agente de cambio.

**Ambiente Externo:** conformado por las fuerzas e instituciones relevantes que afectan a las transacciones entre la organización y el mercado.

**Cambio:** transición que ocurre de un estado a otro.

**Cliente:** persona u organización (interna o externa) que adquiere el producto

**Cultura organizacional:** supuestos y creencias de los miembros de una empresa.

**Equipo de reingeniería:** conjunto de personas encargado del "trabajo pesado" de rediseñar la organización.

**Diseño Radical:** procura el cambio de la actitud de las personas para así modelar el ambiente que los rodea.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, se refiere a las vías a seguir desde que se inicia la investigación hasta la finalización del mismo. Dentro de este orden de ideas Balestrini (2012:86), argumenta que “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, para orientar la investigación”. Visto de esta forma, el autor ubica la investigación según su naturaleza, identificando el diseño, las fases que lo componen.

#### **3.1. Tipo y Diseño de la Investigación**

La investigación es bajo la modalidad, de un proyecto factible, definido en el Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL, (2014:36), como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta y modelo operativo viable para soluciones, problemas, requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Se sustentó en un trabajo de campo, el cual según Arias (2012:24), “consiste en el análisis sistemático de un determinado problema con el objeto de describirlo”. Por su parte el diseño fue no experimental el cual según Arias (ob. cit: 28) “es la investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido”. La información requerida para esta investigación respondió a los objetivos específicos detallados en el planteamiento del problema.

## **Fases Metodológicas**

Planteada la investigación se direccionó en sus fases metodológicas que se orientaron en la información obtenida del desarrollo de los objetivos, lo que permitió utilizar de una forma global las acciones a ser tomadas por la empresa Holland Mortars C.A. Por lo tanto, el diseño comprendió el desarrollo de las siguientes fases:

**3.1.1 Fase I. Diagnóstico del análisis estructural de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A,** donde se describió la población, definida por Tamayo y Tamayo (2012:119), como “la totalidad de las unidades de análisis que integran dicho fenómeno,” La población estuvo constituida por diez (10) trabajadores de la empresa en estudio. En cuanto a la muestra según Hernández, Fernández y Batista (2010: 74), “es la escogencia de una parte representativa de una población”, la muestra correspondió al mismo número de la población, y fue censal la cual según Balestrini (2012:89), “comprende todas las unidades de investigación consideradas como muestra”.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos para Arias (2012:39), “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Se utilizó la encuesta definida por Arias (ob. cit: 42), “como el procedimiento en el que el investigador busca recopilar datos precisos”. Por su parte, un instrumento es cualquier recurso, que se utiliza para obtener datos, se empleó el cuestionario, el cual según Arias (ob. cit: 45), “permite registrar observaciones directas del objeto de estudio”. El cuestionario estuvo estructurado en doce (12) ítems dicotómicos si/no (Ver Anexo A), y fue aplicado a la muestra seleccionada.

En cuanto a la técnica de análisis de datos, Arias (ob. cit: 87), la define como “el procedimiento o forma particular de obtener datos de información” La investigación se apoyó en las técnicas cuantitativas mediante la estadística

descriptiva, la cual se basa en cuadros de frecuencias absolutas y relativas, con sus respectivos gráficos barra.

**3.1.2. Fase II. Determinación de las mejores prácticas para el proceso de reingeniería organizacional de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A** en esta fase se usó la técnica del análisis estratégico, el cual consistió en recoger y estudiar datos relativos a los factores internos y externos que afectan a la empresa, por medio de la matriz de observación para obtener el análisis PCI y POAM y posteriormente construir la DOFA. Al respecto, Serna (2014:32), “establece que la matriz DOFA puede elaborarse mediante una lista de las oportunidades y amenazas externas; lista de las fortalezas y debilidades internas”

**3.1.3. Fase III. Diseño del esquema de reingeniería organizacional para la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A:** luego de obtener los resultados por medio del análisis estadístico se procedió a las respectivas conclusiones y recomendaciones las cuales sugirieron que el diseño de la propuesta fuese factible de ser aplicada por la empresa caso de estudio. Cabe señalar, que la propuesta estuvo estructurada en las estrategias derivadas del análisis estratégico DOFA, de la cual se determinó las tácticas pertinentes, acompañadas de acciones, responsables, lapso de ejecución y recursos. Entre las estrategias se tuvo el análisis estructural de los procesos organizacionales, rediseño de procesos, cambios de la reingeniería organizacional.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis e interpretación de los resultados es una etapa del proceso de investigación, donde todas las anteriores, comprendidas en el diseño, concurren hacia la realización de esta importante operación. Según Tamayo y Tamayo (2012:119), “son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos”. El propósito del análisis es resumir las observaciones para que proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación. En este capítulo se muestran los resultados derivados de las fases metodológicas.

#### **4.1. Fase I. Diagnóstico para la reingeniería de la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A.**

##### **4.1.1. Resultados del cuestionario**

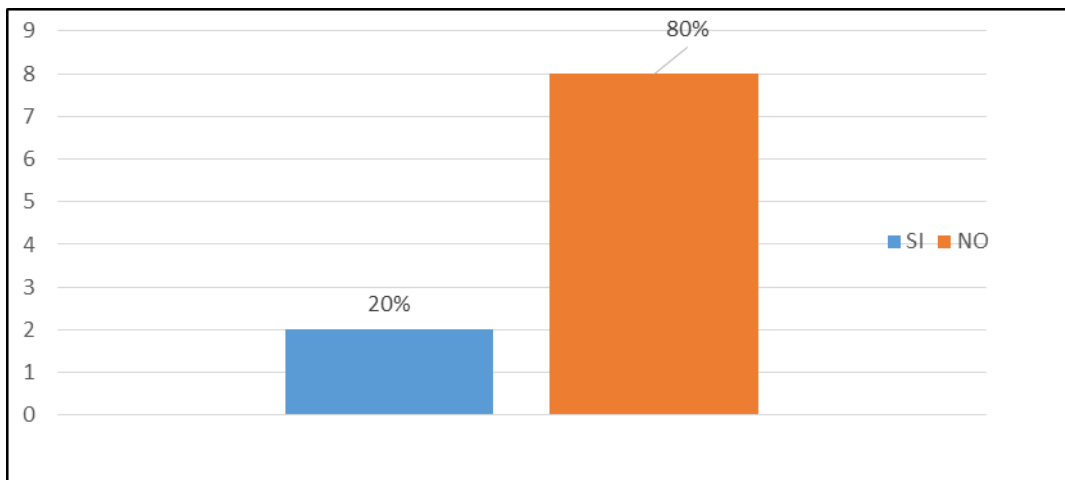
Para diagnosticar la situación para la reingeniería de Holland Mortars de Venezuela C.A, se procedió aplicar una encuesta a diez (10) trabajadores de la empresa en estudio, los cuales conformaron la muestra, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado en doce (12) ítem en escala dicotómica si/no, cuyos datos obtenidos, fueron analizados e interpretados en este capítulo mediante técnicas de análisis cuantitativo a partir de la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas, con sus respectivos gráficos circulares. A continuación, se presenta los resultados del cuestionario.

**Ítem 1.** ¿En los actuales momentos la empresa cuenta con tecnología moderna que complemente la ya existente para el reinicio de operaciones?

**Cuadro 1.** Tecnología

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	2	20%
NO	8	80%
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)



**Gráfico 1.** Tecnología

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### **Análisis**

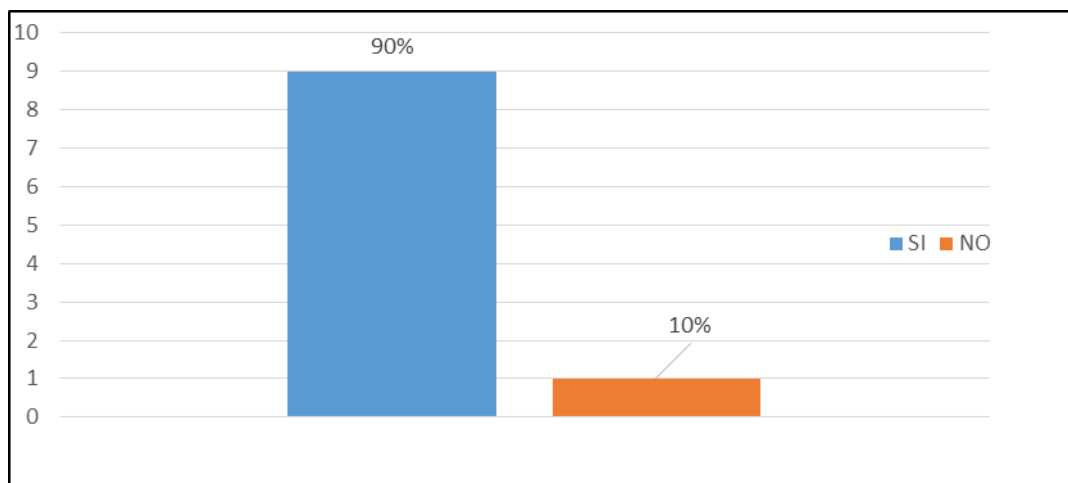
En este ítem la mayoría de los entrevistados igual a un 80% de los mismos opinó que la empresa no cuenta con la tecnología moderna que complemente la ya existente para reiniciar operaciones. Esto permite afirmar que solo podrá iniciar operaciones con los equipos que hasta ahora tiene disponible, esto no le genera ventaja competitiva porque hoy día existe nueva tecnología en la fabricación de pisos industriales, representando de esta manera una debilidad para la empresa con lo cual pueda operar competitivamente en el área de la construcción en la región central del país.

**Ítem 2.** ¿Se ha realizado una evaluación de la situación actual de la empresa para comenzar a operar nuevamente?

**Cuadro 2.** Evaluación

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	9	90%
NO	1	10%
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)



**Gráfico 2.** Evaluación

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### Análisis

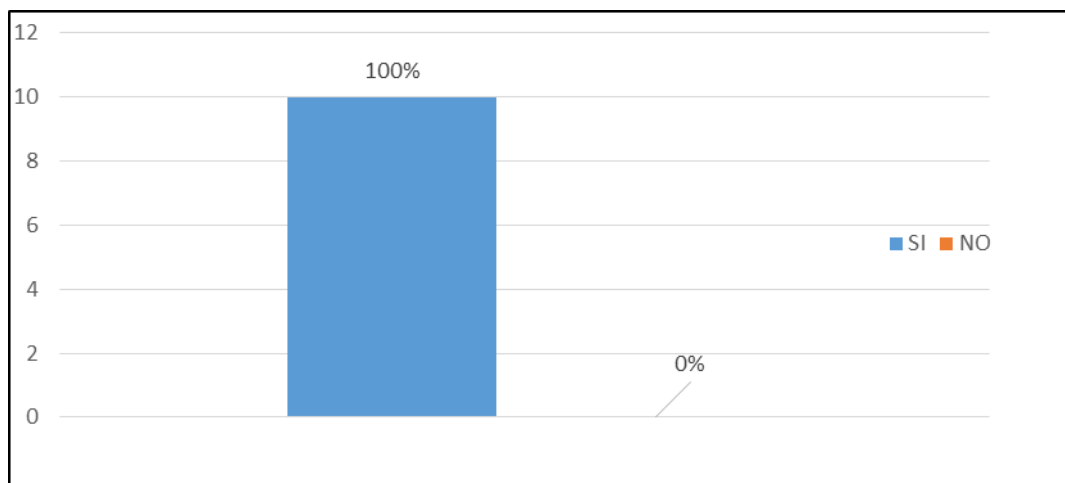
En este ítems las opiniones están divididas pero con una tendencia de elevada de la opción del “SI”, con lo cual se demuestra que efectivamente si se ha realizado una evaluación de la situación actual de la empresa para comenzar a operar nuevamente. Este hallazgo, implica que la gerencia de la organización valora que en los actuales momentos, la firma cuenta con todos los medios necesarios para operar, representando oportunidad, pues puede reiniciar operaciones y con ello brindar el desarrollo de nuevos métodos para la protección, reparación, renovación, reforzamiento y la prolongación de la vida útil de estructuras existentes o estructuras nuevas.

**Ítem 3.** ¿Cree usted que se deben plantear nuevos objetivos estratégicos para la empresa?

**Cuadro 3.** Objetivos estratégicos

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2019)



**Gráfico 3.** Objetivos estratégicos

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### Análisis

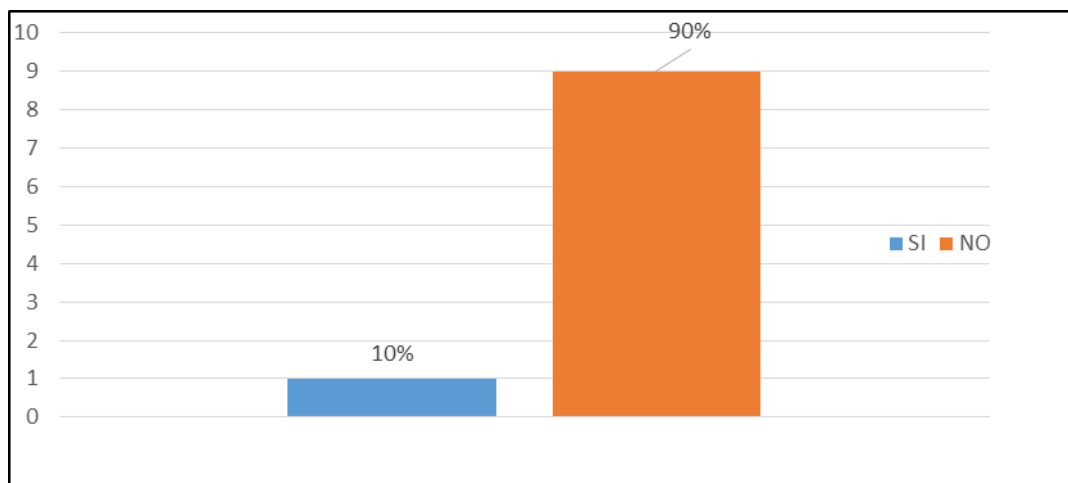
En esta pregunta los encuestados respondieron unánimemente a lo solicitado en la pregunta con un 100% de selección del “SI”. Este resultado, de tendencia elevada positiva, significa que efectivamente se deben plantear nuevos objetivos estratégicos para la empresa, esto mediante un proceso de reingeniería, con ello se busca objetivos más actuales como organización y con ello, un trabajo en equipo dentro de la misma convirtiéndola en una empresa de alto rendimiento y una favorable estabilidad en el mercado, representado de esta manera una oportunidad al hacer un enfoque actualizado del servicio que presta la organización.

**Ítem 4.** ¿Considera usted que la empresa esta en capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes actualmente?

**Cuadro 4.** Necesidad de los clientes

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	10%
NO	9	90%
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)



**Gráfico 4.** Necesidad de los clientes

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### Análisis

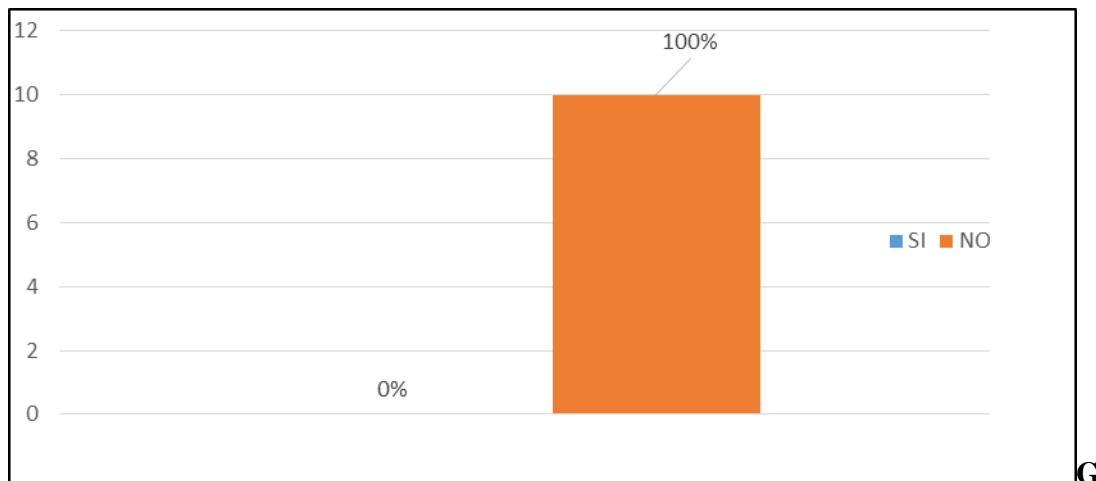
En esta pregunta la opiniones están divididas pero la opción del “NO”, es favorecida en la selección de los encuestados con un 90% de elección, demostrando de esta manera que la empresa no está en capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes actualmente, resultando esto una amenaza para el reinicio de las operaciones de la firma, debido a que toda organización de servicios su principal fuente de ingresos es la prestación del mismos y si no se puede satisfacer las demanda de estos se puede crear inconformidad y no podrá contar con solicitudes de servicios en el mercado, acarreando de esta manera posibles pérdidas por la falta de contratos.

**Ítem 5.** ¿Los subprocesos de la empresa están enfocados en la mejora continua de la producción?

**Cuadro 5.** Subprocesos

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	<u>10</u>	<u>100%</u>
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)



**Gráfico 5.** Subprocesos

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### Análisis

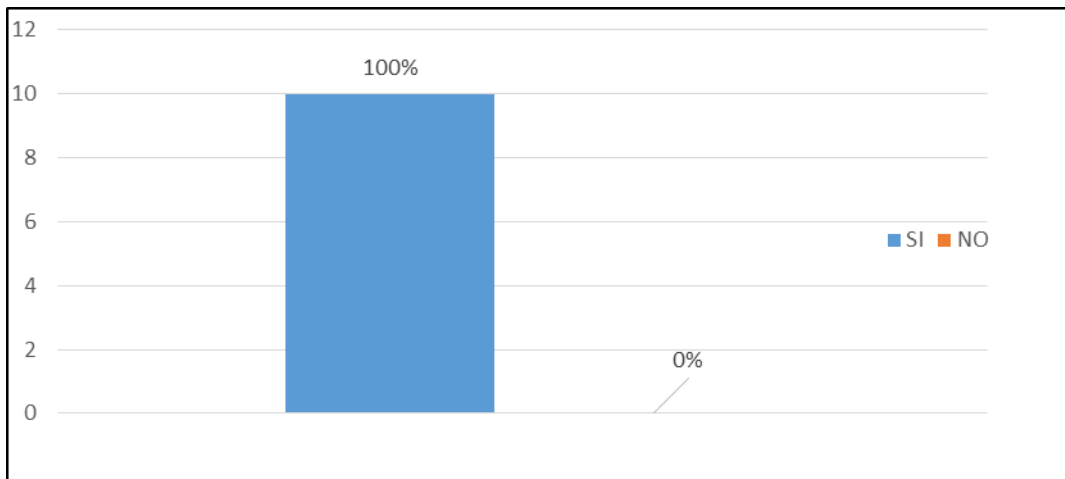
Como puede apreciarse en el gráfico, los encuestados se inclinaron por la opción de categoría negativa. Esto evidencia que existe una clara desventaja para la empresa Holland Mortars C.A, al no tener los subprocesos enfocados en la mejora continua de la producción y esto representa una amenaza para la organización, por consiguiente, optimizar el desempeño de los subprocesos puede generar algunos beneficios, sin embargo, no puede producir mejoras drásticas si el proceso en sí es ineficiente y está desactualizado

**Ítem 6.** ¿Las tareas de producción requieren de una mejora funcional o incremental en sus actividades organizativas?

**Cuadro 6.** Tareas

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)



**Gráfico 6.** Tareas

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### Análisis

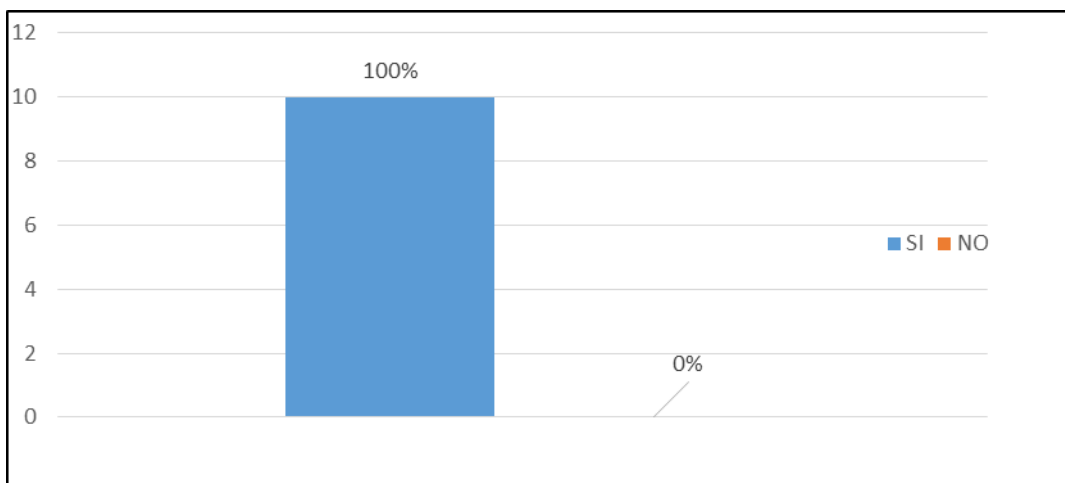
Los encuestados se inclinaron en su totalidad por la opción del “SI”, lo que manifiesta de forma directa que verdaderamente, las tareas de producción si requieren de una mejora funcional o incremental en sus actividades organizativas, garantizando con ello un proceso productivo eficiente y productivo, de esta manera convirtiendo tal situación en una fortaleza que no debe ser desaprovechada por la empresa, debido a que así se puede lograr los mayores beneficios posibles para la organización y sus clientes, de allí que es imperioso para Holland Mortars C.A el mejorar todo su proceso productivo.

**Ítem 7.** ¿Cree usted que al iniciar desde cero, el enfoque debe orientarse hacia el cliente?

**Cuadro 7.** Cliente

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)



**Gráfico 7.** Clientes

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### Análisis

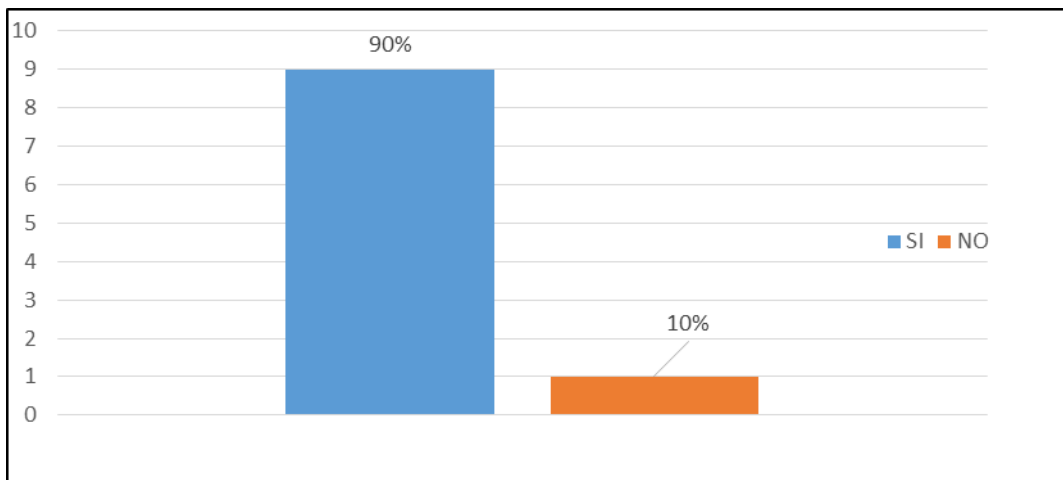
Nuevamente la selección fue unánime por la opción del “SI” con el 100% de afirmación, puesto que al reiniciarse la organización debe enfocar su producción en las exigencias del cliente, razón de ser de toda empresa de servicios claro esta siempre bajo los parámetros de exactitud necesaria para el mantenimiento de la calidad de los productos ofrecidos por la organización, con ello a Holland Mortars C.A, se le estaría presentando una oportunidad del mercado al satisfacer correcta y eficientemente los requerimientos de los clientes quienes son los que solicitan los servicios de la empresa.

**Ítem 8.** ¿Se tiene que realizar capacitación al personal orientado en los nuevos objetivos que se planteran para el reinicio de operaciones?

**Cuadro 8.** Capacitación al personal

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	9	90%
NO	<u>1</u>	<u>10%</u>
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)



**Gráfico 8.** Capacitación al personal

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### **Análisis**

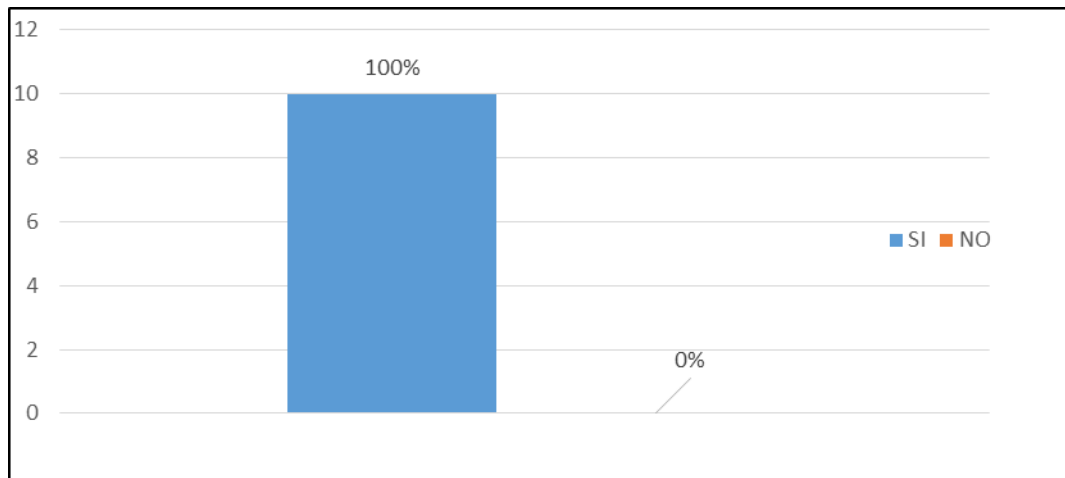
Aunque la selección está dividida, es la opción del “SI”, resultado con un porcentaje de 90% de elección dejando claro que si es necesaria realizar la capacitación al personal orientado en los nuevos objetivos que se plantean para el reinicio de operaciones, esto motivado a que pueden existir nuevas técnicas en los procesos productivos, lo cual es de vital importancia ser conocidos por los operarios de la empresa, representando esta situación una debilidad que debe ser subsanada por la gerencia para poder ofrecer un servicio eficiente.

**Ítem 9.** ¿Los servicios prestados por la organización estarán basados en los nuevos lineamientos de la empresa?

**Cuadro 9.** Servicios

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)



**Gráfico 9.** Servicios

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### Análisis

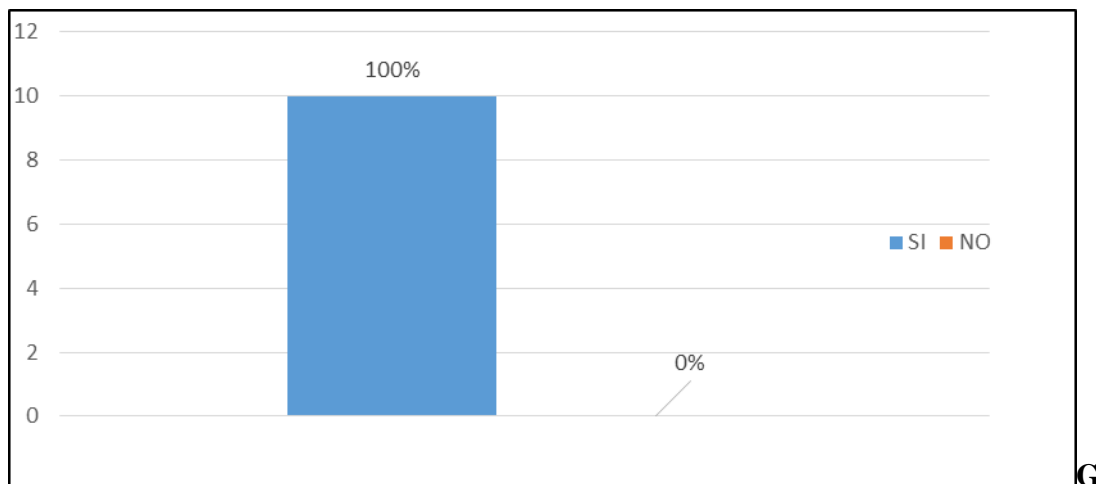
Con una clara unanimidad los encuestados eligieron la opción del “SI” como única elección con un 100% de aceptación lo que hace ver que efectivamente los servicios prestados por la organización estarán basados en los nuevos lineamientos de la empresa Holland Mortars C.A., con ello se presenta una gran oportunidad debido a que al ejecutar un proceso de reingeniería, se esbozarían normativas actuales capaces de satisfacer todo los requerimientos productivos y los servicios solicitados por los clientes, además se convierte en una herramienta para apoyar la competitividad de la empresa, ofreciendo un producto o servicio excelente y aportando valor al cliente bajo la dirección de operaciones de la organización.

**Ítem 10.** ¿Es de vital importancia establecer competencias para la mejora de la productividad laboral en la empresa?

**Cuadro 10.** Productividad laboral

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)



**Gráfico 10.** Productividad laboral

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### Análisis

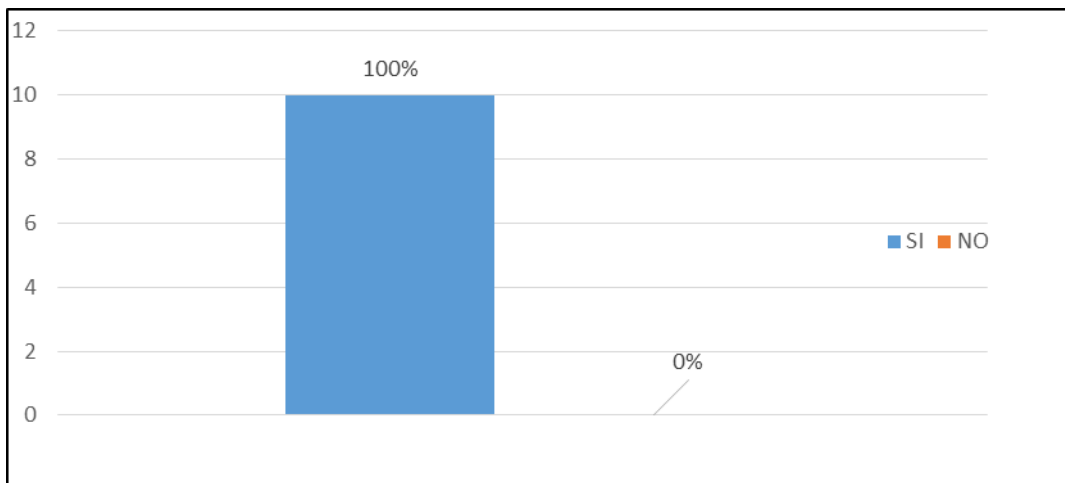
Los encuestados seleccionaron con un 100% de aprobación la opción del “SI”, manifestando de esta manera que el establecer competencias para la mejora de la productividad laboral en la empresa es de vital importancia puesto que de no llevarse a cabo dicha acción se convertiría en una clara desventaja para la firma, al contar con una productividad inferior a los de la competencia y con ello ofrecerles campos de operación en detrimento de Holland Mortars C.A, de esta forma, la gestión de la gerencia se enfocaría en aquellas actividades que ocurren dentro de una empresa, como son la formulación de políticas y la administración de las operaciones diarias,

**Ítem 11.** ¿El liderazgo empresarial debe estar comprometido con los nuevos lineamientos empresariales?

**Cuadro 11.** Liderazgo empresarial

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)



**Gráfico 11.** Liderazgo empresarial

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### Análisis

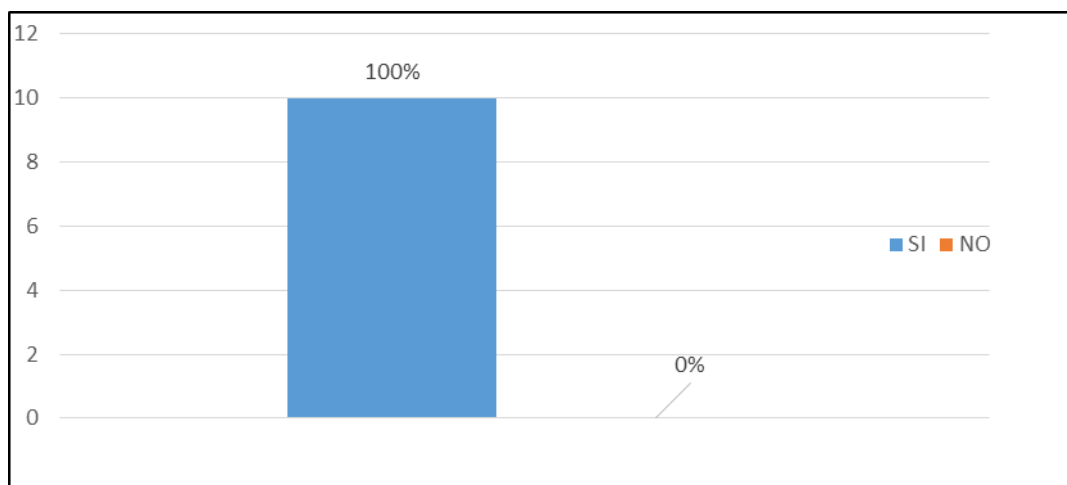
Aquí se mostró una inclinación del 100% de los encuestados hacia la opción del “SI”, observándose claramente que el liderazgo empresarial de Holland Mortars C.A, debe estar comprometido con los nuevos lineamientos que decidan llevar a la práctica puesto que de esta depende la vida organizacional de la firma y de no hacerlo estaría facilitándole las cosas a la competencia y que de esta manera presentando una debilidad al no encausar lo planificado con lo ejecutado, por ello la gestión administrativa, trabaja de forma articulada con todo el equipo directivo y organizacional para completar los objetivos del negocio para hacerla eficiente y rentable.

**Ítem 12.** ¿Considera usted pertinente establecer un modelo de gestión administrativa que permita dar inicio a las operaciones de la empresa?

**Cuadro 12.** Gestión administrativa

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
SI	10	100%
NO	0	0%
Total	10	100%

**Fuente:** Datos recopilados por Mosquera (2019)



**Gráfico 12.** Gestión administrativa

**Fuente:** Datos recopilados por Brants y Torres (2020)

### **Análisis**

En esta pregunta se manifestó una sola decisión con el 100% de selección de la alternativa del “SI”, demostrando de esta manera que es necesario establecer un modelo de gestión administrativa que permita dar inicio a las operaciones de la empresa, con ello se gestaría una fortaleza para la organización y de esta manera Holland Mortars C.A podrá producir bienes y servicios de forma eficiente, de tal forma que sea competitiva y logre una mayor cuota de mercado tanto interna como externamente, manteniendo sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve.

**4.2 Fase II. Determinación de las mejores prácticas para el proceso de reingeniería organizacional de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A** en esta fase se usó la técnica del análisis estratégico, el cual consistió en recoger y estudiar datos relativos a los factores internos y externos que afectan a la empresa, por medio de la matriz de observación para obtener el análisis PCI y POAM y posteriormente construir la DOFA.

**Cuadro 13. Matriz de observación**

<b>Factores internos</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
La empresa cuenta actualmente con la tecnología necesaria para el reinicio de operaciones		x	La empresa no posee en la actualidad la tecnología acorde para dirigir el negocio a nivel administrativo y gerencial.
Disposición del personal para plantear nuevos objetivos estratégicos para la empresa.	x		Como es una empresa familiar, favorablemente el personal tiene la disposición de alinearse a los nuevos objetivos estratégicos para iniciar desde cero con el negocio.
Enfoque organizacional orientado al cliente	x		Se tiene la iniciativa por parte de los trabajadores, enfocarse al cliente pues éstos son la razón de ser para que la empresa pueda mantenerse.
Liderazgo organizacional para la dirección de la empresa.		x	Falta de un gerente principal que dirija todas las actividades organizativas de la empresa y que se encargue de liderizar un equipo de trabajo a quien delegue las tareas según el cargo que ocupe.
Capacitación al personal orientado en los nuevos objetivos que se plantearán para el reinicio de operaciones		x	Esto indica la ausencia de capacitación al personal orientado en los nuevos objetivos que se plantearan para el reinicio de operaciones.
Competencias laborales definidas alineadas con los nuevos lineamientos que se plantearan para el reinicio de la empresa.		x	La empresa no tiene definidas las competencias laborales acorde a los nuevos lineamientos de la organización que se planteen para el reinicio de sus operaciones.

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

**Continuación Cuadro 13. Matriz de observación**

<b>Factores externos</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
Adquirir nueva tecnología	<b>x</b>		Con esto se busca innovar en la productividad para ofrecer un servicio eficiente y de calidad
Planteamiento de nuevos objetivos estratégicos	<b>x</b>		Los objetivos que estaban establecidos no se lograron, porque la empresa dejó de operar debido a la ausencia del presidente general quien era el único que tenía conocimiento del manejo del negocio.
Establecimiento de un nuevo modelo de gestión administrativa que permita liderizar eficazmente la dirección de la empresa.	<b>x</b>		El equipo de trabajo que acompañaba al presidente, no logró mantener en marcha la empresa.
Competitividad en el ramo de la construcción	<b>x</b>		Existen empresas del mismo ramo que poseen ventaja competitiva respecto a la empresa en estudio.
Pérdida de clientes	<b>x</b>		Los clientes que poseía la empresa se quedaron sin la prestación de los servicios ofrecidos por esta compañía.
Bajo volumen de servicios ofrecidos	<b>x</b>		Al no estar en funcionamiento la organización se paralizaron sus actividades.

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

En base a los factores observados se desarrollan los análisis mediante el diagnóstico de Capacidad Interna (PCI) y el Perfil de Oportunidades y amenazas (POAM), el cual permitirá identificar las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos planteados.

**Cuadro 14.** Categorías del PCI. Capacidad

CALIFICACION  CAPACIDAD	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Maquinaria disponible: Tolvas de cemento, escarificadoras, pulidoras, trompos, vibro compactadora, reglas de helicópteros, montacargas.	X					X		X	
2. Herramientas: carretillas, palas, picos.			X			X	X		
3. Infraestructura de la empresa									
3.1 Espacio físico	X					X	X		
3.2 Oficinas administrativas		X			X		X		
3,3 Equipos de oficina			X	X			X		

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

Al observar el Cuadro 14 se puede afirmar que entre las fortalezas de la empresa se tiene que aún cuenta con la maquinaria y herramientas para el reinicio de sus operaciones. Además de ello, cuenta con un montacargas para el traslado de los diferentes materiales dentro del galpón donde se encuentra ubicada la compañía.

**Cuadro 15. Diagnostico Interno del PCI – Recurso humano**

RECURSO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Personal para el reinicio de operaciones.	X					X	X		
2. Habilidades organizativas del personal			X	X				X	
3. Capacitación al personal para dirigir la organización.			X	X			X		

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

El Cuadro 15, muestra que la empresa, a pesar de no estar en funcionamiento, su personal mantiene la convicción de volver a ser parte de esta compañía, pues le representaría una fuente de trabajo y a su vez contribuirían al reinicio de las operaciones, luego de la ausencia física de su fundador y presidente general. Sin embargo, este personal no posee las habilidades organizativas necesarias para dirigir efectivamente el negocio, porque cuando la empresa si estaba funcionando, no se capacitó un personal de relevo que se encargaría de esta compañía y evitar su paralización.

**Cuadro 16. Diagnostico Interno del PCI – Objetivos estratégicos**

Objetivos estratégicos	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Reestructurar los objetivos estratégicos		x					x		
2. Accesibilidad a procesos de selección para obras públicas y privadas.				x			x		
3. Establecerse como una empresa de referencia para conseguir contratos			x	x			x		

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

De acuerdo a estos resultados se puede afirmar que la empresa tiene debilidades, una de ellas es la ausencia del establecimiento de nuevos objetivos estratégicos para reiniciar sus operaciones; no posee una óptima accesibilidad a procesos de selección para obras públicas y privadas debido a que lleva un año sin actividad, sin embargo el personal se mantiene en comunicación con los dueños, ofreciéndose para delinear nuevos objetivos que permitan contribuir a reactivar la compañía.

**Cuadro 17. Diagnostico Interno del PCI – Liderazgo organizacional**

Liderazgo organizacional	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Gerente encargado de dirigir organizativa y operativamente el negocio			x	x			x		
2. Planificación estratégica			x	x			x		
3. Competencias laborales en el manejo organizativo de una empresa de servicios de la construcción.			x	x			x		

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

En el análisis del Cuadro 17 se infiere que la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A, no posee un personal capacitado para ejercer el liderazgo de la empresa a nivel organizacional, administrativo y operativo; sumado a ello, no hay planificación estratégica establecida, y es necesario adecuar las competencias laborales orientadas a formar el nuevo gerente que va dirigir esta compañía y permitir su funcionamiento desde cero.

**Cuadro 18. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)**

CALIFICACIÓN  FACTORES	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Tecnológico	x					x	x		
2. Organizativo administrativo		x		x			x		
3. Financiero		x			x		x		
4. Laboral	x				x			x	

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

**Cuadro 19. Diagnostico Externo (POAM)**

Factores	Grado			Grado			Impacto		
	Oportunidades			Amenazas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Tecnológico</b>									
Maquinaria disponible, y posibilidad de innovación tecnológica.	x						x		
Herramientas y vehículos	x						x		
Infraestructura	x						x		
<b>Organizativo-administrativo</b>									
Contratación de un talento humano para dirigir el negocio a nivel gerencial y operativo.		x			x		x		
<b>Financiero</b>									
Capital económico		x				x	x		
Hiperinflación			x	x			x		
<b>Laboral</b>									
Personal disponible	x					x		x	
Capacitación del personal	x					x		x	

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

Al evaluar el factor tecnológico, para la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A, representa una oportunidad porque mantiene toda su maquinaria para iniciar operaciones, además se puede incorporar innovación tecnológica dependiendo de la capacidad financiera, sin embargo, éste factor también es viable como oportunidad puesto que esta compañía mantiene según los dueños un capital para reiniciar. En cuanto al aspecto organizativo administrativo, la oportunidad se basa en la búsqueda de un talento humano capaz de dirigir este negocio.

Sin embargo, las amenazas en torno a estos factores pudiera reflejarse, en no encontrar el talento humano adecuado para llevar la presidencia y dirección efectivamente en esta compañía, a su vez, otra de las amenazas, es la competencia y baja demanda de la actividad comercial en el ramo de construcción en Venezuela. Con base a estos resultados del análisis estratégico tanto interno como externo de la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A, se definen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

**Cuadro 20. Fortalezas y debilidades**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Posee maquinaria como tolvas de cemento, escarificadoras, pulidoras, vibro compactadora, reglas de helicópteros, montacargas trompos; y herramientas como carretillas, palas picos.</li> <li>· Como es una empresa familiar los dueños tienen la disposición de reorganizarse para reiniciar operaciones.</li> <li>· Cuenta con el personal para iniciar operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· No posee tecnología moderna para la construcción de pisos industriales pues actualmente hay otros tipos de herramientas, y nuevos estudios de preparación de pisos.</li> <li>· Carencia de planificación estratégica para la organización, dirección y control de la empresa.</li> <li>· Ausencia de un líder gerencial que también posea conocimientos del ramo de la construcción para reiniciar operaciones.</li> </ul>


**Fuente:** Brants y Torres (2020)

**Cuadro 21. Oportunidades y amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Adquirir nueva tecnología</li> <li>· Establecimiento de un modelo de gestión administrativa</li> <li>· Planificar nuevos objetivos estratégicos basada en una planificación administrativa macro de la empresa desde cero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Competencia de otras compañías que si posean las nuevas tecnologías para la construcción de pisos industriales.</li> <li>· Desconocimiento actual del mercado potencial</li> <li>· Baja demanda en el mercado de la construcción de pisos industriales en Venezuela.</li> </ul>

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

**Cuadro 22. Matriz DOFA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir nueva tecnología.</li> <li>• Establecimiento de un modelo de gestión administrativa</li> <li>• Planificar nuevos objetivos estratégicos basada en una planificación administrativa macro de la empresa desde cero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de otras compañías que si posean las nuevas tecnologías para la construcción de pisos industriales.</li> <li>• Desconocimiento actual del mercado potencial.</li> <li>• Baja demanda en el mercado de la construcción de pisos industriales en Venezuela.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee maquinaria como tolvas de cemento, escarificadoras, pulidoras, vibro compactadora, reglas de helicópteros, montacargas trompos; y herramientas como carretillas, palas picos.</li> <li>• Como es una empresa familiar los dueños tienen la disposición de reorganizarse para reiniciar operaciones.</li> <li>• Cuenta con el personal para iniciar operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la planificación estratégica y operativa de la empresa en la que se plantee los nuevos objetivos para el reinicio de las operaciones de la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A, a partir del recursos humano disponible, maquinaria y herramientas existentes actualmente en la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de mercado para conocer el cliente potencial y la competencia en empresas constructoras de pisos industriales.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee nueva tecnología para la construcción de pisos industriales pues actualmente hay otros tipos de herramientas, y nuevos estudios de preparación de pisos.</li> <li>• Carencia de planificación estratégica para la organización, dirección y control de la empresa.</li> <li>• Ausencia de un líder gerencial que también posea conocimientos del ramo de la construcción para reiniciar operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseñar los procesos organizativos en subprocesos y tareas para enfocarse en las necesidades del cliente actual, y adecuarse a la innovación tecnológica mediante un proyecto de factibilidad para la compra de nuevos equipos para la construcción de pisos industriales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al talento humano que va dirigir gerencialmente la empresa de manera que conforme un equipo de trabajo con altos estándares de desempeño laboral.</li> </ul>

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

El cuadro 22, muestra las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que posee la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A, siendo las debilidades y fortalezas factores internos que pueden ser controlados por la compañía, al rediseñar sus procesos organizacionales, y contar con una herramienta administrativa que le permita iniciar sus operaciones desde cero.

#### **4.2.1 Análisis general del diagnóstico de resultados: encuesta, matriz DOFA**

Luego de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, así como el análisis DOFA, se puede analizar de forma general que la situación actual de la empresa a pesar que se encuentra paralizada por la pérdida física del presidente quien en vida dirigía cabalmente el negocio, y era quien tenía dominio de todos los procesos administrativos y operativos de esta empresa: actualmente la oportunidad que se presenta es que su personal está disponible para reiniciar el negocio desde cero, por ser una compañía familiar, sólo se requiere de la capacitación no sólo al líder que la va dirigir sino también entrenar al equipo de trabajo para el logro de los nuevos objetivos.

Otra de las oportunidades es utilizar las maquinarias y herramientas de las que se dispone y pensar en un proyecto de factibilidad para adquirir nueva tecnología en la fabricación de pisos industriales, de manera que la empresa pueda iniciar con una ventaja competitiva y pueda establecerse nuevamente en ese mercado; de hecho se requiere realizar un estudio de los clientes potenciales y de la competencia. Administrativamente mediante una planificación estratégica y operativa bien establecida se puede optar por la reingeniería organizacional para definir los subprocesos y tareas a realizar para que esta empresa comience a funcionar.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1. Presentación de la Propuesta**

En función de los resultados obtenidos y la problemática planteada, el diagnóstico arrojó que la empresa requiere empezar desde cero, y en este capítulo se propone la reingeniería organizacional aplicada a la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A ubicada en Valencia estado Carabobo para el reinicio de sus operaciones, basada en una planificación estratégica y operativa de la empresa, rediseño de los procesos organizativos en subprocesos y tareas; capacitación al personal que va dirigir la empresa.

#### **5.2. Justificación de la propuesta**

La siguiente propuesta está conformada por el diseño de la reingeniería organizacional aplicada a la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A. En este sentido, su importancia radica en el hecho de proporcionarle a esta compañía un modelo administrativo caracterizado por la necesidad de hacer cambios radicales en la empresa, centrándose en la reactivación de sus operaciones, disponiendo de un personal capacitado y pensando en ofrecer un adecuado servicio al cliente. De ahí la relevancia de sugerir a los dueños de esta organización, un modelo de planificación estratégica y operativa, rediseño de los procesos organizativos que debe cumplir cada cargo dentro del organigrama de la compañía y capacitación.

### **5.3. Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1. Objetivo General**

Diseñar la reingeniería organizacional para la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A.

#### **5.3.2. Objetivos Específicos**

1. Plantear la planificación estratégica y operativa de la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A.
2. Rediseñar los procesos organizativos en subprocesos y tareas que deben ser cumplidos por los diferentes cargos de la empresa.
3. Proporcionar capacitaciones al talento humano que va dirigir gerencialmente la empresa.

### **5.4. Factibilidad**

#### **5.4.1. Factibilidad Económica**

La factibilidad económica según Morris (2013: 21) “surge de analizar si los recursos económicos disponibles y financieros necesarios para desarrollar las actividades puede hacerse una inversión con el capital del que se dispone. Se apoya en la relación beneficio costo”. En esta perspectiva, la propuesta es factible en la medida que sea considerada su aplicación por parte de Holland Mortars de Venezuela C.A y tomar en consideración el requerimiento económico, siempre y cuando la empresa cuente con liquidez monetaria para implantarla. En atención a la factibilidad se sugiere el siguiente plan de inversión para la capacitación al personal que va dirigir el reinicio de operaciones en la empresa.

**Cuadro 23.** Plan de inversión

<b>Descripción</b>	<b>Tiempo/horas</b>		<b>Costo Total</b>
Capacitación Talleres: -Liderazgo organizacional y Gerencia efectiva.	16 h		40,00 \$
-Motivación laboral	16 h		40,00 \$
-Servicio al cliente	16 h		40,00 \$
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Activos: -Equipos de computación			
Computadora	2	245\$	490\$
Impresora multifuncional	1	180\$	180\$
-Suministro de oficina			
Papelería (caja resma de hojas)	1	30\$	30\$
Caja de bolígrafos	1	10\$	10\$
Toners anual	2	15\$	30\$
Publicidad	Redes sociales	No aplica	
<b>TOTAL</b>			<b>740,00\$</b>

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

#### **5.4.2. Factibilidad Operativa**

Se considera factible operativamente para la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A, porque existe el personal dispuesto requerido para iniciar desde cero el negocio, para llevar a cabo el proyecto, así mismo, la empresa puede contactar a sus clientes para ofrecerles nuevamente sus servicios en la construcción de pisos industriales.

#### **5.4.3. Factibilidad Técnica**

La factibilidad técnica para Morris (2013: 27), hace referencia a “los insumos que requerirá el proyecto así como a la producción de bienes y servicios”. En este aspecto es factible la propuesta, porque se plantea que la empresa inicie

desde cero con la maquinaria y equipos disponibles, solo se requerirá capacitar desde el punto de vista organizativo-administrativo al personal que va liderizar la compañía.

### **5.5. Beneficios de la propuesta**

La propuesta, ha sido realizada para la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A, con el propósito sea evaluada para su aplicación. En esta perspectiva, la planificación estratégica planteada en la reingeniería organizacional es un bien tangible por los siguientes aspectos:

- La planificación es adecuada a la razón social y actividad económica de la empresa, así llega a ser propiedad de la organización, convirtiéndose en un bien para la misma.
- No modifica la estructura económica de la empresa porque su costo es cargado a gastos en las depreciaciones (amortizaciones o agotamiento) de la compañía y únicamente la empresa toma la decisión de aplicar la propuesta e invertir recursos financieros para su ejecución, tomando en consideración el plan de inversión Dentro de esta perspectiva, los beneficios intangibles son: mejora de capital humano, estructural, relacional y laboral.

### **5.6. Desarrollo de la propuesta**

- Planificación estratégica y operativa de la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A.
- Rediseño de los procesos organizativos en subprocesos y tareas que deben ser cumplidos por los diferentes cargos de la empresa.
- Capacitaciones al talento humano que va dirigir gerencialmente la empresa.



## **Reingeniería Organizacional**

Por: Samantha Brants  
David Torres

JUNIO 2020



## **Presentación**

En el presente documento donde se presenta la reingeniería organizacional para la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A, se incluye un modelo sugerido de planificación estratégica y operativa, así como el rediseño de los procesos organizativos en subprocesos y tareas que deben ser cumplidos por los diferentes cargos de la empresa. También se muestra un cronograma propuesto de capacitaciones al talento humano que va dirigir gerencialmente la empresa. Todo esto con la finalidad de reinicio de sus operaciones.

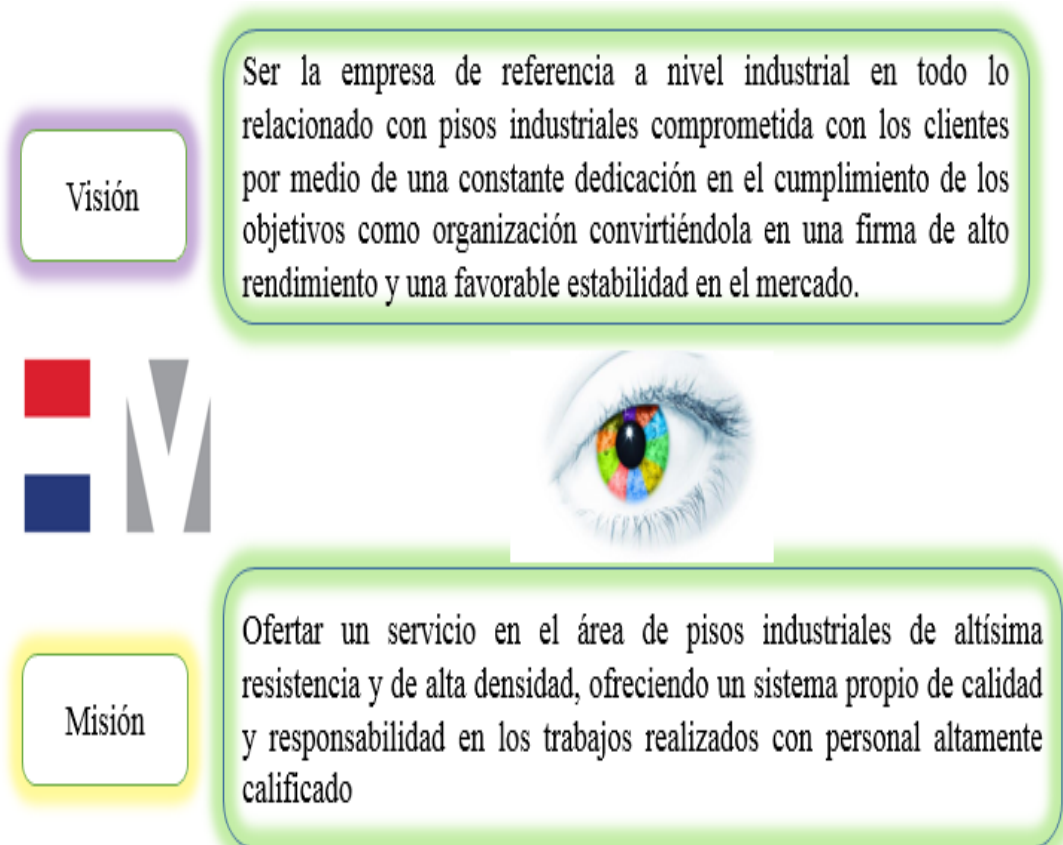
Holland Motars de Venezuela continúa con su actividad económica basada en la fabricación y comercialización de morteros cementosos de altísimas resistencias y de alta densidad usando en su mayoría materia prima nacional para la fabricación de pisos industriales.



## Planificación estratégica y operativa

La planificación estratégica que a continuación se describe, define una nueva visión, misión, principios, objetivos y las estrategias para alcanzarlos. El período que cubre es de 2 a 3 años aproximadamente.

**Figura 1.** Nueva visión y misión



**Fuente:** Brants y Torres (2020)



## Planificación estratégica y operativa

**Figura 2.** Principios corporativos

# Principios corporativos



**Fuente:** Brants y Torres (2020)



## Planificación estratégica y operativa

Figura 3. Objetivos corporativos

# Objetivos corporativos



Fuente: Brants y Torres (2020)

**Cuadro 24.** Estrategias funcionales y operativas en correspondencia con los objetivos corporativos

<b>Objetivos corporativos</b>  <b>Estrategias funcionales y operativas</b>	<b>Liderazgo regional en servicio de pisos industriales</b>	<b>Aumentar rentabilidad</b>	<b>Calidad de servicio y satisfacción del cliente</b>
Redefinir el direccionamiento estratégico para el año 2020 incorporando nuevas directrices estratégicas.	x	x	x
Incrementar los servicios con la identificación constante de las necesidades de clientes.		x	x
Incorporar nueva tecnología a la ya existente para la mejora continua en la calidad del servicio de pisos industriales en la región carabobeña.	x	x	x
Implantar un sistema de información contable para planificar el flujo de efectivo y contar con información actualizada para la toma de decisiones administrativas y financieras.		x	x
Gestionar capacitaciones de forma permanente al personal tanto directivo como subordinados.	x	x	x
Estructurar un plan de incentivos que permita a los empleados crecer personal, profesional y económicamente en la empresa en el largo plazo.		x	x
Controlar los niveles de satisfacción del cliente e incluir programas de fidelización, para mantener y aumentar la participación en el mercado.	x	x	x
Diseñar un plan de marketing para redes sociales a mediano plazo para posicionar los servicios de la empresa en el mercado.	x	x	x

**Fuente:** Brants y Torres (2020)



## Rediseño de procesos organizativos

A continuación se presenta el rediseño de los procesos organizativos en subprocesos y tareas que deben ser cumplidos por los diferentes cargos sugeridos a la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A. Para que esta compañía sea rentable y competitiva, luego de la planificación estratégica, se debe incorporar funciones y actividades del personal que se plantea en el siguiente organigrama:

**Figura 4.** Organigrama sugerido



**Fuente:** Brants y Torres (2020)

**Cargo:** Director general

**Proceso:** Seguimiento y control a cada una de las áreas de la empresa

**Sub procesos**

- Representa legalmente a la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A.
- Dirige y toma decisiones estratégicas y operativas
- Vela por el cumplimiento de las actividades

**Tareas:**

- Análisis de los resultados emitidos por los diferentes departamentos de la empresa.
- Evalúa contratos de servicios a clientes
- Aprobación a los documentos según requerimiento de cada departamento.
- Aprobación en la selección de personal, órdenes de compra, suministros, equipos y materiales.

**Perfil**

- Nivel de estudio: mínimo Licenciado en Administración, Contaduría o Economista.
- Conocimientos, experiencia en liderazgo y trabajo en equipo
- Actitud de líder transformacional, motivación personal, resiliencia.
- Proactivo, facilidad para resolver problemas
- Capacidad de análisis, síntesis y comunicación.
- Demuestra características como: dictamina, autoriza, coordina, dirige, emite, establece, evalúa, instruye, organiza, promueve, plantea.

**Cargo:** Secretaria general

**Proceso:** Asistir en todas las actividades de la dirección general

**Sub procesos**

- Lleva un control de agenda de dirección general
- Informa a la dirección sobre todos los aspectos administrativos, financieros, operativos de la empresa.
- Archiva documentos, contratos de clientes

**Tareas:**

- Redacta comunicaciones
- Comunica sobre los reglamentos, manuales y procedimientos que la dirección general modifique o implante para la adecuada gestión de la empresa.

**Perfil**

- Nivel de estudio: mínimo TSU en Administración
- Manejo de programas informáticos
- Facilidad de recepción de información, coordinar y llevar control de reuniones.
- Trabajo en equipo
- Demuestra características como: apoya, coordina, comunica, reporta, tramita, redacta.

**Cargo:** Jefe de planificación

**Proceso:** Dirige la elaboración de proyectos relacionados al funcionamiento efectivo de cada departamento para ofrecer un buen servicio a los clientes internos y externos.

**Sub procesos**

- Planifica, supervisa, dirige, formula y vela por el cumplimiento de los procesos de cada uno de los departamentos priorizando al departamento de operaciones ya que es donde se concentra la esencia de la compañía, son quienes se encargan de llevar a cabo las labores de fabricación de los pisos industriales.

**Tareas:**

- Planificación de acciones y estrategias del negocio
- Organización de actividades relativas a todos los departamentos de Holland Mortars de Venezuela C.A.
- Dirección de liderazgo en la planificación estratégica
- Control y seguimiento de las acciones planificadas

**Perfil**

- Nivel de estudio: mínimo Licenciado en Administración
- Experiencia y conocimiento en el área de planificación de proyectos.
- Facilidad de comunicación para llevar a cabo reuniones con el personal.
- Coordinación de nuevos lineamientos para la mejora continua.
- Alto rendimiento, trabajo en equipo, liderazgo, proactivo.
- Analítico en la toma de decisiones y manifiesta las siguientes características: coordina, difunde, participa, planifica, implementa.

**Cargo:** Jefe Administrativo

**Procesos:** Planeación, supervisión, coordinación, control y optimización del desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con la administración de recursos humanos, financieros, contables, legales, los servicios administrativos, la tesorería, la seguridad integral.

**Sub procesos**

- Lidera el área administrativa en búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos administrativos, enfocándose en el desarrollo profesional de los colaboradores de las otras áreas de la empresa.

**Tareas:**

- Controla el cumplimiento del marco legal de los contratos de todos los procesos asociados a las actividades financieras y contables de Holland Mortars de Venezuela C.A.
- Ejecuta los procedimientos administrativos de la empresa
- Entrega sus actividades a jefe de planificación
- Gestiona la facturación oportuna de los clientes
- Controla que la información contable se registre de manera de cumplir con los procedimientos legales y con las necesidades de control de los contratos existentes y obras adjudicadas para la fabricación de pisos industriales.
- Distribuye la información de los contratos de manera oportuna y clara, especifica costos de contratos mensuales, costos de obras mensuales.
- Entrega mensualmente el inventario a dirección general
- Entrega a dirección general mensualmente un informe de resultados basados en la contabilidad costo –venta por servicios ofrecidos en contratos, obras para fabricación de pisos industriales.

- Define las estrategias contables para asegurar el orden y legalidad de la contabilización de costos.
- Asegura la contabilidad oportuna de los costos y gastos de la empresa.

### **Perfil**

- Nivel de estudio: mínimo Licenciado en Administración o Contaduría
- Manejo de sistemas informáticos
- Capacidad de negociación
- Conocimiento y experiencia de leyes laborales
- Liderazgo
- Visión de negocio
- Motivación al logro
- Orientación al cliente
- Habilidad relacional
- Proactivo
- Metódico
- Cumple con las siguientes características: planifica, organiza, dirige, integra, controla, decide, financia, modifica, reúne, comunica, resuelve, interpreta, gestiona.

**Cargo:** Jefe de operaciones

**Proceso:** Vigila, controla y supervisa los procesos en la fabricación e instalación de pisos industriales.

**Sub procesos**

- Supervisa que la construcción del piso industrial se planifique previamente con la participación de los actores principales: el dueño del proyecto, el ingeniero contratista responsable de la colocación del piso y la empresa productora de concreto.

**Tareas:**

- Planea y organiza los mantenimientos correspondientes para los procesos de fabricación.
- Dirige, controla y apoya la técnica utilizada en el proceso de fabricación de los trabajos que laboran en la empresa.
- Responsable de garantizar la calidad de los pisos, mantenimiento, logística, compras.
- Vela por el cumplimiento de las normativas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.
- Dirigir al equipo humano, manteniéndolo motivado y aprovechando al máximo sus capacidades.
- Gestiona los empleados para la productividad y calidad.
- Desarrolla programas de mejoramiento continuo

**Perfil**

- Nivel de estudio: Ingeniería Civil

- Liderazgo
- Conciliador
- Atención al detalle para garantizar que la fabricación de pisos industriales sea óptimo.
- Habilidades interpersonales para comunicarse con sus operarios, y también con los otros departamentos.
- Capacidad de priorizar y administrar múltiples proyectos
- Conocimiento de las normativas vigentes
- Capacidad de análisis y resolución de problemas relacionados con procesos industriales en la fabricación de pisos.
- Toma de decisiones
- Desarrolla las siguientes características: aprueba, controla, informa, implanta, investiga, orienta, participa, propone, reporta, analiza, apoya, auxilia, desarrolla, sanciona, supervisa, tramita, vigila.

**Cargo:** operarios

**Proceso:** Ejecución de la parte operativa, es decir el procedimiento de fabricación de pisos industriales, actividad a la que se dedica principalmente Holland Mortars de Venezuela C.A.

**Sub procesos:**

- Preparación del suelo
- Uso de formaleta (molde)
- Colocación de acero de refuerzo
- Vaciado del concreto
- Colocación de endurecedores
- Terminación superficial
- Curado del concreto

- Corte
- Vitrificante y endurecedor químico
- Acabado de juntas
- Encerado

**Tareas:**

- En la preparación del suelo, la compactación y nivelación del suelo, pues recibirá las cargas para las que ha sido diseñado.
- Usa la formaleta que esté en perfecto estado y preferiblemente metálicas. Para la nivelación es conveniente utilizar niveles de láser.
- Utiliza una malla metálica, y verifica que la misma se interrumpa en cada junta para evitar tensiones de contracción que fisuren en lugares del piso no deseado.
- Verifica que el concreto esté especificado por el dueño y el diseñador del piso.
- En la colocación de endurecedores a base de minerales de alta dureza, verifica que sean inertes al ataque de agentes químicos y granulometría controlada que mezclados con cemento se espolvorean sobre el concreto fresco.
- Garantiza el correcto llenado del concreto en el proceso de fraguado
- En el curado del concreto, evita la pérdida de humedad podrá aplicarse una membrana de curado o mantener húmeda la superficie si se desea utilizar un vitrificante y endurecedor químico.

**Perfil**

- Nivel de estudio: preferiblemente técnico medio en construcción civil, bachiller con experiencia en el ramo de la construcción.
- Conocimiento actualizado de la tecnología del concreto

- Conocimiento básico de diseño de mezclas, incluyendo su fabricación, el contenido del material cementante, los tipos de agregados y granulometría, así como de la clase y uso de aditivos.
- Características: informan, participan, proponen, reportan, desarrollan, elaboran.

**Cargo:** Marketing y ventas

**Proceso:** Organiza y realiza todas las actividades comprendidas desde el análisis e identificación del mercado objetivo, hasta la percepción de la imagen de la empresa y sus servicios ofrecidos.

**Sub procesos**

- Planifica, elabora y gestiona el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos

**Tareas:**

- Diseña e implementa el plan de marketing de la organización
- Define las estrategias de marketing para la oferta de servicios de la empresa
- Analiza las acciones del departamento, evalúa y controla los resultados de las mismas.
- Dispone de información válida y confiable del entorno competitivo para tomar decisiones acertadas en el mercado de pisos industriales.
- Coordina las ventas

**Perfil**

- Capacidad de análisis, de planificación y organización del trabajo
- Creativo, innovador
- Comunicativo
- Estratégico
- Habilidad para el trabajo en equipo
- Características: coordina, establece, planea, organiza, ejecuta.

**Cargo:** Talento Humano

**Proceso:** Coordina el equipo de trabajo

**Sub procesos**

- Realiza el reclutamiento y selección de personal
- Dirige los programas de capacitación e incentivos

**Tareas:**

- Transmite la cultura de la empresa elaborando programas de capacitación del personal y motivando a mantener un clima laboral agradable.

**Perfil**

- Nivel de estudio: mínimo Licenciado en Recursos Humanos, Relaciones Industriales.
- Poder de convencimiento
- Buen nivel de tolerancia, capacidad de liderazgo
- Habilidades comunicacionales
- Características: seguimiento, recluta, organiza, evalúa, mantiene, fomenta, orienta, participa, propone, desarrolla, reporta, analiza.



## Capacitaciones al talento humano

Como la empresa va reiniciar sus operaciones desde cero, el personal que se va encargar de dirigir la organización, bien sea el Director General, el Jefe de planificación, jefe de operaciones, encargado de marketing y ventas, talento humano van a requerir de la capacitación de un facilitador externo para participar en los siguientes talleres:

- Liderazgo organizacional y Gerencia efectiva.
- Motivación laboral y trabajo en equipo
- Servicio al cliente

Cabe mencionar, que estos talleres están orientados a la parte organizativa más que operativa, porque es esencialmente en la dirección y conducción administrativa del negocio donde se hace énfasis en la problemática inicial de este Trabajo de Grado. En este sentido se propone el siguiente cronograma de capacitación para el trimestre en curso del año 2020.

**Cuadro 25.** Cronograma de capacitación

Taller	2020		
	Junio	Julio	Agosto
Liderazgo organizacional y Gerencia efectiva	x		
Motivación laboral y trabajo en equipo		x	
Servicio al cliente			x

**Fuente:** Brants y Torres (2020)



## Taller: Liderazgo y gerencia efectiva

**Objetivo:** Lograr que los participantes reflexionen sobre la importancia y trascendencia de un adecuado liderazgo y gerencia efectiva.

**Duración:** 16 horas

**Participantes:** 10

Dirigido a: dirección general, secretaría, jefe de planificación, jefe de operaciones, operarios, encargados de marketing y ventas, administración, talento humano.

**Recursos:** espacio para dictar el taller, Video Beam, hojas recicladas, lápices, marcadores y Refrigerios, celulares inteligentes.

### **Contenido del taller**

- Concepciones teóricas sobre liderazgo
- ¿Qué significa ser Gerente hoy día?
- Diferencias entre líder y gerente

### **Estrategias de Aprendizaje:**

Dinámica de grupo-preguntas-autoevaluación; reflexiones generales

## **Inicio del taller de Liderazgo y gerencia efectiva**

### **Dinámica: Pensamiento positivo**

#### **Duración**

10 minutos.

#### **Desarrollo de la dinámica:**

- Ü El facilitador inicia haciendo referencia a que muchos han crecido con la idea que no es "correcto" el auto elogio o, para el caso, elogiar a otros.

Con este ejercicio se intenta cambiar esa actitud al hacer que equipos de dos personas compartan algunas cualidades personales entre ellos. En este ejercicio, cada persona le da a su compañero la respuesta a una, dos o las tres dimensiones siguientes sugeridas:

Dos atributos físicos que me agradan de mí mismo. Dos cualidades de personalidad que me agradan de mí mismo. Una capacidad o pericia que me agradan de mí mismo.



- Ü Cada comentario debe ser positivo. No se permiten comentarios negativos. (Dado que la mayor parte de las personas no ha experimentado este encuentro positivo.
- Ü Evaluación de la dinámica: se les aplicará unas preguntas para su reflexión: Cuantos de ustedes, al hacer el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, "Tú primero"? Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio? Cómo considera ahora el ejercicio?

## **Desarrollo del taller de Liderazgo y gerencia efectiva**

Ü El facilitador explica lo siguiente y amplía la información con su conocimiento del tema

### **Desarrollo**

1. Cada participante del curso, al ritmo marcado por el facilitador, expone cuanto se le ocurra en relación con las características de un líder y un gerente. Todo dentro de un clima informal, despreocupado, permisivo al máximo, libre de tensiones, sin exigencias metódicas, estimulando las ideas.
2. Los trabajadores expresan en frases cortas y con palabras concretas, todas las ideas sugeridas por la cuestión propuesta, con toda libertad y en cuanto surgen.
3. Ellos tienen la posibilidad de emitir ideas originales sin actitud de crítica, además ampliar otras ideas para desarrollarlas, transformarlas y extraer de ellas otras ideas nuevas.
4. El facilitador debe recordar, los principios básicos de cómo establecer la duración de la sesión, puede ser de diez (min) o una hora, dependiendo de la fluidez de las ideas y el tiempo que se dispone.
5. Luego de obtener la lista de ideas recogidas, a través de mesas de trabajo, se seleccionan ideas complementarias para agruparlas y obtener un resumen de todas.
6. El mediador, dirige la comparación entre líder y gerente, haciendo énfasis en lo siguiente:

**Cuadro 26.** Comparación entre líder y gerente

1. CUADRO COMPARATIVO	
LÍDER	GERENTE
Administra Crea Desarrolla Inspira confianza Piensa a largo plazo Pregunta ¿qué? Y ¿por qué? Mira el horizonte Relata al Status-Quo Hace las cosas correctas	Implanta Copia Mantiene Controla Piensa a corto plazo Pregunta cómo y cuándo Traza la línea final Acepta el Status – Quo Hace bien las cosas

**Cuadro 27.** Comparación entre líder y gerente

2. Características de un líder
Ser flexible Habilidad de comunicar Humildad y presencia Coraje, tenacidad y paciencia Responsable
Los líderes deben tener la habilidad de cambiar y adaptarse al cambio en el ambiente y cerciorarse que el negocio sobreviva. Luego buscar una nueva manera de cumplir los objetivos

**Cierre:**

Los participantes realizan reflexiones al respecto



## Taller: Motivación laboral y trabajo en equipo

**Objetivo:** Lograr que los participantes reflexionen sobre la importancia y trascendencia de la motivación en el ámbito laboral.

**Duración:** 16 horas

**Participantes:** 10

Dirigido a: dirección general, secretaría, jefe de planificación, jefe de operaciones, operarios, encargados de marketing y ventas, administración, talento humano.

**Recursos:** espacio para dictar el taller, Video Beam, hojas recicladas, lápices, marcadores y Refrigerios, celulares inteligentes.

### **Contenido del taller**

- Dinámicas sobre motivación
- ¿Qué es motivación?
- Motivación en el trabajo, trabajar en equipo

### **Estrategias de Aprendizaje:**

Dinámica de grupo-preguntas-autoevaluación; reflexiones generales

### **Inicio del taller de motivación laboral**

**Dinámica: ASÍ SOY YO: CON MIS LIMITACIONES.**

#### **Duración**

Entre 45 y 60 minutos.

Desarrollo de la dinámica: se necesita cuartillas de cartulina y bolígrafos que marquen bien (o rotuladores finos) para todos los asistentes. Cada persona anotará en la cuartilla tres debilidades o limitaciones que posea (y condicionen el desempeño); el dinamizador recogerá las cartulinas y las mezclará, volviéndolas a repartir. Ahora todos vuelven a tener una cuartilla en las manos, pero con toda probabilidad no es la que han escrito: se leen en voz alta, “haciéndolas propias”, y a la vez el “poseedor” da ideas para mejorar o superar tales limitaciones. Acabada la rueda de lectura, se realiza una puesta en común.

### **Desarrollo del taller de motivación laboral**

El facilitador realiza a los participantes las siguientes preguntas:

1. ¿Qué conforma su sistema de impulso en el trabajo?
  2. ¿Cuáles son sus necesidades e intereses?
  3. ¿Qué pensamientos tienen en relación con el trabajo, sus compañeros y jefes?
  4. ¿Cuáles son sus inquietudes laborales al reiniciar nuevamente las operaciones desde cero?
  5. ¿Cómo contribuirías a la mejora continua de la empresa?
- Ü Fomentar las respuestas individuales y colectivas, generar un debate participativo

**Cierre del taller:** el facilitador explica la importancia de la motivación laboral, y pide a los participantes realizar una reflexión general.



## Taller: Servicio al cliente

**Objetivo:** Recomendar algunas reglas o principios para brindar un excelente servicio al cliente.

**Duración:** 16 horas

**Participantes:** 10

Dirigido a: dirección general, secretaría, jefe de planificación, jefe de operaciones, operarios, encargados de marketing y ventas, administración, talento humano.

**Recursos:** espacio para dictar el taller, Video Beam, hojas recicladas, lápices, marcadores y Refrigerios, celulares inteligentes.

### **Contenido del taller**

- Procedimiento para la atención al cliente

### **Estrategias de Aprendizaje:**

Dinámica de grupo-preguntas-autoevaluación; reflexiones generales

## **Desarrollo**

1. Se selecciona un coordinador de los diez (10) participantes de la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A, el cual debe preparar con su equipo el material de información previa y un cuestionario relacionado con la rapidez atención al cliente.
2. El coordinador en forma sutil y sin presiones debe encauzar la discusión, sin que se desvíe del tema central. Es decir, los integrantes del grupo formulan críticas constructivas, aceptan críticas y desarrollan la capacidad de razonamiento y análisis crítico.
3. Realizar anotaciones en una pizarra o borrador, las actividades previas y aquellas de la discusión en sí.
4. Los miembros del grupo deben respetar su tiempo de participación

## **Cierre:**

Los participantes extraen conclusiones de acuerdo a lo discutido para luego ser evaluada por el coordinador y demás participantes.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Finalizada todas las fases previas referente a la presente investigación de la reingeniería organizacional aplicada a la empresa Holland Mortars de Venezuela C.A ubicada en Valencia estado Carabobo para el reinicio de sus operaciones, se tiene que en el primer objetivo específico concerniente a diagnosticar el análisis estructural de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A, se concluye que en los actuales momento no cuenta con la tecnología moderna que ayude a complementar la existente para reiniciar operaciones y por ello no podrá prestar un servicio eficiente al sector productivo de la nación, como una empresa suministradora de servicios para el aérea de la construcción en la región central del país.

Ahora bien con respecto a la evaluación actual de la empresa se tiene que para el reinicio de operaciones de la firma si se procedió a realizar dicha actividad, dando como resultado que la organización industrial cuenta con todos los equipos requeridos para comenzar a operar nuevamente y con ello brindar el desarrollo para la protección, reparación, renovación, reforzamiento y la prolongación de la vida útil de estructuras existentes o estructuras nuevas. Por otra parte en lo que corresponde a los objetivos estratégicos, los cuales se deben plantear nuevamente y de esta manera convertirla en una empresa de alto rendimiento y una favorable estabilidad en el mercado de la construcción de pisos industriales.

Por otro lado, en lo relativo a las necesidades de los clientes se tiene que no está en capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes actualmente por haber pasado un periodo de inactividad, donde el mercado ha cambiado sus expectativas en la prestación de servicios de este tipo acarreado para la firma una merma en las solicitudes de prestación de contratos para ejecutar obras. De

esta manera se tiene que con razón a los diferentes subprocesos que genera la empresa se puede decir que no están enfocados en la mejora continua para la optimización de los mismos y por ello, no se podrá producir mejoras drásticas si el proceso en sí es ineficiente y está desactualizado.

En lo tocante a las respectivas tareas de producción que se ejecutan en la empresa requieren de una mejora funcional o incremental en sus actividades organizativas, garantizando con ello un proceso productivo eficiente y productivo y así lograr mejores beneficios económicos en su desempeño organizacional, de esta manera su enfoque primordial ha de ser los clientes, razón de ser de toda empresa de servicios, claro está siempre bajo los parámetros de exactitud necesaria para el mantenimiento de la calidad de los productos ofrecidos por la organización.

En relación a la capacidad del personal se tiene que, si es necesaria realizar la capacitación de los mismos, orientado en los distintos objetivos que se plantean para el reinicio de operaciones, esto motivado a que pueden existir nuevas técnicas en los procesos productivos, lo cual es de vital importancia ser conocidos por los operarios de la empresa. Luego de exponer las conclusiones referentes al primer objetivo de la investigación se llega al segundo objetivo específico alusivo a determinar las mejores prácticas para el proceso de reingeniería organizacional de la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A, las cuales se expresan a continuación.

Debe señalarse que los servicios prestados por la organización estarán basados en los nuevos lineamientos de la empresa, esto ligado explícitamente a que al ejecutar un proceso de reingeniería, se esbozarían normativas actuales capaces de satisfacer todo los requerimientos productivos y los servicios solicitados por los clientes, de esta manera, con respecto a la productividad laboral se deben establecer competencias para su mejora de esta forma, la gestión de la gerencia se enfocaría en aquellas actividades que ocurren dentro

de una empresa, como son la formulación de políticas y la administración de las operaciones diarias.

En atención a lo concerniente al liderazgo empresarial debe estar comprometido con los nuevos lineamientos que se decidan llevar a la práctica puesto que de esta depende la vida organizacional de la firma y de no hacerlo estaría facilitándole las cosas a la competencia, además, la gestión administrativa a establecerse representa un modelo que permita dar inicio a las operaciones de la empresa, con ello producir bienes y servicios de forma eficiente, de tal forma que sea competitiva y logre una mayor cuota de mercado tanto interna como externamente, manteniendo sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve.

En el presente contexto conviene no dejar por fuera a la matriz DOFA realizada, en la misma, se ubican los siguientes argumentos, la empresa Holland Mortars de Venezuela, C.A cuenta con una serie de debilidades que deben ser superadas y al mismo tiempo convertirlas en oportunidades claves para el reinicio de operaciones, que la catapultarían a ingresar a dicha actividades comerciales de elaboración de pisos industriales con mayor fuerza y capacidad para enfrentar los retos del mercado, por otra parte, entre las amenazas de mayor peso se tiene que por haber permanecido un tiempo sin actividad dejo de competir y tendría que enfrentarse a la competencia que no ceso actividades y que las ha mantenido al tanto de los diferentes cambios en la fabricación de estructuras industriales.

Es significativo señalar que las oportunidades y fortalezas que se presentan para la empresa viene dado por su experiencia en este ramo, ya que al poseer el personal, no requiere de salir al mercado en la búsqueda de profesionales en el aérea de la construcción civil, lo cual con la adquisición de tecnología moderna complementarían el reinicio de operaciones y poder estar a

la altura de los diferentes desafíos en construcción que se presenten y de esta manera volver a tener presencia en el mercado de estructuras industriales.

### **Recomendaciones**

- Prestar un servicio eficiente al sector productivo de la nación, basado en tecnologías de punta.
- Reiniciar operaciones bajo esquemas de eficiencia para el desarrollo de estructuras industriales de alta calidad.
- Convertir a la empresa en una organización de alto rendimiento y estabilidad en el mercado de la construcción de pisos industriales.
- Satisfacer las necesidades de los clientes en la prestación de servicios de este tipo.
- Enfocar los procesos en la mejora continua para la optimización de los mismos y con ello la producción de mejoras drásticas si el proceso en sí es ineficiente y está desactualizado.
- Garantizar un proceso productivo eficiente y productivo para una mejora en su desempeño organizacional.
- Enfocar primordialmente su atención en la satisfacción de los clientes, razón de ser de toda empresa de servicios.
- Mantener la calidad de los productos ofrecidos por la organización.
- Realizar la capacitación del personal, orientado en los distintos objetivos que se plantean para el reinicio de operaciones.
- Utilizar nuevas técnicas en los procesos productivos, lo cual es de vital importancia ser conocidos por los operarios de la empresa.
- Basar los servicios prestados por la organización en los nuevos lineamientos de la empresa.
- Establecer competencias con respecto a la productividad laboral de esta forma, la gestión de la gerencia se enfocaría en aquellas actividades que

ocurren dentro de una empresa, como son la formulación de políticas y la administración de las operaciones diarias.

- Estar comprometido con los nuevos lineamientos que se decidan llevar a la práctica puesto que de esta depende la vida organizacional de la firma y de no hacerlo estaría facilitándole las cosas a la competencia.

- Producir bienes y servicios de forma eficiente, de tal forma que sea competitiva y logre una mayor cuota de mercado tanto interna como externamente, manteniendo sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve.

## REFERENCIAS

- Araujo, Alice. (2012). ¿Qué implica un cambio de paradigma administrativo? [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/19188/articulo2.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [Consulta: 2020, febrero, 15].
- Arias Fideas. (2012). El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Sexta Edición. Editorial Episteme, Caracas.
- Automattic. (2014). Ventajas y desventajas. Reingeniería de procesos. [Blog en línea]. Disponible en: <https://sauli54.wordpress.com/2014/05/05/ventajas-y-desventajas/> [Consulta: 2020, febrero, 15]
- Balestrini, Miriam. (2012). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. B1 Consultores Asociados. Quinta Edición. Caracas, Venezuela.
- Bautista, Gladys. Castilla, Bertha y Philipp, Eike. (2016). Reingeniería de la estructura organizacional y de procesos de la Unidad Ejecutora 008: Proyectos Especiales perteneciente al Pliego 003 del Ministerio de Cultura. Tesis de Grado no publicada. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima Perú. [Documento en línea]. Disponible en: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621708/bautista\\_sg.pdf?sequence=1](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621708/bautista_sg.pdf?sequence=1) [Consulta: 2020, febrero, 15].
- Bernitz, Andrea. (2017). Reingeniería del proceso de cobranza de tarjetas de crédito de Banplus Banco Universal. Trabajo de Informe de Pasantía. Universidad Simón Bolívar. [Documento en línea]. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SeVOdrzsJecJ:159.90.80.55/tesis/000175187.pdf+&cd=16&hl=es&ct=clnk&gl=ve> [Consulta: 2020, febrero, 16]
- Chiavenato, I. (2015).
- Escobar, Ronald. (2015). Reingeniería a los procesos administrativos para mejorar el manejo del inventario en la empresa cremitas sport C.A. Trabajo de Grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. [Documento en línea]. Disponible en: [https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/documento\\_final\\_121014\\_ronald.pdf](https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/documento_final_121014_ronald.pdf) [Consulta: 2020, febrero, 16]

- Guastay, Edwin (2018). Reingeniería de los procesos en las empresas privadas. [Artículo en línea]. Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/reingenieria-empresas-privadas.html>[Consulta: 2020, febrero, 15]
- Hammer, Michael y Champy, James. (1994). Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!. Barcelona: Editorial Norma.
- Hernández, Roberto. Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2010). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México DF
- Jiménez, Yamileth. (2017). implementación de la reingeniería de procesos para reducir los costos de producción, en el área productiva de la carpintería Majice, Ancash. Universidad César Vallejo. Lima-Perú. [Documento en línea]. Disponible en: [2017http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12464/Jim%C3%A9nez\\_CYM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12464/Jim%C3%A9nez_CYM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)[Consulta: 2020, febrero, 15]
- Maldonado, José. (2015). Fundamentos de calidad total. [Libro en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1117/index.htm> [Consulta: 2020, febrero, 15]
- Pérez, Gerard, Soler, Victor, Pérez, Elena. (2017). Reingeniería de procesos. [Artículo en línea]. 3C Empresa. Disponible en: [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_10.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_10.pdf) [Consulta: 2020, febrero, 15]
- Sarabia, Laura. (2015). Clima organizacional y procesos de reingeniería en una empresa de consumo masivo. Trabajo de ascenso. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/DAC/investigacion/gyg/GyG%202014/Abril%202014/6-%20LauraSarabia.pdf>[Consulta: 2020, febrero, 15]
- Serna, Humberto. (2014). Gerencia Estratégica. Editorial 3R. Colombia.
- Stoner (2013).
- Sy Corvo, Helmut. (2015). Reingeniería organizacional: proceso y ejemplos. [Blog en línea]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/reingenieria-organizacional/>[Consulta: 2020, febrero, 16]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL. (2014). Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL: Caracas.

## **ANEXOS**

## ANEXO A CUESTIONARIO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE MERCADEO  
CARRERA MERCADEO

San Diego, abril de 2020

## CUESTIONARIO

Srs.-

Sirva la presente para solicitar su valiosa colaboración para la aplicación del presente cuestionario, instrumento a fin de realizar la investigación correspondiente al Trabajo de Grado titulado: **REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA EMPRESA HOLLAND MORTARS DE VENEZUELA C.A UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**, para optar al título de Licenciado en Mercadeo de la Universidad José Antonio Páez.

- El instrumento consta de 12 ítems, los cuales tendrán una sola respuesta de selección, y usted debe marcar con una X la de su preferencia sea Sí o No.
- La información suministrada por usted es de carácter confidencial, y los datos obtenidos serán utilizados sólo para fines académicos.

Agradeciendo de antemano, su valiosa colaboración. Atentamente.

Samantha Brants  
David Torres

## CUESTIONARIO

Dirigido a los trabajadores de la empresa Holland Mortars de Venezuela

ITEMS	S í	No
1. ¿En los actuales momentos la empresa cuenta con tecnología moderna que complemente la ya existente para el reinicio de operaciones?		
2. ¿Se ha realizado una evaluación de la situación actual de la empresa para comenzar a operar nuevamente?		
3. ¿Cree usted que se deben plantear nuevos objetivos estratégicos para la empresa?		
4. ¿Considera usted que la empresa esta en capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes actualmente?		
5. ¿Los subprocesos de la empresa están enfocados en la mejora continua de la producción?		
6. ¿Las tareas de producción requieren de una mejora funcional o incremental en sus actividades organizativas?		
7. ¿Cree usted que al iniciar desde cero, el enfoque debe orientarse hacia el cliente?		
8. ¿Se tiene que realizar capacitación al personal orientado en los nuevos objetivos que se planteran para el reinicio de operaciones?		
9. ¿Los servicios prestados por la organización estarán basados en los nuevos lineamientos de la empresa?		
10. ¿Es de vital importancia establecer competencias para la mejora de la productividad laboral en la empresa?		
11. ¿El liderazgo empresarial debe estar comprometido con los nuevos lineamientos empresariales?		
12. ¿Considera usted pertinente establecer un modelo de gestión administrativa que permita dar inicio a las operaciones de la empresa?		

**Fuente:** Brants y Torres (2020)

