



Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria en una empresa de telecomunicaciones

Reengineering of the real estate management administrative process in a telecommunications company

Álvarez - Silva, María Isabel; Guarín - Rivera, Laura; Bermeo - Giraldo, María Camila

María Isabel Álvarez - Silva

mialvarezs@escolme.edu.co

Institución Universitaria Escolme, Colombia

Laura Guarín - Rivera lguarindr@escolme.edu.co

Institución Universitaria Escolme, Colombia

María Camila Bermeo - Giraldo

cies2@escolme.edu.co

Institución Universitaria Escolme, Colombia

Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro

Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia

ISSN: 2422-1783

ISSN-e: 2422-2518

Periodicidad: Semestral

vol. 13, núm. 13, 2020

profundidad@ufps.edu.co

Recepción: 14 Marzo 2020

Aprobación: 15 Julio 2020

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/737/7373927001/>

DOI: <https://doi.org/10.22463/24221783.2551>

Resumen: Esta investigación buscó proponer un diseño de reingeniería del proceso administrativo del área de gestión inmobiliaria para la optimización de recursos humanos y financieros en una empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Medellín, realizando un diagnóstico de las actividades que componen el proceso e identificando las causas de la mala integración entre compañías. La metodología utilizada es de tipo cualitativo, de alcance descriptivo y exploratorio, mediante la aplicación de 7 entrevistas semiestructuradas a los colaboradores del proceso administrativo en el área de gestión inmobiliaria, a quienes se les interrogó por aspectos como: características del proceso, causas de los problemas alrededor de la fusión, estrategias de mejora y optimización en términos financieros y de recursos humanos para la realización del diagnóstico. También, se utilizaría la metodología de reingeniería de procesos de negocio- en inglés BPR, para la formulación y rediseño del proceso de gestión inmobiliaria. Los resultados parciales, indican que falta definir las actividades del proceso de gestión inmobiliaria dado que son los problemas más recurrentes de la empresa. Igualmente, hubo dificultades en la integración de las compañías, evidenciando que no hay objetivos definidos ya que cada empresa sigue trabajando con sus propias políticas, generando desgaste de recursos.

Palabras clave: Gestión administrativa, Gestión inmobiliaria, Rediseño de procesos, Reingeniería de procesos de negocio.

Abstract: This research sought to propose a reengineering design of the administrative process of the real estate management area for the optimization of human and financial resources in a telecommunications company in the city of Medellín, making a diagnosis of the activities that make up the process and identifying the causes of poor integration between companies. The methodology used is qualitative, descriptive and exploratory in scope, through the application of 7 semi-structured interviews to the collaborators of the administrative process in the area of real estate management, who were questioned for aspects such as: characteristics of the process, causes of problems around the merger, strategies for improvement and optimization in financial and human resources terms to carry out the diagnosis. Also, the business process reengineering methodology would be used - in

English BPR, for the formulation and redesign of the real estate management process. The partial results indicate that the lack of defining the activities of the real estate management process since it is the most recurring problems of the company. Likewise, there were difficulties in the integration of the companies, showing that there are no defined objectives since each company continues to work with its own policies, generating waste of resources.

Keywords: Administrative management, real estate management, process redesign, business process reengineering.

1. Introducción

La globalización genera cambios en las organizaciones en especial en el consumo, la producción y las relaciones laborales (León & Peñate, 2011). Ello, dado que el mercado permanece en constante evolución lo que hace que las compañías tomen decisiones como la integración de empresas, procesos, cargos, funciones para lograr ser más competitivos, sabiendo adaptarse a las condiciones impuestas por el entorno, logrando encontrar los enfoques adecuados para la optimización de sus recursos (Rodríguez-Sánchez et al., 2018). Según Muñoz et al., (2015), la reingeniería de procesos es una alternativa de actualización y mejoramiento de la producción, buscando adaptarse a un entorno cambiante, lo cual puede generar una renovación en un proceso de fabricación, reducción de tiempos y mayor calidad en el producto final. En busca de ser más competitiva en su mercado la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio generó la fusión con otras tres compañías del mismo sector, lo que ha venido ocasionando reprocesos en el rendimiento operativo y demanda recursos, en donde el mismo proceso se realizaba de manera diferente en las cuatro compañías implicadas, trayendo como consecuencia un menor rendimiento.

De acuerdo con Guzmán y Lemus (2018), se evidencia que, en los ejercicios de fusión, la comunicación y unificación es el principal problema en las organizaciones, lo cual está relacionado con una mala planeación interna, además, el no resolver los problemas a tiempo puede acabar comprometiendo el clima laboral, no solo dentro de las áreas unificadas, sino también, al interior del departamento. Por otro lado, Reyes y Ayarza (2018), indican que el desconocimiento y la falta de una adecuada gestión de la información igualmente hace parte de las problemáticas identificadas en los procesos de fusión, ya que no se conoce plenamente los procesos que se encuentran involucrados, lo que ocasiona que se brinde información errónea al cliente implicando que la compañía genere pérdidas económicas, afectación en el buen nombre de la compañía, pérdida de proveedores y clientes, entre otros.

La presente investigación en curso busca mediante herramientas proporcionadas por la reingeniería de procesos (Business Process Re-Engineering-BPR) optimizar los procesos de recursos humanos de una empresa de telecomunicaciones analizando la fusión de los distintos procesos que la conforman. Ello, sustentado en que, en las empresas, según Campuzano (2018), cuando se planifica el desarrollo de un proceso de fusión es necesario determinar la importancia de su ejecución, es decir, el por qué se va a llevar a cabo. En este sentido, es importante tomar en consideración que la eficiencia y el óptimo

rendimiento de las organizaciones son de fundamental importancia para la evolución económica, puesto que en la medida en que estas unidades productivas sean cada día más eficientes, se logrará un mayor rendimiento (Cantillo, 2013).

En consecuencia, se justifica la conducción de estudios encaminados a analizar los procesos organizacionales de las unidades productivas, con la finalidad de detectar las problemáticas existentes y proponer soluciones viables y sostenibles que permitan una evolución constante en la aplicación de los preceptos de mejoramiento continuo y así lograr altos indicadores de eficiencia y rendimiento a mediano y largo plazo (Tabares, 2011). Para mitigar los problemas anteriormente mencionado se piensa en la reingeniería de procesos, la cual busca optimizar las funciones de las diferentes áreas, enfocándose en el área de gestión inmobiliaria para este caso, en donde se enfocaría en el rediseño del flujo de trabajo, implementando tecnologías y aumentar la competencia mejorando la magnitud y el rendimiento del proceso (Mallar, 2010) al integrar a toda la compañía se podrá evidenciar cambios desde su marco estratégico orientando a cada departamento en reducir las tareas innecesarias y maximizar las que mejoraran el proceso para así incrementar la productividad; como lo relacionaba. “La gestión por procesos especifica que un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente” (Mallar, 2010, p. 14). Para ello, este artículo tiene como objetivo proponer un diseño de reingeniería del proceso administrativo en el área de gestión inmobiliaria para la optimización de recursos humanos y financieros en una empresa de telecomunicaciones, realizando un diagnóstico de las actividades que componen el proceso e identificando las causas de la mala integración.

2. Marco Teórico

Según Hammer y Champy (1993), “la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p. 34). En otras palabras, Harrington y Lee (2015), la definen como el método que permite analizar aquellas actividades susceptibles de mejora dentro de los procesos de las organizaciones con el fin de simplificar, modernizar, realizar flujos de trabajo eficientes e integración de los demás procesos de la organización, buscando siempre la satisfacción de los clientes internos y externos.

Con la implementación de la reingeniería es posible rediseñar un grupo de actividades con el fin de reinventar un proceso de una compañía, considerando cambios drásticos sufridos en la organización cuando se ha reestructurado un proceso y se busca, una mejora continua en rendimiento, costos, calidad y agilidad de los servicios (Rafoso & Artiles, 2011). Así, Ospina (2006), indica que la reingeniería tiene origen desde los clientes, puesto que la expectativa principal es ofrecerles un producto o servicio con un valor agregado mediante la reestructuración de procesos, considerando el mundo cambiante donde la versatilidad a la hora de innovar es fundamental para satisfacer las nuevas necesidades del consumidor (tiempo y calidad) y así lograr una ventaja competitiva para la empresa.

En lo que se refiere llevar a cabo una implementación de esta herramienta como la reingeniería, Rafoso y Artiles (2011), consideran que los colaboradores

o empleados de la compañía deben vincularse con este cambio, ya que estos serán los principales involucrados al momento del desarrollo del rediseño del proceso, optimizando notoriamente los baches que existen en la entrada y salida de la información entre las áreas relacionadas, con el fin de convertirse en un solo proceso. Adicionalmente, los colaboradores deben estar preparados para enfrentarse a la adaptación de nuevas tareas y saber generar la toma de decisiones para las mismas, ya que la actitud que se tome frente a sus responsabilidades se verá reflejado en la reestructuración organizacional (Pérez et al., 2017).

Para la gestión administrativa de procesos, Harrington y Lee (2015), señala que este método de reingeniería permite analizar aquellas actividades que se pueden mejorar a través de dos herramientas básicas de modernización de procesos:

(1) Eliminación de burocracia, duplicación, evaluación del valor agregado, simplificar, reducir el tiempo de clico de proceso, asegurar a prueba de errores, utilizar eficientemente los equipos, estandarizar, establecer alianzas con proveedores y mejorar las situaciones importantes; (2) Automatización y mecanización, esto es el apoyo de las actividades del punto (1) utilizando la capacidad tecnológica, es decir, el uso directo de la tecnología como la robótica, software, comunicación entre otros.

Dentro de estas herramientas de optimización y mejora, se encuentra un enfoque de la reingeniería, denominada la reingeniería de procesos de negocios ó Bussines Process Re-Engieering -BPR (Hammer & Champy, 1993) la cual se basa en diseñar nuevos procesos partiendo del re-pensamiento de procesos que han estado durante mucho tiempo y pueden optimizarse al considerarse como los elementos críticos de un proceso. De acuerdo con Moreno-García y Parra-Bofill (2017), su implementación se da a través de un programa de cambios organizacionales en 10 pasos (ver figura 1) para poder conseguir mejoras significativas, radicales y rendimientos habituales en eficiencia, eficacia y efectividad. Este se realiza una vez y se concentra principalmente en el rediseño completo de los procesos.

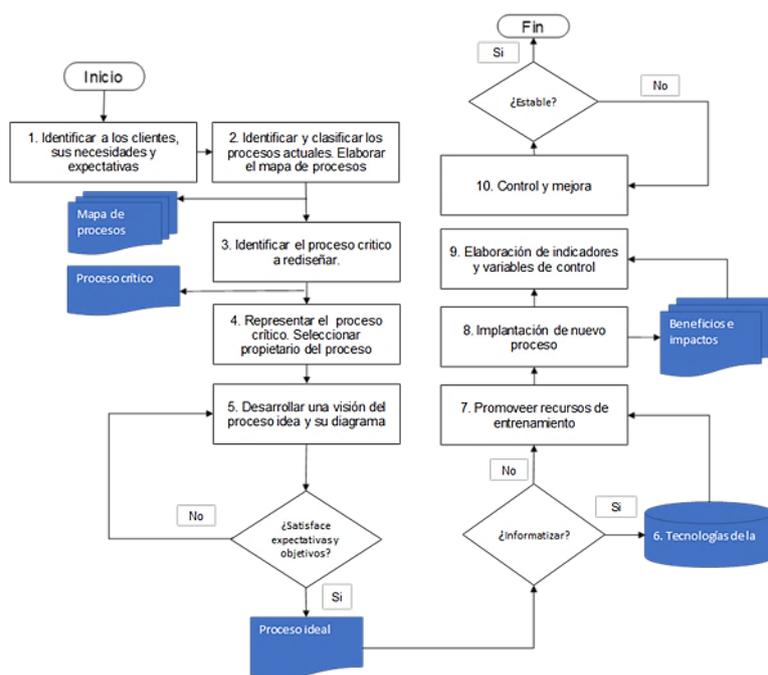


Figura 1.
Diagrama general del flujo de la metodología propuesta
(Moreno-García & Parra-Bofill, 2017).

La metodología BPR que se muestra en la figura 1, puede explicarse de forma concisa en 10 pasos: (1) Los clientes siempre van a desear más de lo que necesitan, por lo cual se debe estar preguntando y escuchando sus deseos y peticiones para satisfacer sus necesidades y expectativas; (2) Realizar un estudio de las actividades que se hacen en la empresa y plasmarlas mediante un mapa de procesos; (3) Conocer los procesos de la empresa que necesitan ser intervenidos e implementar actividades de mejora (elementos críticos); (4) Graficar claramente el proceso a mejorar y nombrar un responsable para ello; (5) Desarrollar una visión del proceso con los cambios que se quieren graficando y documentado los procesos; (6) Uso de tecnologías de información-TIC; (7) Fomentar las capacitaciones para todo el personal, logrando que sean más productivo; (8) Innovar con nuevos productos o implementación de nuevos procesos que impacten al cliente; (9) Hacer seguimiento y control mediante indicadores de gestión, a los procesos desarrollados por la empresa; (10) Supervisión al desarrollo de los procesos y mejora continua de los mismos.

2.1 Antecedentes

En cuanto a los antecedentes, la reingeniería ha sido estudiada en la literatura bajo diversas aplicaciones en las empresas (Pérez et al., 2017; Moreno-García & Parra-Bofill, 2017). Por ejemplo, los autores Del Aguila et al., (2018), analizaron la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C con el fin de demostrar que la reingeniería de los procesos de negocio influye en la atención al cliente. La investigación se realizó en la ciudad de Trujillo, Perú donde actualmente se ubica la empresa. Se contó con la participación de clientes y propios miembros de la empresa, quienes, junto a las técnicas utilizadas como la encuesta de satisfacción,

entrevistas, guías de observación y análisis documental, se obtuvo un diagnóstico de la situación actual, así como también se planteó la propuesta de reingeniería de los procesos de negocio la cual mejoró el rendimiento y productividad del servicio al cliente. También, Panta (2017), demostró como por medio de la reingeniería es posible analizar otros sectores empresariales y el impacto del rediseño de procesos, en este caso analizó el área de ventas en Telecom de la Empresa Conecta Retail S.A. Surco, con el objetivo de mejorar los reclamos del personal logístico, causados por la carga laboral y reprocesos entre las áreas. La población estuvo conformada por los procesos del área de ventas de la categoría Telecom, cuya información permitió probar que la reingeniería mejora la productividad en las ventas y optimiza los tiempos entre áreas.

Asimismo, Aroní (2017), implementó la reingeniería mediante el desarrollo de un software orientado a objetos para mejorar la calidad del sistema informático en la empresa de joyas Designs Quality Exports Sac, ya que había problemas de funcionamiento y altos costos de mantenimiento que representaba una inversión considerable en los últimos años. La mejora contempló la percepción de los empleados en cuanto a efectividad, productividad, integridad y satisfacción con el sistema, lo cual sirvió de insumos para efectuar cambios en el proceso de atención al cliente, proceso de venta, proceso de compra, proceso de facturación, proceso de pago a operadores y proceso de post venta, haciendo más eficiente la empresa.

3. Metodología

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, un alcance descriptivo y exploratorio. En cuanto a la recolección de la información, se efectuó mediante un estudio de caso, aplicándose siete entrevistas semiestructuradas a conveniencia de los investigadores, durante el mes de marzo del 2020 a los colaboradores del proceso administrativo en el área de gestión inmobiliaria de una empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Medellín.

Tener un contrato de trabajo activo con la empresa, se consideró el criterio principal para realizar las entrevistas. Esta muestra correspondió al total de la población de estudio: todos los empleados del área.

Para el análisis de los resultados, se utilizó el diseño de la teoría fundamentada para elaborar el diagnóstico e identificar las causas de la mala integración de las compañías y posibles estrategias de mejora.

Dicho diseño se abordó siguiendo los pasos argumentados por Graneheim y Lundman, (2004): En primer lugar, se realizó la transcripción completa de las entrevistas, seguido por una revisión del contenido de las transcripciones por parte de los investigadores, después una segmentación del contenido en unidades de sentido, separando por frases clave y finalmente una clasificación por categorías y subcategorías teniendo en cuenta similitudes entre los criterios iniciales de la investigación. Todo lo anterior, es el insumo para la elaboración del diseño de reingeniería del proceso de la gestión inmobiliaria utilizando los 10 pasos de la metodología BPR.

4. Resultados y discusiones

4.1. Diagnóstico del proceso

Esta sección presenta el análisis de las entrevistas recolectadas el cual se muestra mediante mapas mentales con el fin de facilitar su interpretación. Así, se evidenció que hay dificultades para realizar de forma dinámica el trabajo entre los empleados, ya que la excesiva carga laboral de las actividades y funciones ha ocasionado desgaste del personal del proceso de gestión inmobiliaria, lo se identifica como uno de los problemas más recurrentes de la empresa y constituye en gran parte el diagnóstico para poder empezar a proponer el diseño de reingeniería. En este sentido, los entrevistados indicaron que se debe optimizar el recurso humano, considerando aspectos como la carga laboral, las necesidades del cliente para su fidelización, disminuir tiempos para su mejoramiento, listar los recursos requeridos y analizar la productividad y rentabilidad obtenida. Tal como se observa en la figura 2.

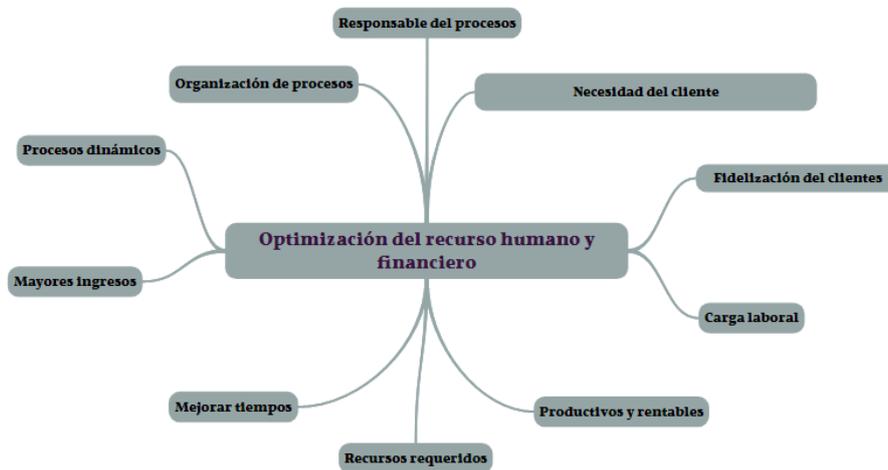


Figura 2.

Mapa mental: Optimización de recurso humano y financiero.

En la figura 3, se presentan algunas opiniones del personal responsables del área del proceso de gestión inmobiliaria sobre el diagnóstico de la problemática, encontrándose que hay dificultad en la organización y definición de roles, establecido por la falta de capacitaciones sobre los cambios efectuados, que afectó a los involucrados en cuanto al desconocimiento de los procesos integrados. Otras de las opiniones indican que la falta definición de roles, se debe a que los colaboradores no tienen disposición al cambio ni información precisa de la unificación de funciones. Además, no hay un plan desde la alta gerencia para identificar internamente las falencias que incrementan costos y desfases de tiempo entre las actividades.

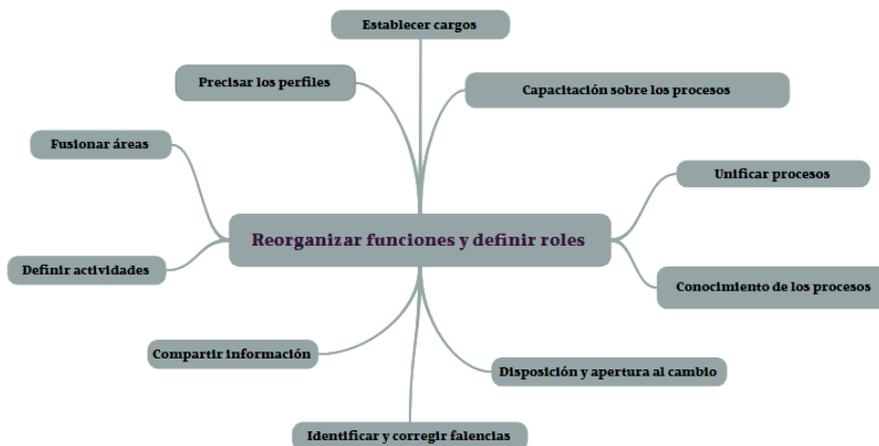


Figura 3.

Mapa mental: Reorganización de funciones y definición de roles.

También, en la figura 4 se puede observar que se identifican inconvenientes acerca de la fusión de diferentes culturas de trabajo definidas, de acuerdo con las características de cada compañía. Así, las diferencias culturales de trabajo en cada empresa condicionan la utilización de múltiples herramientas y equipos para realizar una misma función; además, cada empresa sigue trabajando de forma independiente notando una división entre los líderes, lo que genera desorden administrativo, tal como lo indica uno de los analistas de gestión Inmobiliaria: “No se tiene unificada una herramienta tecnológica para el manejo de los contratos de bienes inmuebles”. Otra de las barreras que percibe la gran mayoría de los colaboradores dada la unión de las empresas, radica en que no hay normativas claras en cuanto a las políticas, procesos y estrategias que se llevaran a cabo dentro de la empresa que puedan llevar a cumplir con los objetivos de la compañía

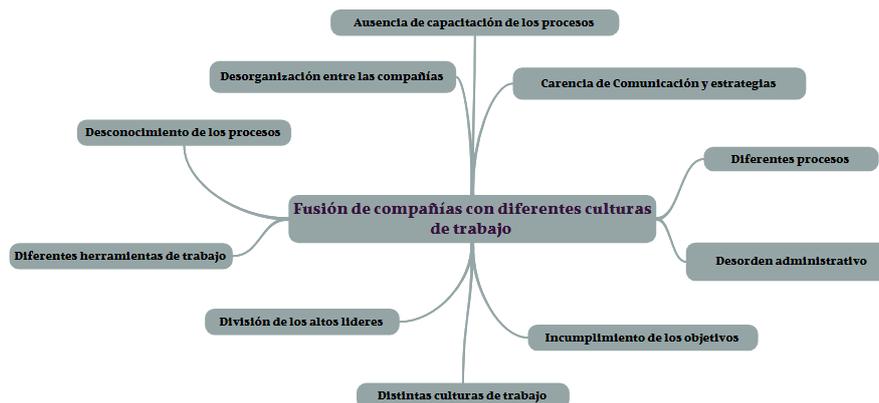


Figura 4.

Mapa mental: Fusión de compañías con diferentes culturas.

De todo lo anterior, se tiene el insumo para proponer el diseño de reingeniería en la empresa de telecomunicaciones, siguiendo los pasos de la metodología BPR.

4.2 Propuesta de rediseño

Después del diagnóstico identificado se propone mediante el desarrollo de la metodología BPR, rediseñar todo el proceso de adquisición de inmuebles a arrendar, dado que no hay un proceso actual en ninguna de las cuatro compañías fusionadas. De este modo, se requiere primero delimitar los roles y cargos así: líder, supervisor analista y asistente. Luego, definir las actividades del proceso como se propone en la tabla 1

Tabla 1.
Propuesta macro actividades del proceso

| Bloque | Descripción |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estudiar Mercado Inmobiliario | Se evalúa el mercado inmobiliario donde se encuentra nuestra necesidad puntual, puede ser de dos formas directamente o a través de un tercero con conocimientos de estudios de mercado. |
| Adquirir Bien Inmueble | Contempla desde la consecución del bien inmueble en su condición física y documental y las respectivas modificaciones, adendas u otros sí en que se incurra para dar respuesta a las necesidades del área solicitante de acuerdo con las características: área, localización, tipo de bien inmueble, destinación etc. |
| Administrar Contrato de arrendamiento del Bien Inmueble | Contempla el seguimiento, verificación y control de la ejecución y cumplimiento de las obligaciones contractuales del bien inmueble, incluidos los aspectos administrativos y presupuestales; además contempla la canalización y solución a las solicitudes que se generen en el desarrollo del contrato. |
| Registrar datos del contrato en SAP RE | El proceso contempla la Gestión de datos Maestros (crear edificio), Gestión de los Contratos de Arrendamientos (creación y modificaciones), contabilización periódica de los contratos y Reportes de información. |
| Finalizar contrato del Bien Inmueble | Contempla la gestión de la terminación del contrato por los siguientes motivos: -Vencimiento del contrato. -Incumplimiento contractual. -Terminación anticipada del contrato. -Acuerdo entre las partes -Decisión unilateral. |

La tabla presenta información sobre la propuesta macro brindada para las actividades del proceso. Fuente. Datos suministrados por la empresa.

También, se tiene que solo una de las cuatro compañías fusionadas cuenta con un sistema de información que permite tener bases de datos actualizadas y generar los pagos a sus arrendatarios este es, ERP de SAP por medio del módulo Real Estate Management (RE). Este componente asigna las necesidades de gestión de bienes inmuebles proporcionando al mismo tiempo un resumen general de las actividades de la empresa relevantes (Consultoría SAP, 2020). Dicho sistema, debe ser homologado para las demás compañías para así tener una visión integral de todos los inmuebles a administrar

Por último, la transformación cultural es un cambio en la forma de pensar y actuar de las personas dentro de la organización, la cual busca romper paradigmas aprendidos de las diferentes compañías fusionadas y costumbres tras años de hacer las mismas funciones. Así, la reingeniería permite romper estos paradigmas y mantener la organización abierta a los cambios que exige el mercado.

5. Conclusiones

El diagnóstico inicial arrojado por el análisis de las entrevistas, permiten concluir acerca de las principales falencias del proceso de integración como lo es el no contar con procesos definitivos y aprobados, ni la unificación de una herramienta tecnológica para el manejo de los procesos y por supuesto, la brecha de comunicación entre las actividades que componen el área.

Otra de las causas de los problemas en la integración de los procesos del área de Gestión Inmobiliaria es la falta de comunicación interna; el área de Gestión inmobiliaria no conoce los valores, visión y objetivos de la nueva compañía fusionada, generando una desalineación con la estrategia corporativa lo que lleva a que el equipo no sea lo suficientemente efectivos y productivo, los empleados de esta área se sienten aislados no se sienten parte de la compañía.

Con la revisión de literatura y la información primaria recolectada, se puede concluir que la metodología de BPM se ha reconocido ampliamente en la gestión organizacional por brindar posicionamiento y permitir la supervivencia a las empresas. Esta metodología pretende optimizar el desempeño de los procesos de negocio de las compañías, para ello, se realiza un diagnóstico, se identifican procesos claves para la formulación de estrategias que puedan representar una mejora del proceso, en este caso la propuesta de un nuevo modelo de operación.

6. Referencias

- Aroní, H. E. (2017). Propuesta de reingeniería del software orientada a objetos para mejorar la calidad del sistema informático en la empresa de joyas DESIGNS QUALITY EXPORTS S.A.C., 2016. [Universidad Privada Norbert Wiener]. [http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1371/MAESTRO - Bardales Pinedo%2C Otoniel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1371/MAESTRO-BardalesPinedo%2COtoniel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Campuzano, G. S. (2018). Propuesta para la reingeniería de la empresa Rubening S.A. en la ciudad de Guayaquil [Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37736>

- Cantillo, J. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas. ECONÓMICAS CUC*, 34(1), 131-152. <https://doi.org/10.17981/econuc.40.2.2019.12>
- Consultoría SAP. (2020). SAP RE o REFX |. <https://www.consultoria-sap.com/2012/03/sap-re-o-refx.html>
- Del Aguila, W. C., Sánchez, C. M., & Sánchez, C. M. (2018). Vista Staff: Reingeniería de los procesos del negocio y su influencia sobre la atención al cliente en la empresa Turismo Carolina Travel S.A.C. [Universidad Privada del Norte]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_630a7751eadb7d661d751c5eb9e31fdd/Details
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Guzmán, J., & Lemus, D. (2018). La fusión de empresas, conceptos y principales repercusiones en el clima organizacional para las pymes en Bogotá. *Administración de Empresas*. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1530
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reingeniería* (Norma (ed.)).
- Harrington, J. R., & Lee, J. H. (2015). What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 44(2), 214-238. <https://doi.org/10.1177/0091026014564071>
- León, C., & Peñate, O. (2011). Territorio y desarrollo local. *Economía y Desarrollo*, 146(1-2), 5-18. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541315001>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 14(1), 1-23.
- Moreno-García, R. R., & Parra-Bofill, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales «Santiago». *Ingeniería Industrial*, 38(2), 130-142. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200002
- Muñoz, M. del P., Cabrita, M. do R., Ribeiro da Silva, M. L., & Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 346-357. <https://doi.org/10.31876/rcs.v21i3.25736>
- Ospina, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2), 91-99. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v2i2.1493>
- Panta, E. (2017). Aplicación de la Reingeniería de Procesos para mejorar la productividad de venta en el área Telecom de la empresa Conecta Retail SA Surco-2017 [Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/17723>
- Pérez, A. G., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Reingeniería de procesos. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Edición Es, 81-91. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.81-91>
- Rafoso, S., & Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 42(3), 29-37. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004>

- Reyes, C., & Ayarza, A. (2018). La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de instruidas San Miguel en el 2017 [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <https://www.redalyc.org/pdf/819/81952828027.pdf>
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Mora-Valentín, E.-M., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2018). Successful Human Resources Management Factors in International Mergers and Acquisitions. *Administrative Sciences*, 8(3), 45. <https://doi.org/10.3390/admsci8030045>
- Tabares, P. C. (2011). Problemáticas organizacionales más recurrentes en los diagnósticos organizacionales integrales de las empresas e instituciones del Estado de Guanajuato, en un periodo comprendido del año 2007 a 2011 [Corporación Universitaria Lasallista Ciencias]. <https://doi.org/10.16194/j.cnki.31-1059/g4.2011.07.016>