

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Reestructuración empresarial y adaptación al cambio en tiempos  
de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes,  
Perú, 2022.**

**Área: Ciencias sociales**

**Línea de investigación: Políticas y gestión pública y privada**

**Tesis**

**Para optar el título de Licenciada en Administración**

**Autora:**

**Br. Deisy, Imán Elías**

**Tumbes, 2022**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Reestructuración empresarial y adaptación al cambio en tiempos  
de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes,  
Perú, 2022.**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

Mg. Galvani Guerrero García (Presidente):

.....

Mg. Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta (Secretario):

.....

Mg. Henry Alejandro Silva Marchan (Vocal):

.....

**Tumbes, 2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Reestructuración empresarial y adaptación al cambio en tiempos  
de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes,  
Perú, 2022.**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido  
y forma**

**Deisy Imán Elías**

**(Autor)**

**Mg. Jhony C. Gonzales Palomino**

**(Asesor) Código ORCID: 0000-0002-3608-5865**

**Tumbes, 2022**

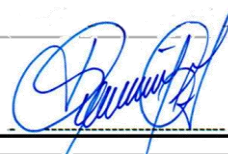
# Reestructuración empresarial y adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>20%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>20%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>1%</b> PUBLICACIONES	<b>10%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.untumbes.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>scielo.sld.cu</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de Tumbes</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.utc.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>archive.org</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>myslide.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>



Mg. Jhony Gonzales Palomino |  
Código ORCID: 0000-0002-3608-5865

9	alfapublicaciones.com Fuente de Internet	1 %
10	repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	1 %
11	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
12	centrodeconocimiento.ccb.org.co Fuente de Internet	<1 %
13	www.dateas.com Fuente de Internet	<1 %
14	www.repositorioacademico.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.uptc.edu.co Fuente de Internet	<1 %
16	mriuc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
17	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
19	www.datos.gov.co Fuente de Internet	<1 %
20	repository.urosario.edu.co Fuente de Internet	<1 %



Mg. Jhony Gonzales Palomino |

Código ORCID: 0000-0002-3608-5865

21	<a href="http://bibadm.ucla.edu.ve">bibadm.ucla.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
24	<a href="http://revistas.up.ac.pa">revistas.up.ac.pa</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://www.yumpu.com">www.yumpu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://pdfcoffee.com">pdfcoffee.com</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://46.210.197.104.bc.googleusercontent.com">46.210.197.104.bc.googleusercontent.com</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://ciencia.lasalle.edu.co">ciencia.lasalle.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
32	Submitted to Universidad de Nebrija Trabajo del estudiante	<1 %

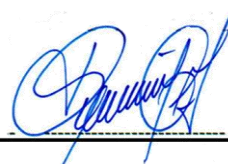


Mg. Uhony Gonzales Palomino  
Código ORCID: 0000-0002-3608-5865

33	Submitted to Universidad del Valle Trabajo del estudiante	<1 %
34	www.unab.edu.co Fuente de Internet	<1 %
35	proyectosofiapluscrisrina.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Mg. Jhony Gonzales Palomino |

Código ORCID: 0000-0002-3608-5865



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECRETARÍA ACADÉMICA**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En Tumbes, a los veintisiete días del mes enero del dos mil veintitrés, siendo las diecinueve horas, y en la modalidad virtual, a través de la plataforma Meet Google <https://meet.google.com/rak-fmdn-xox?pli=1>, se reunieron el Jurado Calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado con Resolución Decanal de N° 292-2018/UNTUMBES-FCCEE el **Mg. GALVANI GUERRERO GARCÍA** (Presidente), **Mg. DARWIN EBERT AGUILAR CHUQUIZUTA** (Secretario) y **Mg. HENRY ALEJANDRO SILVA MARCHAN** (Vocal), reconociendo en la misma Resolución además al Mg. Jhony Cristhian Gonzales Palomino como asesor, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis titulada “**Reestructuración empresarial y adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022**”, para optar el Título Profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN** presentado por la Bachiller **DEISY IMÁN ELÍAS**.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la deliberación, el Jurado según el artículo N° 65° del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara la Bachiller **DEISY IMÁN ELÍAS**, con calificativo:

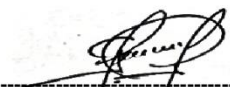
**APROBADO - BUENO**

Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado le indica.

En consecuencia, queda **APTA** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del Título Profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Grados y Títulos y Reglamento de Tesis para Pregrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 20, horas y 50 minutos del mismo día se dio por concluida la ceremonia académica, en forma virtual, procediendo a firmar el Acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 27 de enero de 2023

  
-----  
**Mg. GALVANI GUERRERO GARCÍA**  
DNI: 45101586  
Presidente

  
-----  
**Mg. DARWIN EBERT AGUILAR CHUQUIZUTA**  
DNI: 43812667  
Secretario

  
-----  
**Mg. HENRY ALEJANDRO SILVA MARCHAN**  
DNI: 41302625  
Vocal



## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a la familia Imán Elías, a mis padres, hermanos y a mi Amado hijo Miguel Ángel Madrid Imán, quienes estuvieron en este proceso, su apoyo ha sido fundamental para este nuevo logro.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios doy gracias por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles, agradecida por sus bendiciones y las oportunidades dadas para el logro de este objetivo, a la universidad y a mis docentes por sus conocimientos rigurosos y precisos en mi formación académica, fundamentada en valores y conocimientos que son pilares para un profesional.

# ÍNDICE

RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	xiv
I. INTRODUCCION.....	15
II. REVISION DE LITERATURA .....	16
2.1. Antecedentes .....	20
2.2. Bases teóricas científicas.....	25
III. MATERIALES Y METODOS .....	48
3.1. Formulación de la hipótesis.....	48
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis .....	48
3.3. Población, muestra y muestreo.....	50
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	50
3.5. Procesamiento y análisis.....	55
3.6. Variables y operaciones. ....	56
IV. RESULTADOS Y DISCUSION .....	59
4.1. Resultados .....	59
4.2. Discusión de resultados .....	60
V. CONCLUSIONES .....	67
VI. RECOMENDACIONES .....	68
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
VIII. ANEXOS .....	73
Anexo 01: Matriz de Operacionalización de las variables .....	70
Anexo 02: Matriz de consistencia.....	76
Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos.....	77

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Restaurantes del cercado de Tumbes. ....	50
<b>Tabla 2:</b> Alfa de Cronbach para ambas variables .....	56
<b>Tabla 3:</b> Dimensiones, indicadores e ítems de la variable reestructuración empresarial. 57	
<b>Tabla 4:</b> Dimensiones, indicadores e ítems de la variable adaptación al cambio.....	58
<b>Tabla 5:</b> Influencia de la reestructuración empresarial en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022. ....	59
<b>Tabla 6:</b> Correlación Reestructuración empresarial y adaptación al cambio. ....	60
<b>Tabla 7:</b> Influencia de la reestructuración de procesos en la adaptación al cambio.....	60
<b>Tabla 8:</b> Correlación de reestructuración de procesos y adaptación al cambio.....	61
<b>Tabla 9:</b> Influencia de reestructuración de personal en la adaptación al cambio. ....	61
<b>Tabla 10:</b> Correlación reestructuración de personal y adaptación al cambio. ....	62
<b>Tabla 11:</b> Influencia de la adecuación de la infraestructura en la adaptación al cambio. .	63
<b>Tabla 12:</b> Correlación Adecuación de la infraestructura y adaptación al cambio .....	63

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la influencia de la reestructuración empresarial en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022. La metodología fue de tipo básico descriptiva correlacional, con diseño no experimental transversal. La población elegida estuvo dada por 73 propietarios de restaurantes del cercado de Tumbes, muestra no probabilística. Se utilizó un cuestionario como técnica de recolección de datos, con medición de escala de Likert, totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo planteándose 20 ítems para ambas variables. Los resultados demostraron que la reestructuración empresarial tuvo una influencia de nivel medio con un 84,9% con la adaptación al cambio, así mismo, con un 5,5% para el nivel alto y de 9,6% para el nivel bajo, los cuales representan las dimensiones del Rediseño de procesos, Adecuación de trabajadores y Adecuación de infraestructura. Confirmando la influencia con la relación de asociatividad con el coeficiente de correlación Spearman del 0,694 entre la variable reestructuración empresarial y adaptación al cambio. Concluyendo que los restaurantes del cercado de Tumbes en su mayoría han rediseñado sus procesos técnicos y de personal, así mismo, han adecuado sus espacios e instalaciones físicas para adaptarse a las exigencias de los clientes y nuevas normas sanitarias del estado.

**Palabras clave:** Reestructuración de procesos, adaptación al cambio, adecuación de personal y adecuación de infraestructura.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the influence of business restructuring on adaptation to change in times of covid-19 in restaurants in the Tumbes fence, Peru, 2022. The methodology was basic descriptive correlational, with a non-experimental cross-sectional design. The chosen population was given by 73 restaurant owners from the Tumbes fence, a non-probabilistic sample. A questionnaire was used as a data collection technique, with Likert scale measurement, totally agree, agree, undecided, disagree and totally disagree, considering 20 items for both variables. The results showed that business restructuring had a medium level influence with 84.9% with adaptation to change, likewise, with 5.5% for the high level and 9.6% for the low level, the which represent the dimensions of Process Redesign, Adequacy of workers and Adequacy of infrastructure. Confirming the influence with the associativity relationship with the Spearman correlation coefficient of 0.694 between the variable business restructuring and adaptation to change. Concluding that the restaurants of the Tumbes fence have mostly redesigned their technical and personnel processes, likewise, they have adapted their spaces and physical facilities to adapt to the demands of customers and new state sanitary regulations.

**Keywords:** Restructuring of processes, adaptation to change, adaptation of personnel and adaptation of infrastructure.

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación, busca determinar la influencia de la reestructuración empresarial en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022. Este estudio es fundamental porque analiza la realidad empresarial de nuestra actualidad.

El confinamiento dificulta el logro de objetivos trazados con anterioridad por la empresa Invenies (consultorías) de España y Colombia, ya que sucedieron cambios en los factores externos y no fueron planificados por la empresa. En el transcurso de la pandemia se originaron grandes problemas en las instalaciones de la empresa entre jefes y subordinados.

Esto producto de los grandes cambios que se originaron los cuales fueron motivos para que las normas y políticas de la empresa cambien, haciendo muchas veces que los contratos laborales ya establecidos no se cumplan generando incertidumbre e inestabilidad laboral en los trabajadores. (Núñez, 2020)

Producto de la pandemia Covid-19 la economía colombiana sufrió grandes cambios, viéndose afectada en gran parte el sector turismo junto con ella la oferta gastronómica de dicho país. La gastronomía es uno de los sectores más importantes en la economía colombiana debido a la gran influencia que tiene para atraer a miles de turistas a conocer la cultura colombiana y a consecuencia de la pandemia no se ha podido desarrollar con normalidad viéndose afectada muchas empresas de dicho rubro.

En el Perú, el nivel emprendedor de los peruanos ha sido un tema muy candente en los últimos años, gracias a este aspecto el Perú se ha vuelto más eficiente y emprendedor, lo que tiene un impacto en el desarrollo de nuestro país, una persona puede tener una idea de negocio, tenerla en la cabeza a desarrollarla no es el mismo. Lo primero que deben hacer los emprendedores al iniciar un negocio es comprobar el grado de innovación de la idea.

Según informes anteriores en el número de emprendedores, el Monitoreo Global de Emprendimiento 2011 muestra que el Perú está en Actividades emprendedoras tempranas con el índice más alto, ocupa el tercer lugar en el mundo, solo superado por China y Chile. El Perú tiene una tasa de emprendedores del 22,9%, es decir, una quinta parte de los peruanos ha realizado algún tipo de actividad emprendedora. (Flores y Salas, 2020)

En la región de Tumbes la reestructuración a formado parte importante para las empresas, siendo fundamental para el buen funcionamiento de las mismas mejorando sus procesos y adaptándose al cambio utilizando herramientas como la reingeniería que garantiza la mejora de las actividades y procesos que se llevan a cabo para la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

El Contralor General de la República, Nelson Shack, anunció que dispondrá la reestructuración de la Contraloría Regional Tumbes, a fin de potenciarla y mejorar su capacidad de acción y respuesta. Esta medida incluirá la incorporación de profesionales especializados, la designación de un Procurador de la Contraloría en la Región, entre otras acciones, señaló ayer tras finalizar su jornada de trabajo en Tumbes. Gestion (2018).

En nuestra región, según la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Tumbes, INDECOPI (2021), “establece que el 98% de las empresas han sido afectadas por el covid-19. Frente a ello, las empresas han buscado reinventarse para permanecer en su industria, lo mismo sucede de manera similar con los emprendimientos muchos de ellos han sido gravemente impactados, mientras que otros han logrado subsistir en los últimos meses, esperando que poco a poco el clima de los negocios, las inversiones y la demanda empiecen a normalizar su nivel desarrollado antes de la pandemia, como lo plantea.

### **Problema general**

¿De qué manera la Reestructuración empresarial influye en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022?



## Problemas específicos

¿De qué manera la reestructuración de procesos influye en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022?

¿De qué forma la reestructuración de personal influye en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022?

¿De qué manera la adecuación de la infraestructura influye en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022?

Esta investigación se fundamenta teóricamente en, “Michael Hammer y James Champy (citado en Chiavenato, 2006) indica que “La reestructuración empresarial es una herramienta que busca modificar de forma drástica los procesos organizacionales con la intención de amenorar gasto, obtener menores costos, un producto y servicio de calidad e incrementar los beneficios de la tecnología e información preguntándose el origen y las causas de las cosas.” (p. 546).

“Michael Hammer y James Champy en su libro de reingeniería indica que los gerentes constantemente deben de plantear el cómo hacer el trabajo tanto con las personas como con las nuevas tecnologías y a partir de esto reestructurar los procesos de las organizaciones. Incitan a los gerentes de las organizaciones a analizar y poder decidir con la intención de modificar los procesos fundamentales que desarrollan las organizaciones para poder cumplir con la misión, debido a que los que se venían dando con anterioridad ya no aportan lo necesario para hacer una organización eficaz y eficiente entorpeciendo la productividad y dificultando la satisfacción al cliente. (Ospina, 2006, p. 94)

La pandemia es uno de los problemas experimentales más fructíferos que en gran parte le ha tocado vivir a las organizaciones, ya que estas se vieron obligadas a la rápida adaptación al cambio mediante la implementación de diferentes estrategias y teorías, que renovaban su forma tradicional de trabajar por una más moderna, implementando en sus líneas tecnología que les contribuya con el cumplimiento de sus propósitos y objetivos, haciendo que las más fuertes y flexibles al cambio sobrevivan y las débiles desaparezcan.

La reinención ha sido pieza importante para las empresas, debido a que estas se han visto afectadas en los tiempos de pandemia, esto les permite que, mediante la modificación de procesos, objetivos, productos o cambios de estructuras, puedan tomar nuevos caminos y seguir existiendo en el mercado, contribuyendo con el bienestar de la economía y gestionando la permanencia o promoción de nuevos empleos hacia la sociedad.

La reestructuración es uno de los medios para que las empresas en la actualidad se adapten a los cambios y puedan seguir subsistiendo, la situación actual para muchos negocios es muy desfavorable debido a las grandes medidas que ha tomado el estado y la desfavorable situación económica que le ha tocado vivir a la población peruana, esto sumándole los miles de personas que se han quedado sin empleo formal a causa del cierre de muchas empresas para las cuales prestaban su servicio.

Muchas empresas regionales carecen de conocimientos debido a que sus administradores son los mismos dueños, los cuales nunca han recibido algún tipo asesoramiento y mucho menos están preparados para enfrentar problemas de estas magnitudes, lo que en el corto plazo les dificulta en la toma de decisiones, es por ello que esta investigación busca generar aportes de manera práctica para que en situaciones de este tipo, los empresarios puedan tomar como referencia los resultados obtenidos y a partir de esto puedan tomar la decisión de elegir la estrategia que más se adapte a sus necesidades.

La presente investigación proporcionará un modelo para lograr comprender la importancia de las distintas teorías existentes relacionadas con la reinención empresarial, mediante la aplicación de cuestionarios y el estudio estadístico de resultados se logrará determina la solución a los problemas que aquejan a la sociedad en general, la aplicación de una investigación cuantitativa como cualitativa (Mixta) ayudara a conocer con exactitud las variables de nuestra investigación, determinado como población los restaurantes existentes en la localidad de Tumbes, a los cuales tomaremos como muestra.

### **Objetivo general**

Determinar la influencia de la reestructuración empresarial en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

### **Objetivos específicos**

Determinar la influencia de la reestructuración de procesos en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

Analizar la influencia de la reestructuración de personal en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 para restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

Explicar la influencia de la adecuación de la infraestructura en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 para restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

## II. REVISION DE LITERATURA

### 2.1. Antecedentes

En el presente trabajo de investigación se señalan investigaciones que ya se realizaron con anterioridad a nivel internacional, nacional y regional.

#### Nivel internacional

Orellana Ramón (2015) en su investigación titulada:

“plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.” cuyo objetivo es diseñar un plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A. la metodología fue descriptivo y explicativo, con investigación experimental, con enfoque cualitativo, para una población conformada por los trabajadores de la empresa Nikneacorp S.A a los cuales se realizó una encuesta usando la escala de Likert. Obtuvo como resultado del cuestionario aplicado, que el 100% de los trabajadores consideran que Nikneacorp S.A. debe tener su propio manual de procedimientos para el desarrollo de las actividades. Se concluyó que la organización no cuenta con manuales de funciones, políticas, procesos, procedimientos lo que ocasiona que las actividades se desempeñen dos o más veces por los empleados de diferentes departamentos. Teniendo como resultados.

Briones & Celi (2012) en su investigación titulada:

“Reestructuración organizacional de la empresa Homeline cía. Ltda.”. Cuyo objetivo es Identificar los diferentes factores que inciden en la falta de una estructura organizacional bien definida en la empresa Homeline, a través de la aplicación de herramientas investigativas que proporcionen información veraz, que orienten a un mejor desarrollo de sus actividades comerciales. La metodología fue descriptivo y explicativo, con investigación de campo, cuentan

con una muestra de 513 personas entre ellos 500 clientes y 13 empleados de la empresa HOMELINE. Los resultados obtenidos son: El 92% de los encuestados manifestaron que el poseer manuales de funciones es muy necesario para la productividad administrativa, sin embargo, esta empresa no posee tales manuales, razón por la cual las funciones no son bien distribuidas, generándose así un ambiente hostil entre el talento humano, por ello se recomienda la aplicación de esta herramienta administrativa ya que por medio de ella se logrará un alto rendimiento empresarial, se concluyó: La empresa a pesar de presentar deficiencias administrativas no ha afectado su rentabilidad, sin embargo, la administración debe optimizar sus procesos administrativos y operativos, para que en un futuro su estabilidad económica no decaiga y perjudique la participación de la empresa en el mercado.

La pandemia trajo consigo un entorno inestable, donde para sobre existir las únicas estrategias seguras para las empresas es la capacidad para reinventarse y a la vez a su modelo empresarial.

Cajas y Chiluisa (2015) en su investigación titulada:

“Reingeniería de procesos en el área de producción para mejorar la productividad de la empresa de embutidos “la madrileña” sector Tiobamba, cantón Latacunga” tuvo como objetivo Rediseñar la gestión laboral en el departamento de producción mediante herramientas organizativas y de procesos para mejorar la productividad de la Empresa de Embutidos “La Madrileña” de la ciudad de Latacunga. Con una metodología de investigación de orden cualitativa y cuantitativa o mixta utilizando el método inductivo concluyendo que El departamento de producción de la Empresa de Embutidos “La Madrileña” tiene un promedio ponderado de 2,18, se encuentra sobre la media y debajo de superior a la media, por lo que la empresa no está respondiendo de manera eficiente a las oportunidades y amenazas que se presentan por lo que requiere la aplicación de reingeniería de procesos con el fin de poder mejorar la producción de la empresa y poder tener procesos

eficientes que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Guamani y Rea (2015) en su investigación titulada:

“Reestructuración en el proceso de apoyo para el mejoramiento de la gestión de talento humano en el registro civil del cantón latacunga” tuvo como objetivo mejorar los procesos de apoyo de la Dirección Provincial del Registro Civil Identificación y Cedulación de Latacunga, mediante una reestructuración en la gestión humana para que sus actividades estén definidas correctamente. Con una metodología utilizando el método deductivo y analítico, realizando técnicas de investigación como las encuestas y entrevistas, se concluyó que las capacidades con las que cuenta el Registro Civil están estructuradas, pero algunos procesos se encuentran inconclusos, por lo que se optó por la aplicación de una reestructuración y un manual de procesos para la Gestión Humana, con la finalidad de contribuir y generar un proceso de las actividades mucho más completos para poder obtener mejores resultados y desarrollar una organización mucho más eficiente.

### **Nivel nacional.**

Ponce (2018), en su investigación titulada:

“Reingeniería de los procesos de gestión editorial para mejorar la productividad del proyecto pleno -editando s.a.”. se enfoca en el proceso de reingeniería que busca modificar los procesos para obtener una organización mucho más eficiente, el cual busca el objetivo de Realizar la reingeniería de los procesos de gestión editorial para mejorar la productividad del Proyecto Pleno- Editando S.A. concluyó que la propuesta de una reingeniería al proceso de Gestión Editorial del Proyecto Pleno en Editando S.A, se validó a través de una priorización de procesos del mapa de Gestión Editorial, el análisis de criterios obtuvo como resultado transformar las operaciones de Pleno para incrementar su productividad, en el rediseño se propone cambios en el flujo del proceso de planificación de procedimientos, descentralizando la toma de

decisiones, también se propone la fusión de las actividades de coordinación tecnológica en la producción, eliminando aquellas actividades que no agregan valor y optimizando aquellas que son importantes para el proceso, dentro del piloto de prueba se demostró la optimización en tiempos y mayor satisfacción comercial por el cumplimiento de cronogramas de entregas.

Mamani (2018), en su investigación titulada:

“Reingeniería de procesos y gestión en la municipalidad provincial mariscal nieto de moquegua, 2017” se enfoca en la reingeniería de procesos, busca como objetivo Determinar la relación que existe entre Reingeniería de procesos y Gestión en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto de Moquegua, 2017. Concluyo que Existe una relación significativa entre reingeniería de procesos y gestión en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto de Moquegua durante el período 2017, aplicando el chi cuadrado de Pearson con los resultados, obteniendo un valor de 0.012, siendo un valor significativo menor a 0.05. Dando a entender que la influencia existente es muy significativa, y se entiende que, mientras más eficiente es la reingeniería de procesos mejor será la gestión municipal.

Godoy (2018), en su investigación titulada:

“Reingeniería de procesos para mejorar la productividad en una empresa de cervecería artesanal” enfocada en la reingeniería, teniendo como objetivo principal Determinar de qué manera la implementación de la reingeniería de procesos mejora la productividad de la empresa Cervecería Nuevo Mundo S.A.C., Surquillo. Utilizando una metodología de aplicación del método científico, abarcando un conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para obtener una investigación con resultados aceptables y válidos para la comunidad científica, el tipo de investigación es aplicada y un nivel de investigación explicativo y de diseño experimental de tipo cuasi experimental. En dicha investigación se llegó a la conclusión que la implementación de la reingeniería de procesos en la empresa Cervecería Nuevo Mundo S.A.C. es

una herramienta de primordial dando como resultados lograr ser una empresa exitosa, obteniendo como resultados el aumento de la productividad del 12.67%, ya que se elevó de 29.27% a 32.98% dando buenos resultados en la producción de la empresa, mejorando los procesos y dando mayor eficiencia y eficacia a la empresa.

Calizaya (2020), en su investigación titulada:

“La influencia del estado de emergencia por el covid-19 en la reactivación del sector gastronómico en la ciudad de Tacna, 2020” se enfoca en la reactivación económica, teniendo por objetivo Analizar la influencia del estado de emergencia por el COVID19 en la reactivación del sector gastronómico de Tacna, 2020. En dicha investigación se llevo a cabo la aplicación de una metodología básica o pura y tomando como población a 360 empresas gastronómicas y una muestra de 186 a la cual se les aplico los diferentes métodos de recolección de datos tanto como encuestas o cuestionarios. El autor llega a la conclusión que la pandemia covid 19 a afectado enormemente al sector gastronómico reduciendo gran parte de los ingresos que se generaban por dicho sector , octuvo como resultado que el 50% de las personas encuestadas declararán que la pandemia de covid 19 afecto gravemente a sus negocios, esto trajo consigo que un 32, 8% de ellos implementarán nuevas estrategias y cambios tanto en los procesos como en la estructura de la organización para asi lograr la pronta reactivación de sus negocios.

### **Nivel local.**

Las investigaciones a nivel local acerca de restructuración no son muy tomadas en cuenta en nuestra región por lo que es una muy buena noticia para nuestra investigación, siendo un tema muy novedoso en la actualidad.



## **2.2. Bases teóricas científicas**

### **Teoría organizacional del diseño y cambio en las organizaciones.**

Jones (2008): La teoría organizacional estudia el funcionamiento de las organizaciones en sus diferentes niveles y el impacto de los factores del ambiente donde operan (p. 7)

Hitpass, (2011) Indica que el rediseño de procesos, no es tan básico como la reingeniería; puede, por ejemplo. Se puede orientar a la adecuación de un proceso en específico y lo que busca es fortalecer el nivel de competitividad a través de diversas técnicas de mejora. Los factores de racionalización en el rediseño son: reducción de costos, reducción de tiempos y mejora de la calidad de los productos y servicios. El rediseño también hace proyecciones de cambios a futuro tomando en consideración los procesos actuales, esto es de suma importancia en la toma de decisiones. Diseño y cambio organizacionales. Es un proceso en el cual los gerentes seleccionan y administran aspectos de estructura y cultura, elementos fundamentales para lograr las metas a corto y largo plazo; el diseño organizacional se fundamenta en la adecuación de los medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que rigen a su operación. (p. 9)

El cambio organizacional es un proceso en el cual las organizaciones adoptan una situación futura en base a un escenario actual, el objetivo del cambio organizacional es hallar nuevas y mejores formas de darle uso a los recursos y capacidades, la idea es la obtención de la generación de valor y, por lo tanto, de aumentar su productividad. (p.9)

“Es posible que una organización en declive necesite reestructurar sus recursos para mejorar su adaptación al ambiente”. (p. 269)

## ¿En qué ámbitos influye el rediseño?

Hitpass, plasma 5 ámbitos en los que el rediseño influye directamente y produce cambios organizacionales:

- **Estructural:** Ocurre el cambio en el mismo proceso, se puede cambiar alguna operación y eliminan las duplicidades.
- **Productividad:** Costeo de actividades y análisis de costos.
- **Responsabilidades:** Se adecuan las asignaciones de tareas y responsabilidades en el personal.
- **Integración:** Se fomenta la integración entre los procesos y la tecnología con la finalidad de mejorar la eficiencia en la producción.
- **Incorporación de tecnología:** Consiste en la adecuación de la automatización de procesos, tecnología móvil e integración de sistemas operativos y gerenciales.

Hammer (2007 ) Indica que el rediseño de procesos es la mejor herramienta para eliminar actividades que no generan valor, y al mismo tiempo minimizar los costos en acciones que generan retrasos, ayudando a la organización en tomar mejores decisiones en las innovaciones.

Serrano y Ortiz (2012) Manifiestan que la principal característica del rediseño se centran en el análisis del proceso, describiendo el valor de cada fase, buscando siempre lograr mejores resultados.

## Cambio evolutivo y revolucionario en las organizaciones

Actualmente con el avance de la globalización, los gerentes afrontan continuamente decisiones de como manejar los factores del cambio, existen varias formas, estrategias y métodos pero no todos se adoptan a la organización, por temas de estructura y cultura, hay que analizarlo desde el punto de vista del cambio evolutivo y revolucionario.

El cambio evolutivo es gradual, incremental y específicamente enfocado. No genera un cambio drástico, sino que poco a poco la organización va adoptando una estrategia y estructura que se acomode a las necesidades actuales y futuras, se puede ir ajustando tanto la estructura como la estrategia de manera creciente de acuerdo a los escenarios del ambiente.

El cambio revolucionario en tanto es más drástico, en todos sus niveles de la organización, ello implica que la organización tiene que generar una estrategia o estructura eficaz y capaz de responder a las exigencias del nuevo escenario, muchas veces el cambio es radical en la parte corporativa, divisional, funcional e individual.

La reingeniería, reestructuración e innovación son tres instrumentos importantes del cambio drástico. (p. 277)

### **2.2.1. Reestructuración empresarial.**

Michael Hammer y James Champy son los principales autores de la teoría de la reingeniería de procesos que está asociada a la reestructuración y la definen como el estudio primordial y el estricto rediseño de procesos para lograr buenos resultados y mejoras impactantes tales como la reducción de costos el incremento de calidad y el desarrollo de un producto más eficiente. La reingeniería de procesos hace énfasis a las modificaciones y cambios que se producen en las estructuras, en los procesos y actividades de una organización para obtener resultados significativos.

El rediseño de procesos catalogado como reingeniería de procesos demanda que a menudo los gerentes inicien las actividades y busquen nuevos métodos de cómo realizar el trabajo, como se debe relacionar el factor humano con la tecnología y la manera de reestructurar en su totalidad las organizaciones, esto motiva a los gerentes a indagar y a tomar duras

decisiones para sustituir los procesos principales para que las empresas cumplan con su misión, modificando los procesos que entorpecen la productividad logrando desarrollar productos de calidad para satisfacer a los clientes.( Duke, 2006, p. 96)

Manganelli (como se citó en Ponce, 2018) define a la reingeniería de proceso como “el rediseño rápido y radical de procesos estratégicos de valor agregado, y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizaciones que los sustentan, para mejorar los flujos del trabajo y la productividad de una organización” (p. 11) la reingeniería es una herramienta muy importante para hacerle frente a los problemas externos de una organización ya que es una forma eficaz de adaptarse al cambio, de la manera más pronta posible obteniendo los resultados esperados.

Chiavenato (2006) define a la reingeniería como “una herramienta fundamental que busca modificar los procesos organizacionales con la intención de reducir gastos, costos, maximizar los estándares de calidad, desarrollar productos y servicios más eficientes y sacarle mayor provecho a las tecnologías e información” (p.546). La reingeniería es un medio clave para alcanzar cambios fundamentales en el desempeño de la organización, en las cuales influye de gran manera la reducción de costos, tiempos de producción, calidad de producto o servicio, logrando mejoras que orienta a la organización por el camino del éxito.

Chiavenato (2006) La reestructuración es el medio en el cual se cambian las relaciones de tarea y autoridad y rediseñan la estructura y cultura organizacional para aumentar la eficiencia de la organización. Ir adecuando una estructura funcional a una divisional y así sucesivamente con otra, representa la forma más común de reestructuración, de acuerdo a los cambios que se generan en el ambiente, los gerentes deben adaptar la estrategia y la estructura. (P. 286)

## **Gestión por procesos.**

Contreras, Olaya y Matos (2017) afirma que “la gestión por procesos es la manera de gestionar la organización por procesos buscando mayor calidad otorgando valor a los procesos conduciéndolo hacia un objetivo común hacia los resultados tomando en cuenta las necesidades de los clientes” (p.15) las necesidades de las personas son ilimitadas frente a recursos limitados por ello es que se busca conseguir la satisfacción total del cliente mediante la mejora de los procesos organizacionales para poder administrar de la forma más eficaz y eficiente posible, ofreciendo productos de calidad que garanticen el éxito organizacional.

Según Contreras et al, (2017) es una forma avanzada de gestión de:

### **La calidad.**

La gestión de procesos es una herramienta muy sofisticada que permite hacer posible la gestión de la calidad:

- Orienta a todos hacia el cumplimiento de los objetivos propios y de la empresa en general.
- Añade valor en las actividades de los procesos desarrollados como en las actividades que lo integran.
- Garantiza mejor funcionamiento en los procesos proporcionando eficacia en el funcionamiento de la organización.

### **La empresa.**

Pérez (como se citó en Contreras et al., 2017) señala que la gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- Permite explayar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos claves en la organización, se entiende que un proceso es clave

cuando está directamente relacionado con la estrategia de la organización.

- Se fundamenta en el trabajo colaborativo de equipo, permitiendo cohesionar los procesos transversales de la empresa.
- Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (p.17).

El objetivo de la gestión de procesos es la búsqueda de la satisfacción del cliente, la eficacia, eficiencia, productividad y por supuesto la rentabilidad social o económica, no sin antes verificar los procesos que generan valor (Contreras et al., 2017, P.17).

### **Procesos.**

Amaru (como se citó en Sánchez, 2018) Manifiesta que “el proceso es la forma en que sus integrantes interactúan para realizar la actividad y poder trabajar con más organización” (p.10). **(Ver anexo 3)**

Un proceso es la forma sistemática o suscepción de pasos a seguir para un determinado fin, en la administración el gerente sin importar sus habilidades y capacidades a nivel personal, desempeña determinadas actividades interrelacionadas con el único propósito de lograr las metas establecidas, (Sánchez, 2018, p.10)

Un proceso es un conjunto de actividades agrupadas por caracteres semejantes, que se desarrollan de manera secuencial, ordenada y sistemática que permite el logro de los objetivos y metas en una organización. Contreras et al., (2017) afirma: “Que es el conjunto de acciones y decisiones agrupadas de forma ordenada, con el objetivo de lograr resultados, ofreciendo productos de calidad, conectadas de manera sistematizada.” (p.31)

## **Fuerzas para la Reestructuración de Procesos.**

El entorno al que se enfrenta una empresa es totalmente cambiante es por ello que se debe de conocer la influencia que tiene la clientela, la competencia y en el cambio en los procesos que realiza a cabo una empresa para poder realizar sus actividades. Cajas y Chiluisa (2015) señala que existen tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para muchos es desconocido. Estas fuerzas son: Clientes, Competencia y Cambio. (p.11)

**Clientes.** - los clientes de hoy son mucho más exigente haciendo muchas veces que las empresas se vean obligadas a mejorar constantemente sus productos y servicios. Estos a la vez tienen una infinidad de productos similares y sustitutorios los cuales pueden consumir sin problema alguno si tu producto no cubre sus expectativas.

**Competencia.** – La competencia de hoy está mucho más capacitada para poder asumir riesgos y por lo tanto enfrentarse sin ningún temor a sus adversarios, antes las empresas fabricaban un producto y sólo éstos tenían que contar con los requisitos deseados por los clientes o ser de buena calidad para su consumo, ahora nos enfrentamos A qué existen miles de empresas en el mundo que pueden otorgar los mismos productos a menores precios haciendo que la situación de cualquier organización se ve afectada por la distinta competencia existente buscando otorgar diferencias resaltantes al mercado.

**Cambio.** – Las empresas constantemente se enfrentan al cambio, en la actualidad mucho más rápido comparado con años anteriores la rapidez del cambio tecnológico, la Innovación y la globalización han hecho que las empresas busquen la manera de poder adaptarse al cambio para poder desarrollar nuevas estrategias procesos y productos para no quedar totalmente paralizadas. El cambio en la actualidad es benéfico para las organizaciones ya que generan gran desarrollo en las empresas, pero

también puede jugar en contra de las mismas, ya que si estas no se logran adaptar a tiempo puede jugar un papel desagradable haciendo que muchas desaparezcan por la falta de capacidad de adaptación al cambio y las modas exigentes de los clientes.

Lefcovich (citado en Cajas y Chiluisa 2015) indica que uno de los puntos clave para la reingeniería de procesos es saber cuándo y cómo desarrollar cada una de las fuerzas de la reingeniería tomando en cuenta que esta se fundamenta en los clientes, en la competencia y la generación de cambios significativos (p.12).

La reingeniería analiza los procesos, los observa por completo desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida, que, por principio básico debe tener valor para el cliente. Aunque las tareas individuales son importantes para el desarrollo del proceso completo, ninguna de ellas es importante si el proceso global no funciona; ninguna de ellas importa si el cliente no recibe el producto final con la calidad esperada en tiempo y forma. (Cajas y Chiluisa, 2015, p.13)

Es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. (Contreras et al., 2017, P.32)

### **Problemas que soluciona la reestructuración**

Según Teorías administrativas (2012). Se necesita reestructuración en una empresa cuando:

- Cuando la competencia está por encima del rendimiento de la organización.
- Cuando la organización atraviesa una crisis en el mercado.
- Cuando los factores del mercado cambian.



- Cuando se quiere asumir un liderazgo en la organización.
- Cuando se necesita mantener un liderazgo en el mercado.

Estos son algunos de los problemas que la organización puede solucionar a través de la reingeniería ya que esta forma una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la organización, lo cual involucra volver a crear y configurar de manera radical los sistemas de la compañía a consecuencia de lograr incrementos significativos en espacios de tiempo corto, en materia de productividad, rentabilidad, capacidad de respuesta y calidad con el objetivo de obtener ventajas competitivas. En la actualidad muchas de las empresas se vieron obligadas a buscar estrategias para poder enfrentar la crisis que ocasionó el COVID 19, tuvieron que asumir grandes desafíos, buscar la forma de dividir el trabajo de estructurar las organizaciones por funciones de buscar la especialización, etc.

### **Mejoramiento continuo.**

#### **Generalidades.**

Harrington (citado en Cajas y Chiluisa 2015) define el Proceso de Mejora Continua es una herramienta práctica y poderosa que puede ayudar a promover y mantener la calidad en su lugar de trabajo y vida personal. Al interpretar plenamente las repercusiones y consecuencias de sus actividades, se puede determinar si la manera de hacer las cosas es el mejor modo de servir a los clientes y a la organización (p.14)

#### **El mejoramiento de procesos.**

Harrington (citado en Perez, Yiraldo y Serna 2006), describe que por proceso se entiende un grupo de actividades que emplee un insumo, agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno (p. 98). Todas las actividades que se llevan a cabo para el desarrollo de un determinado proceso deben llevarse

a cabo sincronizada mente, cumpliendo con un determinado propósito dirigido hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

Según Chiavenato (citado en Pérez et, al 2006) todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente, de modo tal que los cambios no se dejen al azar o a la improvisación, sino que se planeen de forma ordenada y consecuente con la razón de ser de la institución. De esta manera el mejoramiento de procesos en una empresa se convierte en una metodología de solución a los problemas que enfrenta, constituyéndose en una herramienta importante a la hora de dinamizarla y modernizarla (p. 98).

### **Enfoque Harrington para el mejoramiento de procesos.**

Según la metodología de Harrington (citado en Pérez et, al 2006, P. 98) existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas:

- Organizar para el mejoramiento continuo
- Reconocimiento del proceso
- Modernización del proceso
- Mediciones y controles
- Mejora continua.

### **Metodología para la aplicación de la reestructuración de procesos.**

Bustos (citado en García y Bofill, 2017) define que, en el escenario de la investigación científica, una cosa es el planteamiento formal y otra es la aplicación práctica, desligar estos elementos puede llevar a errores complicados, específicamente en la gestión de negocios a partir de la reingeniería. De ahí muchos críticos ponían en tela de juicio su uso (p.134). De tal manera se puede señalar que no existe un

proceso único de reingeniería, ya que es un procedimiento que de acuerdo a las circunstancias va actuar de la mejor manera en lo que se quiere rediseñar, dicho esto se puede aclarar que diversos autores a lo largo del tiempo han propuesto etapas generalizadas para la aplicación de la reingeniería de procesos. A continuación, te presentamos algunas propuestas de reingeniería.

Algunos modelos para la aplicación de la reingeniería de procesos (citado en García y Bofill, 2017, p. 135):

Hammer y Champy (1994)

- Identificación de procesos
- Selección de procesos
- Comprender el proceso actual
- Diseñar un nuevo proceso

Navarro (2003)

- Mapa de procesos
- Identificación de procesos clave
- Desarrollo de visión de nuevos procesos
- Reingeniería de procesos
- Diseño y prueba de nuevos procesos

Alarcón (2004)

- Establecer medidas del proceso
- Fase inicial del proceso
- Lanzamiento del proceso
- Priorización de oportunidades
- Rediseño de procesos
- Implantación de la reingeniería
- Continuidad de la reingeniería continuidad de la reingeniería en la empresa.

- Reestructuración de la estrategia, criterios y valores de la empresa.

Estas propuestas tienen como núcleo el rediseño de los procesos estratégicos de las empresas para hacerlos más eficientes en correspondencia con la definición clásica de reingeniería de procesos. Otro elemento común es su descomposición en una secuencia de pasos generales sin describir las posibles técnicas a aplicar o procedimientos a seguir, lo cual tiene dos posibles lecturas: la primera, responde a las particularidades del contexto empresarial donde se aplique la reingeniería, la otra se debe a intereses comerciales y legales. (García y Bofill, 2017, p. 135)

### **Reestructuración en el personal.**

Gregorio, et al., (2008) indica que la mayor complejidad que tiene la reestructuración para poder llevarse a cabo radica en las personas dónde de ellas depende el éxito que tenga una organización y la prontitud con la cual se acostumbrará a los nuevos procesos. (p. 3) Las personas son el factor más importante de una organización éstas conducen y utilizan un conjunto de herramientas y desarrollan actividades con la intención de buscar ventajas competitivas, Por ende la conciencia que tomen éstas respecto al cambio depende mucho de la motivación de las personas que lo promueven.

Delgado (2015) indica que los cambios en el personal referentes a la reingeniería “Es una acción consciente y voluntaria de la persona para mejorar su estado de vida y potenciar su desarrollo. De esta manera queremos significar el esfuerzo de mejora personal o de superación personal”

El desarrollo de personal para afrontar los cambios de manera positiva, es fundamental para avanzar la metodología propuesta, siendo habitual que la fase de implantación de cualquier proyecto de reingeniería implica riesgos que pueden ser propulsores del fracaso, dentro de esta fase se tiene que formalizar un equipo de trabajo,

comunicar, designar e involucrar a toda la organización, preparando constantemente al personal en el desarrollo de habilidades y competencias (Gregorio, Masa y Garcia, 2008, p. 5)

Manganelli 1996 (como se cito en Garza, 1997) señala que se requiere de dos componentes de igual importancia para hablar realmente de un proceso de reingeniería cambios técnicos y cambios sociales. (p. 153) estos cambios técnicos vienen integrados por cambios otorgados por la tecnología, aplicaciones y tecnología en los procesos, y los sociales son las dotaciones de personal, incentivos especificaciones de la estructura de gerencia rediseño de fronteras organizacionales, nuevos diseños de programas y la gestión de una nueva cultura organizacional).

Muchas veces se piensa que una aplicación tecnológica de reingeniería, Pero eso sólo es una parte, ya que faltaría integrar el aspecto humano, Pues no son las compañías las que rediseñar los procesos, sino las personas y depende de ellas que se realicen o no. (Garza, 1997, p. 153)

En realidad, la reingeniería de procesos de negocios debería llamarse reingeniería humana, ya que es el hombre, el que la piensa, el que la lleva a cabo y el que sufre las consecuencias. En Japón se tiene una visión diferente de la reingeniería; ahí se busca Elevar la moral de los trabajadores y mejorar el clima organizacional, situación opuesta la reingeniería occidental. (Garza, 1997, p. 153)

### **Reducción del personal.**

La reducción del personal es cuando la organización suprime puesto de empleo, y con ello se despide personal, esto es diferente a despedir personal por factores de bajo rendimiento.

Manganelli 1995 hay muchos supuestos y mitos acerca de la reingeniería: Muchos entienden que la reingenieria es sinonimo de reducción de personal, que significa descentralización o

automatización, pero en la administración del cambio rápido no debe usarse para reestructuraciones o despidos masivos, al contrario se trata de un planteamiento de nuevas ideas con los recursos que se cuenta.. (como se cito en Garza 1997, p .154)

### **Adecuación de funciones del trabajador.**

Ejecutivos de finanzas 1994 (como se citó en garza, 1997) señala también nuevos roles y funciones a desempeñar por el trabajador:

- Cambio de mentalidad del colaborador, de controlado a facultado a tomar decisiones.
- Al transformarse las tareas simples a trabajos multidimensionales, se genera la posibilidad de agregar valor al puesto y poder obtener mejores remuneraciones y estar más satisfecho.
- Se produce la acción de entrenamiento a educación, en lugar de enseñar teóricamente.
- Las evaluaciones de desempeño y compensaciones se basan en los resultados, mas no en la actividad, los criterios de ascenso se plantean en base a rendimiento o habilidad.
- Los gerentes se convierten en entrenadores.

Peón (1994) (citado en Garza 1997, p .154) señala la labor del empleado se centra más en atender a los clientes hay un cambio de actitudes y valores; juntos, directivos y trabajadores analizan problemas toman decisiones y se crean equipos auto dirigidos a los que se delega una empleada responsabilidad.

### **Gestión de cambio organizacional.**

Newstrom (2007) señala que, el cambio organizacional representa “Una modificación que ocurre en el ámbito de trabajo y afecta la estabilidad de la

empresa, sin importar de donde provengan, los efectos del cambio pueden traer consecuencias profundas en quienes lo sufren.” (p.67).

Proulx (2015) el cambio organizacional se da en tres actos, reconocer la necesidad del cambio, crear una situación nueva e institucionalizar el cambio, teniendo de manera paralela y alterna la dinámica de la organización respecto a la dinámica de los individuos como eje principal para lograr una gestión de cambio organizacional referido al trabajador, como individuo importante durante el proceso de cambio y que concluido el proceso resurge nuevamente la necesidad del cambio y se inicia un nuevo ciclo.

### **Desempeño laboral.**

Alvarez Llanes (2011) señala que el desempeño es “la magnitud de los logros alcanzados durante la administración o gestión pública y está asociado a los logros obtenidos tanto individuales como colectivos al ejecutar políticas públicas, las mismas que deben estar alineadas con los objetivos de la organización” (p. 566). Es decir, el desempeño individual o grupal concerniente a la habilidad y motivación de los trabajadores en una organización es la parte esencial para aportar a los logros y productividad de la organización.

Chiavenato, (2009) señala que la evaluación del desempeño disminuye la incertidumbre del colaborador porque proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como coincidencia de sus conceptos. (p. 249) En ese sentido, el desempeño debe darse para superar muchas dificultades de orden administrativo y laboral que afecta o beneficia a cada trabajador administrativo de la organización y, sobre todo, para brindar mejora en la atención a los usuarios.

## **Comportamiento organizacional.**

Robbins, (2008) lo define como “El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización”.

### **Actitudes manifiestas en el trabajo y sus efectos.**

(Newstrom, 2007) Nos dice que se precisan las siguientes actitudes que se caracterizan en el desarrollo de las tareas encargadas dentro de una organización:

- a) **Satisfacción en el trabajo:** Es un conjunto de emociones favorables o desfavorables, con el cual los colaboradores consideran su trabajo, es la actitud que un trabajador asume respecto a las características de su trabajo, de forma lógica se entiende que aquellos que se sienten satisfechos con su trabajo obtienen muy buenos logros y resultados.
- b) **Involucramiento con el trabajo:** es el nivel en que los trabajadores se integran con el trabajo, invierten tiempo y energía en ellos, el trabajo se concibe como algo fundamental. Mide el grado en que la persona se involucra y se identifica dentro de la empresa, a los colaboradores involucrados les importa plenamente su trabajo.
- c) **Compromiso organizacional:**  
Es el nivel de involucramiento en que un empleado se identifica con la organización, se mantiene participando activamente con las metas y objetivos de la organización, se identifica con el servicio a la organización y el compromiso con su labor específica.



## **Adecuación de infraestructura**

Consiste en la mejora y adecuación de los establecimientos físicos de la organización, mantenimiento o construcción de predios o bienes, también puede establecerse una subcontratación de los sistemas de distribución usando canales como alquiler de bienes de transporte o alguna empresa que brinde esos servicios. Las adecuaciones de la infraestructura, se distinguen de la imposición infraestructural por su tiempo y su extensión espacial. La implementación de la infraestructura, como hemos visto, conlleva un cambio espacial y organizacional representativo, y esto en un lapso muy corto, reducido a la duración de la construcción.

### **2.2.2. Adaptación al cambio**

El cambio organizacional ocurre cuando una organización adopta una nueva idea, o comportamiento, la innovación es constante, es la adopción de una idea que es nueva para la industria. (Daft, 2011,p.415) los términos innovación y cambio se utilizaran de forma distinta, no importa si los cambios son anteriores o posteriores.

#### **Cambio organizacional.**

El cambio organizacional vendría hacer una estrategia organizacional, que se plantean ante la necesidad de un cambio, cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño en el área administrativa, técnica y social de una organización.

Es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas. (Jones, 2007,p.230).

Es decir el cambio permite mejorar la eficacia en la organización, a través de las estrategias que emplearon para la mejora del diseño o funcionamiento de la organización, lo cual genera un mejor desempeño de los trabajadores.

Según Koontz (2008) se efectúa mediante la modificación de procesos, con la mira puesta en mantener la armonía entre los afectados. Asimismo, el agente de cambio (el consultor de desarrollo de la organización) es casi siempre un empleado de la compañía, no un consultor externo. (p.71)

### **Elementos del cambio**

Chiavenato (2008) nos dice que los elementos para un cambio exitoso son los siguientes:

- a. **Ideas.** Ninguna empresa u organización puede ser competitiva sin nuevas ideas, el cambio es la expresión de las ideas.

Puede ser un nuevo producto o servicio, un nuevo concepto administrativo o un nuevo procedimiento para trabajar juntos en la organización. Las ideas pueden venir de dentro o fuera de la organización, la creatividad interna es un elemento importante del cambio organizacional.

Algunas formas de fomentar la creatividad interna es brindar al empleado la oportunidad de interactuar con personas diferentes, darles tiempo y libertad para que experimenten, asumiendo riesgos y que cometan errores.

- b. **Necesidad.** Las ideas por lo general deben partir de una necesidad, el gerente debe conocer la brecha de diferencia entre lo real y lo esperado, o en todo caso detectar una crisis que permita asumir nuevos retos, pero a veces no siempre sucede esto, cuando la

organización va bien, de igual forma se debe ir planificando nuevas ideas de innovar, con el fin de no quedar rezagado.

c. **Adopción.**

La adopción ocurre cuando, quienes toman las decisiones eligen seguir adelante con una idea planteada. Los gerentes y altos mandos deben estar de acuerdo para apoyar el cambio. Las decisiones pueden requerir la autorización de un nivel administrativo o cuando el cambio es pequeño, la adopción tiene que ser aprobada por un mando medio, depende de la complejidad de la acción.

d. **Implementación.** La implementación sucede cuando los individuos de la organización.

Hacen uso de una idea, técnica, o comportamiento nuevo, a veces es necesario adquirir equipos, materiales, así como formar a los trabajadores, para poner en practica la idea. La implementación es necesaria, ya que sin ella no serviría los pasos anteriores, si bien es cierto es tedioso, pero es lo más fundamental.

e. **Recursos.** El personal encargado de las acciones de implementación de una nueva de cambio debe tener tiempo y recursos disponibles, los empleados deben proporcionar energía para ver tanto la necesidad como satisfacerla en el tiempo.

La mayor parte de las innovaciones van más allá de la asignación de presupuesto, requieren asignaciones especiales, algunas organizaciones requieren fuerzas de tarea, otras establecen fondos de inicio o fondos de capital de riesgo.

## **f. Innovación.**

La innovación consiste en utilizar conocimiento para crear procesos deliberados que permite el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocios en las organizaciones.

La innovación es un factor constante en las organizaciones, tiene que ver con el cambio y este es constante, el no realizar acciones de mejora se pierde vigencia y competitividad, muchas empresas han quedado relegadas en el tiempo, por no haber tomado decisiones inmediatas, mientras que una gerencia comprometida con la innovación, hoy en día, garantiza supervivencia en el mercado altamente competitivo, permite obtener beneficios, y creciente participación en el mercado. (Ospina Duke, 2006)

## **Cambio e innovación.**

Hoy en día la innovación es la clave para que las empresas alcancen el éxito, es una herramienta de Gran influencia en las empresas debido a que favorece enormemente en hacer que éstas sean más productivas, eficaces y eficientes ayudan a que las empresas sean más participativas en el mercado ayudando a impulsar sus economías. La innovación en estos días demanda la solución de problemas para las empresas debido a que genera un aprendizaje mucho más moderno y sofisticado.

The Economist (como se cito en Duque, 2006, p. 92) describe que la innovación es la variable que explica y da sentido al cambio, la innovación se ha converitdo en la religión en el sector de la industria, las empresas la conciben como el agente de cambio y adaptación para obtener mejores y mayores beneficios, asi como la participacion en el mercado, incluso el gobierno promueve la innovación para impulsar las economías, destinado grandes cantidades de presupuesto.

Turriago (como se citó en Duque, 2002 ) indica que la innovación demanda generación de nuevas ideas creativas, para solucionar problemas complejos y este proceso implica aprendizaje, lo cual se aumenta en base al conocimiento de las empresas.

Kaplan y Norton (como se citó en Duque, 2006) describe al aprendizaje como como factor fundamental para mejorar la actuación del personal, deduciendo que, si la forma de trabajar de los empleados mejora, también los procesos internos de la empresa mejoraran, brindando un producto y servicio de calidad obteniendo como resultado clientes más satisfechos generando más ingresos para la empresa. (p. 93)

Hoy la innovación es un factor de la cotidianidad. No puede entenderse la vida sin la innovación en todos los órdenes, pues la innovación tiene que ver con el cambio y el cambio es una constante. El no avanzar en los cambios adaptativos innovadores hará que se pierda vigencia, y capacidad competitiva. Organización de cualquier índole que no asuma en su cultura la innovación en sus productos y en sus procesos, simplemente desaparecerá. (Duque, 2006, p. 93)

Turriago (2002) distingue cuatro categorías de empresas según el grado de innovación:

- **Las innovadoras en sentido estricto.** Son aquellas empresas que innovan sus productos a una escala internacional, desarrollan actividades de investigación y desarrollo de la misma manera las empresas que han innovado sus procesos y e introducen mejores tecnologías.
- **Las innovadoras en sentido amplio.** Son aquellas empresas que han llevado a cabo la Innovación o mejoras de un producto pero sólo para el mercado nacional o para la misma organización también se puede llevar a cabo la innovación de

un proceso a través de la implementación y compra de maquinaria y equipo que no demanda un esfuerzo innovador.

- **Las potencialmente innovadoras.** Son aquellas empresas que a pesar de que han llevado a cabo la Innovación, capacitaciones tecnológicas y adquisiciones de tecnología, no han logrado cambios significativos en sus procesos y productos.
- **Empresas no innovadoras.** Son aquellas empresas que no demuestran esfuerzos innovadores y sólo han puesto en énfasis pequeños esfuerzos a minúsculos cambios como la modificación de los empaques de sus productos y algunas actividades de capacitación en tecnologías administrativas.

James A. Champy (como se citó en Duque, 2006) el precursor de la Reingeniería pone en manifiesto que el cambio organizacional es un viaje constante de nunca parar y que por lo general es necesario conocer las siguientes pautas:

Cualquier cambio importante debe comenzar por describir el destino del viaje: mejoras en la productividad, eficiencia y eficacia; reducir costos de producción; mejoras en la calidad del servicio; crecimiento, innovación, diversificación, agregar valor para los clientes y accionistas y otros interesados. (Duque, 2006, p. 93)

La ruta a seguir en la organización es el enfoque hacia los procesos, caracterizada por el reconocimiento de que la organización del trabajo dado por grandes funciones y procesos, debe superar los límites de estos empezando desde el punto (0) en lugar de tratar de cambiar lo ya existente. Estos objetivos ambiciosos son el sello distintivo de lo que se ha llegado a conocer como reingeniería. (Duque, 2006, p.93)

## **Resultados de la adaptación al cambio**

### **Satisfacción del cliente**

Según Dos Santos (2016) La satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio (Oliver, 1980) (p. 81).

### **Desempeño laboral**

Según (Pedraza, 2010 ) quien cita a Feria (1995) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

### **III. MATERIALES Y METODOS**

#### **3.1. Formulación de la hipótesis**

##### **Hipótesis general**

La reestructuración empresarial influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en los restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

##### **Hipótesis específicas**

La reestructuración de procesos influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

La reestructuración de personal influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

La adecuación de la infraestructura influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

#### **3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis**

##### **Tipo y enfoque de estudio**

El estudio fue descriptivo – correlacional, porque describe el comportamiento de las variables: reestructuración empresarial y adaptación al cambio. Roberto, Fernández, y Baptista (2014) define a la investigación descriptiva, como el tipo de investigación que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro



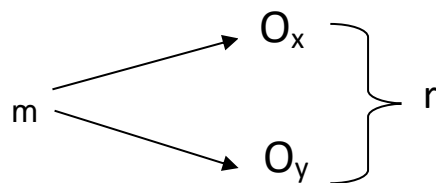
fenómeno que se someta a un análisis” (p.92). De la misma manera se refiere “Al estudio de las características de las variables; es correlacional, porque tendrá como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”.

### **Diseño de la investigación**

Nuestra investigación tiene un diseño transaccional ya que la información recolectada es de un solo momento, en un tiempo único. Roberto, Fernández, y Baptista (2014) señalan que el diseño no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

De acuerdo a nuestra investigación se decidió utilizar este tipo de diseño no experimental (transaccional) debido a que la pandemia covid-19 es una problemática reciente que ha afectado a las diferentes empresas a nivel mundial.

El diseño de contrastación de nuestra investigación será correlacional, como se muestra:



Dónde:

m: muestra

O<sub>x</sub>: información de observaciones de la reestructuración empresarial.

O<sub>y</sub>: información de observaciones de la adaptación al cambio.

r: relación entre las variables.

### 3.3. Población, muestra y muestreo.

#### Población

Roberto, Fernández, y Baptista (2014) nos dice que la población “Es el conjunto de individuos, objetos, sucesos o comunidades de los que se desea conocer algo en una investigación” (p.174). Nuestra investigación ha contado con la población de las picanterías del distrito de Tumbes.

Roberto, Fernández, y Baptista (2014) Nuestra población es de un total de 73 empresarios dedicados al rubro de restaurantes ubicados en el cercado de Tumbes según información brindada por la sub gerencia de MYPES de la municipalidad provincial de Tumbes, 2021.

**Tabla 1:** *Restaurantes del cercado de Tumbes.*

N <sup>a</sup>	NOMBRE O RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	PROPIETARIO	DIRECCION
1	Gran Chimú E.I.R.L	Cevichera Gran Chimú	Teófilo Imán Ipanaque	Av. Tumbes #213 Centro- Tumbes
2	Fantasy One S.R.L	Fantasy One	Ana Isabel Quevedo Olivos	Av. Tumbes Norte #225
3	No registra	Cevichera “El	No registra	Jr. Simón Bolívar #413
4	No registra	Pizza Ola	No registra	Av. Tumbes Norte #458
5	No registra	La Piazza	No registra	Av. Tumbes #600
6	No registra	El Mana	No registra	Jr. simón Bolívar #171
7	Runas Resobar Pub Karaoke E.I.R.L.	Resobar “Runas Karaoke”	Joaquín Pierre Logas Mendoza	Jr. Simón Bolívar #153
8	Domínguez Ríos Norberto Pelayo	Si Señor Cremolader	Norberto Pelayo Domínguez Ríos	Jr. Simón Bolívar #115
9	Alexander Marchan Zorrosa	Cevichera Alex	Alexander Marchan Zorrosa	Av. Tumbes
10	Restaurante-Cevichera Pepe	Restaurante Pepe	José Humberto Ramírez Zapata	Av. Tumbes #364
11	Santa María de la Cruz Gloria	Restaurant-Cevichera “Chozo”	Fortunato Chozo Bravo	Av. Tumbes #330
12	No registra	Palacio Cerveceros	No registra	Av. Tumbes #335

13	No registra	Arena Mar	No registra	Jr. José Gálvez #319
14	Navarrete Garrido Saúl Armando	"El Montuvio"	Saúl Armando Navarrete Garrido	Calle Malecón Benavides #806
15	No registra	Yumiko- Pavo Centro	No registra	Jr. Filipinas
16	No registra	Sabor Peruano	No registra	Jr. Filipinas #100
17	No registra	La Barraca del Chivo	No registra	Jr. Mayor Bodero #166
18	No registra	Eduardo "El Brujo"	No registra	Bolognesi #100
19	Inmer Franklin Salinas Sánchez	Restaurant "Mi Pierito"	Inmer Franklin Salinas Sánchez	Calle Bolívar #731
20	No registra	Tumbes Karaoke Resobar	No registra	Jr. Bolognesi #122
21	Cecilia Ramírez Moran	Sazón Tumbesino	Cecilia Ramírez Moran	Jr. Simón Bolívar #500
22	Carlos Pérez Muñoz	La buena Sazón de Don Carlos	Carlos Pérez Muñoz	Jr. Simón Bolívar #460
23	No registra	Comedor Mi Rosita	No registra	Mariscal Castilla #617
24	No registra	El viejo Tenedor de Oro	No registra	Abad Puel #755
25	Janet Vásquez León	El verbo de Dios	Janet Vásquez León	Francisco Feijoo S/N
26	No registra	Anita	No registra	Av. Mariscal Castilla #787
27	No registra	Iriana	No registra	Av. Mariscal Castilla
28	No registra	El Laquizeño	Roger Zabaleta Rodríguez	Francisco Feijoo #245
29	Teodolo Talledo Zapata	Mac Donald	Teodolo Talledo Zapata	Av. Piura #505
30	No registra	Piscis	No registra	Av. Piura #623
31	Betty Barboza Burga	Las delicias	Betty Barboza Burga	Av. Piura #503
32	No registra	Chifa Yin	No registra	Av. Piura #402
33	No registra	Panchita	Greis Priscila Nole Gonzaga	Jr. Simón Bolívar S/N
34	Jhon Paul Moretti Ojeda	Jhon Pool	Jhon Paul Moretti Ojeda	Jr. Bolognesi #124
35	No registra	Miguelito	No registra	AV. Tacna #214
36	Maceda Pesares Petronila	No registra	Petronila Maceda Pesares	Av. Tacna #250
37	No registra	El Sabor del Pavo	No registra	Av. Tacna #316
38	No registra	Bistrot	No registra	Av. Tacna #316

39	José Vladimir Díaz Quevedo	Vlamar	José Vladimir Díaz Quevedo	Av. Tacna #340
40	No registra	Caleta 10	No registra	Av. Tacna #321
41	No registra	TIKIS Resobar	No registra	Malecón Benavides S/N
42	No registra	Mi Chinita	No registra	Av. Tacna #338
43	No registra	Acuarela	No registra	Calle Grau #403
44	No registra	Wakay	No registra	Calle Huáscar #417
45	No registra	Chifa- Fuyu	No registra	Jr. Simón Bolívar #325- Interior 1
46	No registra	Que Tal Concha	No registra	Jr. Simón Bolívar #447
47	No registra	Tinajas Premium	Karena del Rosario Pimentel Gonzales	Jr. Simón Bolívar #492
48	No registra	Sabro Pizza Colombiana	No registra	Jr. Simón Bolívar #411
49	No registra	Platos y Sazón	No registra	Jr. Simón Bolívar #423
50	No registra	Bilbao	No registra	Jr. Bolognesi #422
55	Lisseth del Socorro Ruiz Viera	Ruta 59	Lisseth del Socorro Ruiz Viera	Jr. Simón Bolívar #405
56	No registra	Rincón Piurano	No registra	Jr. Bolognesi S/N
57	No registra	El Buen Sabor	No registra	Av. Grau #410
58	No registra	La Casona	No registra	Calle Grau #615
59	No registra	Oslí	No registra	Jr. San Martín #201
60	No registra	Doña Margarita	No registra	Calle Huáscar #125
61	No registra	El Estadio	Liliana Espinoza Dioses	Calle Huáscar #400
62	No registra	Restaurante "Mi Rosita"	No registra	Calle Huáscar #308
63	No registra	Restaurant EL CHE	No registra	Calle Huáscar #512
64	No registra	Toro Mata	No registra	Andes #218
65	No registra	Wuji	No registra	Calle Huáscar #401
66	No registra	Beer house	No registra	Calle Grau #505
67	No registra	Destination Coffee	No registra	Calle Grau #615
68	No registra	Santiago`s	No registra	Av. Navarrete #458
69	No registra	Soy Calidad	No registra	Calle Francisco Pizarro

70	No registra	Bettoes	No registra	Av. Navarrete #412
71	No registra	Golfo Pérsico	No registra	Francisco Ibáñez #112
72	Yuleisca López Cruz	La Barra del Ceviche	Yuleisca López Cruz	Jr. San Martin #203
73	No registra	Resobar Lulas	No registra	Av. Francisco Navarrete #415

**Fuente: Oficina de sub gerencia de Mypes 2021.**

## **Muestra**

define la muestra como un “subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p.173).

Nuestra muestra ha sido por conveniencia considerando que nuestra población en conjunto no supera los 100 encuestados que se requiere para llevar a cabo la aplicación de la formula. Según Otzen y Manterola (2017) Nos dice que el muestreo por conveniencia permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. Siendo un total de 73 restaurantes a los cuales se les aplicará una encuesta tipo cuestionario.

## **Muestreo**

Para las variables reestructuración empresarial adaptación al cambio, se aplico un cuestionario con 20 preguntas, en el cual 11 preguntas estaran orientadas a una variables y las 09 restantes a la segunda variable, las preguntas estarán en escala de likert, y se aplico a 30 restaurantes del cercado de Tumbes; se empleo el muestro no probabilístico o por conveniencia.

### **3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **Método**

##### **Método inductivo.**

Método empleado tanto en la recolección de la información, así como en la elaboración del marco teórico al establecerse las categorías y dimensiones de la reestructuración empresarial y adaptación al cambio. Dándole un tratamiento a la información desde los conceptos básico hasta arribar a las conclusiones.

#### **Técnica**

##### **Técnica de la encuesta.**

Se diseñó un cuestionario con 20 preguntas, de las cuales 11 preguntas son para la variable reestructuración empresarial y los 09 restantes para la variable adaptación al cambio. Las 20 preguntas se desarrollaron en base a los indicadores de cada variable, empleando la escala de Likert, la cual será aplicada a 30 restaurantes según nuestra muestra.

#### **Instrumento**

**Cuestionario:** Se plantearon preguntas cerradas que aporten a definir cada uno de los indicadores de las variables en estudio. Este instrumento permitirá conocer estados de opinión, características o hechos específicos. (Anexo)

**Observación directa:** Esta técnica es inherente al investigador, permitió detectar la problemática y realizar inferencias para encontrar la posible solución al problema planteado.

## **Fichas bibliográficas**

Se utilizó este instrumento para registrar la información de manera sintetizada sobre los autores consultados, recursos útiles para el estudio, permitiendo la descripción de las características generales y ubicaciones de los textos e informes que se consultan. Asimismo, las anotaciones que obtendremos permitirán obtener los elementos necesarios que permitan recrear experiencias.

Se llevó a cabo la utilización de este instrumento de recolección de datos para poder precisar la información de tal forma que los lectores tengan conocimiento el origen de la información utilizada.

### **3.5. Procesamiento y análisis.**

#### **Recolección de la información.**

La información que se requirió en la investigación se recogió de manera personal por los investigadores; en relación a la información documental y material bibliográfico será junto de los textos, artículos académicos, libros, repositorios de las diferentes universidades del país, y otros documentos que se obtengan vía Internet, para este propósito se emplearan las fichas bibliográficas; donde se designaran estos datos; la recolección de datos en las unidades muestrales la investigación se hará aplicando la técnica de la encuesta.

#### **Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad del instrumento se refiere al grado en que un instrumento mide aquello que pretende medir, y a la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de CronBach, aquella medida asume la escala de Likert.

Cuanto más cerca al 1, mayor es la consistencia interna de los ítems utilizados, la fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra de la investigación.

Para el cálculo de la fiabilidad del instrumento se procedió con una prueba piloto de 20 propietarios de restaurantes, indicándose que este tipo de instrumento es aplicado en la mayoría de las investigaciones ejecutadas de corte transversal, donde se obtuvo el coeficiente del alfa de Cronbach de 0.705 para las 20 preguntas del instrumento de medición.

**Tabla 2:** Alfa de Cronbach para ambas variables

Alfa de Cronbach de las variables	N° de elementos
0,705	20

### **Análisis**

Haciendo uso del software estadístico SPSS, se obtuvieron cuadros y figuras, los resultados obtenidos fueron analizados a profundidad y esa información sirvió para comparar con investigaciones similares. Así mismo, esta información sirve para la resolución del problema, análisis de objetivos y contrastar la hipótesis de la investigación.

### **3.6. Variables y operaciones.**

#### **Variable independiente: reestructuración empresarial**

##### **Definición conceptual**

Romero (2012) nos dice que la reestructuración empresarial es el conjunto de acciones orientadas a adecuar la estructura productiva de las organizaciones, reestructurando la participación de los factores productivos en el proceso de producción. Los cambios en el ambiente vienen generados por factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos, legislativos y medioambientales, estos inciden en todos los niveles, desde la industria o sector hasta la empresa y el empleado.



## Definición operacional

La variable reestructuración empresarial se medirá a través de una encuesta, empleándose como instrumento de medición un cuestionario que describirá las dimensiones de rediseño de procesos, adecuación de personal y adecuación de la infraestructura, e indicadores de la variable. Los ítems son 11 y son validados con la escala de likert: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Indeciso (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5).

**Tabla 3:** Dimensiones, indicadores e ítems de la variable reestructuración empresarial.

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Rediseño de procesos	Costo	1, 2, 3,4
	Tiempo	
	Recursos	
	Calidad	
Adecuación de personal	Contratación	5, 6, 7,8
	Despido	
	Capacitación	
	Motivación	
Adecuación de la infraestructura	Construcción	9,10,11
	Participación de usuarios	
	Mantenimiento	
	Subcontratación	

**Fuente:** encuesta.

## Variable dependiente: adaptación al cambio

### Definición conceptual

La adaptabilidad a los cambios significa una base fundamental para el sano ejercicio del liderazgo dentro de las organizaciones. (CICAP , 2017)

Es decir, los cambios que suceden en las organizaciones son parte de los procesos de transformación y crecimiento de esta, y los beneficios se ven reflejados en sus labores diarios.

La palabra supervivencia significa la permanencia de las empresas en el mercado, es decir, determinar el grado de estabilidad laboral que ofrece la compañía así como el porcentaje de riesgo que esta presenta. (Carrasco, Ramos, & Álvarez, 2017) .La supervivencia trasciende la simple continuidad de las operaciones y la recuperación económica; la supervivencia corporativa significa analizar diferentes áreas de la empresa en forma de ecosistema, trascendiendo las ventas y tomando decisiones que ayuden a mejorar estas áreas en tiempos de crisis.

### **Definición operacional**

La variable adaptación al cambio se medirá a través de una encuesta, empleándose como instrumento de medición un cuestionario que describirá las dimensiones de satisfacción al cliente, desempeño laboral e innovación, con los indicadores de la variable. Los ítems son 09 y son validados con la escala de likert: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Indeciso (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5).

**Tabla 4:** *Dimensiones, indicadores e ítems de la variable adaptación al cambio.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Satisfacción al cliente	Capacidad de respuesta Gustos y preferencias Tiempo de espera	12,13,14
Desempeño laboral	Productividad Eficiencia Eficacia	15,16,17
Innovación	Tecnología Producto Distribución	18,19,20

**Fuente:** Encuesta.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSION

### 4.1. Resultados

**Para el objetivo general:** Determinar la influencia de la reestructuración empresarial en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

**Tabla 5:** *Influencia de la reestructuración empresarial en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.*

Nivel	Reestructuración Empresarial			Adaptación al cambio		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	41 a 55	4	5,5	33 a 45	58	79,5
Medio	26 a 40	62	84,9	21 a 32	15	20,5
Bajo	11 a 25	7	9,6	9 a 20	0	0,0
	Totales	73	100,0		73	100,0

Fuente: Encuesta

La reestructuración empresarial tuvo una influencia del 84,9% ubicándose en un nivel medio con el posicionamiento de acuerdo a las respuestas, del 5,5% para el nivel alto y de 9,6% para el nivel bajo, los cuales representan las dimensiones del Rediseño de procesos, Adecuación de trabajadores y Adecuación de infraestructura.

**Prueba de hipótesis para el objetivo general:** La reestructuración empresarial influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

Estas afirmaciones las podemos confirmar con el cálculo del coeficiente de Spearman del 0,694 con un nivel de significancia del 0,031 pudiéndose apreciar que existió una relación de asociatividad entre las variables estudiadas, lo cual nos llevó a la aceptación de la hipótesis general del trabajo.

La interpretación del coeficiente nos dice que para valores cercanos a la unidad la existencia de una relación de asociatividad muy fuerte, a medida que se acerca al cero "0" el grado de asociatividad se debilita, dependiendo del signo positivo relación

directa o negativo manifiesta una relación inversa, aceptando la hipótesis de reestructuración para el objetivo general.

**Tabla 6:** *Correlación Reestructuración empresarial y adaptación al cambio.*

Coeficiente Rho de Spearman		Reestructuración Empresarial	Adaptación al cambio
Reestructuración Empresarial	Coeficiente de correlación		,694
	Sig. (bilateral)		,031
	N		73
Adaptación al cambio	Coeficiente de correlación	,694	
	Sig. (bilateral)	,031	
	N	73	

Fuente: Encuestas

**Para el objetivo específico 1:** Determinar la influencia de la reestructuración de procesos en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

**Tabla 7:** *Influencia de la reestructuración de procesos en la adaptación al cambio*

Nivel	Reestructuración de procesos			Adaptación al cambio			
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%	
Alto	14 a 20	22	30,1	33 a 45	58	79,5	
Medio	9 a 13	44	60,3	21 a 32	15	20,5	
Bajo	4 a 8	7	9,6	9 a 20	0	0,0	
Totales		73	100,0			73	100,0

Fuente: Encuesta

La reestructuración de procesos tuvo una influencia del 30,1% sobre la adaptación al cambio, para el nivel medio fue de 60,3% y para el nivel bajo alcanzó el 9,6% de las respuestas.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1:** La reestructuración de procesos influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

Respuestas que las podemos confirmar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman con 0,591 y una significación bilateral de 0,046 indicándonos que si hubo relación de asociatividad entre las variables investigadas para la reestructuración de procesos y la adaptación al cambio.

**Tabla 8:** *Correlación reestructuración de procesos y adaptación al cambio.*

Coeficiente Rho de Spearman		Reestructuración de procesos	Adaptación al cambio
Reestructuración de procesos	Coeficiente de correlación		,591
	Sig. (bilateral)		0.046
	N		73
Adaptación al cambio	Coeficiente de correlación	,591	
	Sig. (bilateral)	0.046	
	N	73	

Fuente: Encuestas

**Para el objetivo específico 2:** Analizar la influencia de la reestructuración de personal en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

**Tabla 9:** *Influencia de reestructuración de personal en la adaptación al cambio.*

Nivel	Reestructuración de personal			Adaptación al cambio		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	14 a 20	15	20,5	33 a 45	58	79,5
Medio	9 a 13	56	76,7	21 a 32	15	20,5
Bajo	4 a 8	2	2,7	9 a 20	0	0,0
Totales		73	100,0		73	100,0

Fuente: Encuesta

La reestructuración del personal tuvo una influencia del 20,5% sobre la adaptación al cambio, para el nivel medio fue de 76,7% y para el nivel bajo alcanzó el 2,7% de las respuestas.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2:** La reestructuración de personal influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

Respuestas que las podemos confirmar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman con 0,776 y una significación bilateral de 0,034 indicándonos que si hubo relación de asociatividad entre las variables investigadas para la reestructuración de personal y la adaptación al cambio.

**Tabla 10:** *Correlación reestructuración de personal y adaptación al cambio.*

Coeficiente Rho de Spearman		Reestructuración de personal	Adaptación al cambio
Reestructuración de personal	Coeficiente de correlación		,776
	Sig. (bilateral)		0.034
	N		73
Adaptación al cambio	Coeficiente de correlación	,776	
	Sig. (bilateral)	0.034	
	N	73	

**Fuente:** Encuestas

**Para el objetivo específico 3:** Explicar la influencia de la adecuación de la infraestructura en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

**Tabla 11:** *Influencia de la adecuación de la infraestructura en la adaptación al cambio.*

Nivel	Adecuación de la infraestructura		Adaptación al cambio			
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	11 a 15	25	34,2	33 a 45	58	79,5
Medio	7 a 10	38	52,1	21 a 32	15	20,5
Bajo	3 a 6	10	13,7	9 a 20	0	0,0
Totales		73	100,0		73	100,0

Fuente: Encuesta

La adecuación de la infraestructura en la adaptación al cambio tuvo una influencia del 34,2% sobre la adaptación al cambio, para el nivel medio fue de 52,1% y para el nivel bajo alcanzó el 13,7% de las respuestas.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3:** La adecuación de la infraestructura influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

Respuestas que las podemos confirmar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman con 0,788 y una significación bilateral de 0,032 indicándonos que hubo relación de asociatividad entre las variables adecuación de infraestructura y la adaptación al cambio.

**Tabla 12:** *Correlación Adecuación de la infraestructura y adaptación al cambio*

Coeficiente Rho de Spearman		Adecuación de la infraestructura	Adaptación al cambio
Adecuación de la infraestructura	Coeficiente de correlación		,788
	Sig. (bilateral)		0.032
	N		73
Adaptación al cambio	Coeficiente de correlación	,788	
	Sig. (bilateral)	0.032	
	N	73	

Fuente: Encuestas

## 4.2. Discusión de resultados

**Para el objetivo general:** Determinar la influencia de la reestructuración empresarial en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

Chiavenato (2006) La reestructuración es la herramienta en el cual se cambian las relaciones de tarea y autoridad y rediseñan la estructura y cultura organizacional para aumentar la eficiencia y eficacia de la organización. Ir adecuando una estructura funcional a una divisional y así sucesivamente con otra (p,286).

La reestructuración empresarial tuvo una influencia del 84,9% ubicándose en un nivel medio con la adaptación al cambio de acuerdo a las respuestas, del 5,5% para el nivel alto y de 9,6% para el nivel bajo, los cuales representan las dimensiones del Rediseño de procesos, Adecuación de trabajadores y Adecuación de infraestructura. Confirmando la influencia con la relación de asociatividad con el coeficiente de correlación Spearman del 0,694 entre la variable reestructuración empresarial y adaptación al cambio.

Contrastando con Mamani (2018) demuestra que la influencia existente es muy significativa entre la variable reestructuración de procesos y la gestión municipal en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto de Moquegua, y se entiende que, mientras más eficiente es la reestructuración de procesos mejor será la gestión municipal.

Existieron acercamientos entre los hallazgos de los resultados de los restaurantes del cercado de Tumbes y Mamani (2018) en la Municipalidad Mariscal Nieto de Moquegua.

**Para el objetivo específico 1:** Determinar la influencia de la reestructuración de procesos en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

Hammer (2007 ) Indica que el rediseño de procesos es la mejor herramienta para sacar actividades que no generan valor, y al mismo tiempo minimizar los costos en



acciones que generan retrasos, ayudando a la organización en tomar mejores decisiones en las innovaciones.

La reestructuración de procesos tuvo una influencia del 30,1% sobre la adaptación al cambio, para el nivel medio fue de 60,3% y para el nivel bajo alcanzó el 9,6% de las respuestas. Confirmando la influencia con la relación de asociatividad con el coeficiente de correlación Spearman del 0,591 entre la dimensión reestructuración de procesos y adaptación al cambio.

Contrastando con Godoy (2018), quien encontró como resultados el aumento de la productividad del 12.67%, ya que se elevó de 29.27% a 32.98% dando buenos resultados en la producción de la empresa, a raíz de la adecuación de los procesos.

Existieron acercamientos entre los hallazgos de los resultados de los restaurantes del mercado de Tumbes y Godoy (2018) en la empresa Cervecería Nuevo Mundo S.A.C., Surquillo.

**Para el objetivo específico 2:** Analizar la influencia de la reestructuración de personal en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022.

Peón (1994) (citado en Garza 1997, p .154) señala la labor del empleado se centra más en atender a los clientes hay un cambio de actitudes y valores; juntos, directivos y trabajadores analizan problemas toman decisiones y se crean equipos auto dirigidos a los que se delega una empleada responsabilidad.

La reestructuración del personal tuvo una influencia del 20,5% sobre la adaptación al cambio, para el nivel medio fue de 76,7% y para el nivel bajo alcanzó el 2,7% de las respuestas. Confirmando la influencia con la relación de asociatividad con el coeficiente de correlación Spearman del 0,776 entre la dimensión adecuación de personal y adaptación al cambio.

Contrastando con Tejada (2016) quien afirma que con un plan de reestructuración de personal la empresa ha tenido un crecimiento significativo, por esta razón la

mejora en sus procesos de personal, son necesarios e importantes para la empresa Recover SAC.

Existieron acercamientos entre los hallazgos de los resultados de los restaurantes del mercado de Tumbes y Tejada (2016) en la empresa Recover SAC.

**Para el objetivo específico 3:** Explicar la influencia de la adecuación de la infraestructura en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022.

Consiste en la mejora y adecuación de los establecimientos físicos de la organización, mantenimiento o construcción de predios o bienes, también puede establecerse una subcontratación de los sistemas de distribución usando canales como alquiler de bienes de transporte o alguna empresa que brinde esos servicios.

La adecuación de la infraestructura tuvo una influencia del 34,2% sobre la adaptación al cambio, para el nivel medio fue de 52,1% y para el nivel bajo alcanzó el 13,7% de las respuestas. Confirmando la influencia con la relación de asociatividad con el coeficiente de correlación Spearman del 0,788 entre la dimensión adecuación de la infraestructura y adaptación al cambio.

Contrastando con Del Pino y Li (2020) quien concluyo que tanto en China, España y Perú se implementaron medidas sanitarias y adecuación de infraestructura en los restaurantes. Estas medidas conllevan a la desinfección frecuente de los establecimientos, utensilios, asegurar el distanciamiento de las mesas, reducción de aforos y ventilación adecuada.

Existieron acercamientos entre los hallazgos de los resultados de los restaurantes del mercado de Tumbes Del Pino y Li (2020) en los restaurantes del mercado de Lima.

## V. CONCLUSIONES

La reestructuración empresarial tuvo una influencia de nivel medio con un 84,9% con la adaptación al cambio, así mismo, con un 5,5% para el nivel alto y de 9,6% para el nivel bajo, los cuales representan las dimensiones del Rediseño de procesos, Adecuación de trabajadores y Adecuación de infraestructura. Confirmando la influencia con la relación de asociatividad con el coeficiente de correlación Spearman del 0,694 entre la variable reestructuración empresarial y adaptación al cambio.

La reestructuración de procesos tuvo una influencia media del 60,3% sobre la adaptación al cambio, para el nivel alto fue de 30,1% y para el nivel bajo alcanzó el 9,6% de las respuestas. Confirmando la influencia con la relación de asociatividad con el coeficiente de correlación Spearman del 0,591 entre la dimensión reestructuración de procesos y adaptación al cambio. En cierta medida el rediseño de los procesos ha permitido mejorar aspectos como el tiempo y costos.

La reestructuración del personal tuvo una influencia media con un 76,7% sobre la adaptación al cambio, para el nivel alto fue de 20,5% y para el nivel bajo alcanzó el 2,7% de las respuestas. Confirmando la influencia con la relación de asociatividad con el coeficiente de correlación Spearman del 0,776 entre la dimensión adecuación de personal y adaptación al cambio. De cierta forma se ha dado adecuaciones de personal como la reducción y formación en temas nuevos para poder adaptarse.

La adecuación de la infraestructura tuvo una influencia media con un 52,1% sobre la adaptación al cambio, para el nivel alto fue de 34,2% y para el nivel bajo alcanzó el 13,7% de las respuestas. Confirmando la influencia con la relación de asociatividad con el coeficiente de correlación Spearman del 0,788 entre la dimensión adecuación de la infraestructura y adaptación al cambio. De cierta forma se tuvieron que adecuar algunos elementos físicos, como los aforos y ventilación para adecuarse a las necesidades del cliente.

## **VI. RECOMENDACIONES**

A los propietarios de los restaurantes del cercado de Tumbes, hacer uso de las herramientas tecnológicas para poder mejorar sus procesos, agilizar sus actividades de selección y formación de personal, así como usar los métodos de reinventarse en cuanto a infraestructura, adecuándose a las nuevas exigencias de los clientes con la influencia de los factores ambientales como el covid-19 que surgió en los últimos tiempos.

Los propietarios de los restaurantes deben hacer uso del rediseño de procesos en cuanto a hacer uso de aplicaciones para mejorar la atención al cliente, servicios a delivery y publicidad digital.

A los propietarios de los restaurantes realizar formación de personal que tengan ciertas competencias como trabajo en equipo, proactividad, manejo de herramientas prácticas tecnológicas, que tengan cierta predisposición para adecuarse a las exigencias del cliente actual.

A los propietarios de los restaurantes, adecuar la infraestructura de acuerdo a las exigencias y protocolos actuales, para poder cumplir con las disposiciones del estado. Así mismo, utilizar los canales digitales y de delivery para agilizar los tiempos y colas de espera.

## VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alvarez Llanes, J. F. (2011). *Planeamiento estratégico, plan de desarrollo concertado y plan operativo*. Lima: Instituto Pacífico SAC.
- Andrade, H. (2005). *la resistencia al cambio*. España: Netbiblo.
- APAZA, C. N. (2020). *LA INFLUENCIA DEL ESTADO DE EMERGENCIA POR EL COVID-19 EN LA REACTIVACION DEL SECTOR GASTRONOMICO EN LA CIUDAD DE TACNA, 2020*. Tacna.
- Belén, M. S. (2018). *“PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS*. Latacunga.: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.
- Bravo, F. J. (1991). *indicadores de calidad y productividad de la empresa*. venezuela: impreso en Venezuela/Printed in Venezuela.
- Briones, M. J., & Celi, V. V. (2012). *“REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA*. Ecuador.  
doi:<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1484/3/REESTRUCTURACI%C3%93N%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20HOMELINE%20C%C3%8DA.%20LTDA.pdf>
- Cajas Cayo Ximena Alexandra, C. P. (2015). *“REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA” SECTOR TIOBAMBA, CANTÓN LATACUNGA”*. Latacunga: UNIVERCIDAD TECNICA DE COTOPAXI. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2193/1/T-UTC-3443.pdf>
- Cajas Cayo Ximena Alexandra, C. P. (2015). *“REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA” SECTOR TIOBAMBA, CANTÓN LATACUNGA”*. Latacunga: UNIVERCIDAD TECNICA DE COTOPAXI. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2193/1/T-UTC-3443.pdf>
- Carrasco, L. V., Ramos, K. E., & Álvarez, A. T. (2017). CRECIMIENTO Y SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE CALZADO EN ECUADOR. *Panorama Económico*, 43-56.
- Carrasco, M. L. (2021). *Nivel de ingresos y su influencia en la reestructuración empresarial a causa del COVID-19 en el Sector Hotelero de Máncora - Piura 2020*. Piura. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86062/Carrasco\\_MLF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/86062/Carrasco_MLF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castellanos, L. D. (2020). *retos empresariales tras el coronavirus (COVID 19)*. bogota: universidad catolica de bogota.
- chiavenato. (2008). *introducción a la administración general*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.  
doi:<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: Thomson.
- CICAP . (29 de Junio de 2017). *centro de investigación y capacitación en administración pública*. Obtenido de Adaptación al cambio: Una competencia necesaria para crecer profesionalmente: <https://cicap.ucr.ac.cr/web/adaptacion-al-cambio-una-competencia-necesaria-para-crecer-profesionalmente/?ModPagespeed=off>
- Cilleruelo, E. (2007). COMPENDIO DE DEFINICIONES DEL CONCEPTO «INNOVACIÓN» REALIZADAS POR AUTORES RELEVANTES: DISEÑO HÍBRIDO ACTUALIZADO DEL CONCEPTO. *dirección y organización, revista de ingeniería de organización.*, 34-42.
- Del Pino, M. T., & Li, G. H. (2020). *Adecuación del servicio e infraestructura de restaurantes ante la COVID-19 y su aplicación*. Lima. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654051/DelPino\\_MT.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654051/DelPino_MT.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Delgado García, L. R. (17 de diciembre de 2015). *Milenio*. Obtenido de cambio personal: <https://www.milenio.com/opinion/luis-rey-delgado-garcia/para-reflexionar/cambio-personal>
- Dos Santos, M. A. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de educación superior ANUIES*, 79-95. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v45n178/0185-2760-resu-45-178-00079.pdf>
- Duque, R. O. (2006). LA REINGENIERÍA DE PROCESOS: UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA INNOVACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. *revistasaludbosque.unbosque.edu.co*, 91-99.
- Escala Izquierdo, G., Maza, C., & Garcia, R. E. (2008). implantacion de la reingenieria por procesos: actividades, tecnicas y herramientas. *Dialnet*, 1-15. doi:file:///C:/Users/51983/Downloads/Dialnet-ImplantacionDeLaReingenieriaPorProcesos-2733591%20(1).pdf
- Fernandez, P. A., Sanchez, E. M., Jimenez, N. H., & Hernandez, M. R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review*, 106-125.
- Fortunato Contreras Contreras, J. C. (2017). *GESTIÓN POR PROCESOS, INDICADORES Y ESTÁNDARES PARA UNIDADES DE INFORMACIÓN*. Lima: HECHO EL DEPOSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU N° 2017-02393 ISBN N° 978-612-00-2606-9.
- Garza, P. L. (1997). el rol del factor huano ante la administracion del cambio rapido. *gestion y estrategia*, 151-157. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/384-Texto%20del%20art%C3%ADculo-781-1-10-20170508.pdf
- Gestion. (27 de septiembre de 2018). Contraloría Regional de Tumbes será reestructurada para mejorar capacidad de respuesta. *Gestion*.
- GIOVANNI PEREZ, B. G. (noviembre de 2006). EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y SU APLICACIÓN BAJO NORMA ISO 9004: CASO COMPAÑÍA DE ACEITES. *scielo*, 97-106. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v73n150/a09v73n150.pdf>

- Godoy, I. B. (2018). *REINGENIERIA DE PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN. UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES, Huancayo.*
- Gronroos. (1994). *Gestión y marketing del servicio.* Mexico .
- Guamani Pallo Karina Lisbeth, R. A. (2015). “*REESTRUCTURACIÓN EN EL PROCESO DE APOYO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL REGISTRO CIVIL DEL CANTÓN LATACUNGA*”. Latacunga: universidad tecnica de Cotopaxi. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2186/1/T-UTC-3644.pdf>
- Hammer, M. (2007 ). The Process Audit . *Harvard Business Review* .
- Hérrnandez Rodríguez , C. (2003). *Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo.* Madrid. doi:<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/11CA201202.pdf>
- Hitpass, B. (2011). ¿Reingeniería, Rediseño o Mejora de procesos de Negocio? . 36 - 37 .
- INDECOPI. (05 de Diciembre de 2021). *GOB.PE.* Obtenido de GOB.PE: <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/567387-emprendimientos-y-mipymes-de-la-region-tumbes-podran-impulsar-su-desarrollo-con-diferentes-programas-del-indecopi>
- Jones, c. R. (2008). *teoria organizacional diseño y cambio en las organizaciones* . Pearson Education : Mexico .
- Lefcovich, M. (abril de 2018). *Preguntas y Respuestas sobre Reingeniería de Procesos.* Obtenido de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos18/preguntas-reingenieria/preguntas-reingenieria.shtml>
- Lidia María Pérez Vallejo, C. M. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar. *scielo.*, 223-332.
- Louis Xavier Silva Vanegas, J. E. (2020). *organizacion y diseño organizacional.* Managua.: universidad nacional autonoma de Nicaragua.
- Mamani., B. G. (2018). *Reingeniería de procesos y gestión en la municipalidad provincial mariscal nieto de moquegua, 2017.* universidad Jose Carlos Mariategui, Moquegua.
- Murillo, J. Z., & Vargas, A. A. (2022). *PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN, SERVICIO DE LA CEVICHERÍA “FLOR DEL MAR” UBICADA EN EL CANTÓN PORTOVIEJO. PORTOVIEJO.* Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/61048/1/BINGQ-GS-22P03.pdf>
- Newstrom, J. (2007). *comportamiento humano en el trabajo.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Orellana Ramón, J. Z. (2015). *plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.* Ecuador. doi:<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9929/1/UPS-GT000954.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Scielo*, 230. doi:<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

- Pedraza, E. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de ciencias sociales*, 25-30.
- Ponce, I. G. (2018). "REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDITORIAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PROYECTO PLENO -EDITANDO S.A.". Universidad agraria la Molina facultad de economía y planificación., Lima. Obtenido de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3790/fernandez-ponce-ingrid-guadalupe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Huancayo: Universidad Continental. doi:<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/2989>
- Raymond, L., Bergeron, F., & Rivard, S. (1998). Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in the Canadian context. *Journal of Small Business Management*, 72-85.
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento organizacional, conceptos controversias, aplicaciones*. México: Editorial Prentice – Hispano América.
- Roberto René MorenoGarcía, S. P. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la. *scielo*, 130-142.
- Roberto, H. S., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta edición ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Romero ruíz , L. (2012). *reestructuración empresarial*. doi:<https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/513>
- Romero Ruiz, Liliana. (2012). *Reestructuración empresarial*. colombia: Repositorio Institucional CESA. doi:<https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/513>
- Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales, Cali, Colombia*.
- Tejada, C. M. (2016). *PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE SELECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA RECOVER S.A.* Quito .
- Teorías administrativas. (20 de Mayo de 2012). *TEORIA DE LA REINGENIERIA*. Obtenido de <http://teoriasldj.blogspot.com/2012/05/teoria-de-la-reingenieria.html>



## VIII.ANEXOS

## Anexo 01: Matriz de Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Reestructuración empresarial</b>	Romero (2012) Es un conjunto de actividades dirigidas a transformar la estructura productiva de la empresa, modificando la participación de los factores productivos en el proceso. Los cambios en el entorno vienen motivados por factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos, legislativos y medioambientales, estos inciden en todos los niveles, desde la industria o sector hasta la empresa y el individuo.	Se analizará la variable Reestructuración empresarial de acuerdo a sus dimensiones e indicadores permitiendo medir sus características.	Rediseño de Procesos	Costos Recursos Tiempo Calidad	Likert
			Adecuación de trabajadores	Contratación Despido Capacitación Motivación Construcción	
			Adecuación de Infraestructura	Mantenimiento Subcontratación	

Fuente: Elaboración propia.

**Continuación...**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Adaptación al cambio</b>	La adaptabilidad se concibe como la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance objetivo que se han propuesto con antelación. Lo cual está estrechamente vinculado con la capacidad de concebir como válidas perspectivas y situaciones diferentes a las que se está acostumbrado	Se analizará la variable adaptación al cliente de acuerdo a sus dimensiones e indicadores permitiendo medir sus características.	Satisfacción del cliente	Capacidad de respuesta Gustos y preferencias Tiempo de espera	Likert
			Desempeño laboral	Productividad Eficiencia Eficacia Tecnología	
			Innovación	Producto Distribución	

**Fuente.** Elaboración propia.

## Anexo 02: Matriz de consistencia

TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	POBLACION Y MUESTRA	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION
<b>Reestructuración empresarial y adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022.</b>	<b>Problema general</b> ¿De qué manera la reestructuración empresarial influye en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022?	<b>General</b> Determinar la influencia de la reestructuración empresarial en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022.	<b>General</b> H1. La reestructuración empresarial influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022.	<b>Población</b> La población estará constituida por los 73 propietarios de restaurantes del mercado Tumbes	<b>Tipo</b> Descriptiva – correlacional
	<b>Problemas específicos</b> ¿De qué manera la reestructuración de procesos influye en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022?	<b>Específicos</b> Determinar la influencia de la reestructuración de procesos en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022.	<b>Específicas</b> H1. La reestructuración de procesos influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022.		
	¿De qué forma la reestructuración de personal influye en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022?	Analizar la influencia de la reestructuración de personal en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022.	H1. La reestructuración de personal influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022.		
	¿De qué manera la adecuación de la infraestructura influye en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022?	Explicar la influencia de la adecuación de la infraestructura en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022.	H0. La adecuación de la infraestructura influye positivamente en la adaptación al cambio en tiempos de covid-19, en restaurantes del mercado de Tumbes, Perú, 2022.		
				<b>Muestra</b> 73 propietarios de restaurantes del mercado Tumbes	<b>Diseño</b> No experimental transaccional
				<b>Tipo de muestra</b> Muestreo aleatorio simple	

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

#### Reestructuración empresarial y adaptación al cambio en tiempos de covid-19 en restaurantes del cercado de Tumbes, Perú, 2022.

Instrucciones: A continuación, se presentan un grupo de ítems, lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) uno de los cinco puntos de la escala de Likert, de acuerdo a su percepción.

#### I. Datos generales

Edad.....Sexo.....Puesto en la asociación.....

#### II. Escala de medición: Likert para ambas variables

- 5. Totalmente de acuerdo TA
- 4. De acuerdo DA
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo NA, ND
- 2. En desacuerdo ED
- 1. Totalmente en desacuerdo TD

N°	AFIRMACION	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>REESTRUTURACION EMPRESARIAL</b>						
<b>Rediseño de procesos</b>						
1	Considera que la adecuación de los procesos internos de la empresa, post covid-19, le ha permitido reducir costos.					
2	Cree usted que después del covid-19 los recursos como materias primas o materiales se han vuelto más escasos					
3	Considera que se minimiza el tiempo cuando la empresa adecua un proceso de acuerdo a la necesidad.					
4	Con la adecuación de los procesos internos se ha mejorado la calidad de los productos del restaurante					
<b>Adecuación de trabajadores</b>						
5	Considera usted que los restaurantes en pleno covid-19 han optado por contratar más personal					
6	Usted cree que los restaurantes por motivos de pandemia optaron por reducir personal					

7	Los restaurantes en esta fase de pandemia han optado por capacitar a su personal en los nuevos procesos.					
8	A los colaboradores del restaurante en esta fase de pandemia se les motiva y brinda incentivos constantemente.					
<b>Adecuación de infraestructura</b>						
9	Considera que el restaurante ha tenido que realizar nuevas construcciones en sus instalaciones donde opera.					
10	El restaurante en la fase de pandemia ha realizado acciones de mantenimiento en sus instalaciones y equipos para mejorar el servicio.					
11	El restaurante ante las medidas de distanciamiento ha optado por subcontratar el servicio de distribución haciendo delivery					
<b>ADAPTACION AL CAMBIO</b>						
<b>Satisfacción del cliente</b>						
12	Con las nuevas medidas y adecuaciones del restaurante post covid-19 se responde a las exigencias del cliente.					
13	La adecuación del proceso de obtención y preparación de alimentos permite satisfacer los gustos y preferencias del cliente.					
14	Considera que con las nuevas medidas post covid-19 se es eficiente con el cumplimiento de pedidos de los clientes.					
<b>Desempeño laboral</b>						
15	Considera que los colaboradores cumplen con las metas establecidas en el restaurante.					
16	Considera que los colaboradores cumplen con sus obligaciones reduciendo los recursos asignados por el restaurante.					
17	Considera que los colaboradores cumplen con las obligaciones establecidas haciendo uso total de los recursos asignados por el restaurante					
<b>Innovación</b>						
18	El restaurante con las medidas post covid-19 ha optado por implementar redes sociales y aplicativos móviles (yape, tarjeta, luquita, etc.) para mejorar el servicio.					
19	Con las nuevas medidas post covid-19, el restaurante ha innovado en nuevos platos, envases o embalajes para mejorar el servicio.					
20	Considera que el restaurante ha optado mejorar el servicio de distribución, con vehículos nuevos y personal especializado.					

**Fuente:** Elaboración propia.