

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA**

**“ ANTONIO NARRO ”**

**UNIDAD LAGUNA**

**DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**



**LA REINGENIERIA Y SU ADAPTACIÓN A LA EMPRESA  
AGROPECUARIA - SEGUNDA PARTE.**

**POR**

**MAURA LORENA SALAS MARTÍNEZ**

**TESIS**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**

**TORREÓN, COAH.**

**SEPTIEMBRE DE 2006**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA**

**“ ANTONIO NARRO ”**

**UNIDAD LAGUNA**

**DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**



**LA REINGENIERIA Y SU ADAPTACIÓN A LA EMPRESA  
AGROPECUARIA - SEGUNDA PARTE.**

**POR**

**MAURA LORENA SALAS MARTÍNEZ**

**TESIS**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**

**TORREÓN, COAH.**

**SEPTIEMBRE DE 2006**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA**

**“ ANTONIO NARRO ”**

**UNIDAD LAGUNA**

**DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**



**TITULO**

**LA REINGENIERIA Y SU ADAPTACIÓN A LA EMPRESA  
AGROPECUARIA - SEGUNDA PARTE.**

**TESIS POR:**

**MAURA LORENA SALAS MARTÍNEZ**

**ASESOR PRINCIPAL: ALFREDO AGUILAR VALDÉS**

TORREÓN, COAH.

SEPTIEMBRE DE 2006

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA "ANTONIO  
NARRO "**

**UNIDAD LAGUNA**

**DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**



**LA REINGENIERIA Y SU ADAPTACIÓN A LA EMPRESA  
AGROPECUARIA - SEGUNDA PARTE.**

**TESIS POR :**

**MAURA LORENA SALAS MARTÍNEZ**

**APROBADA POR:**

**DR. ALFREDO AGUILAR VALDÉS  
PRESIDENTE DEL JURADO**

**M.C. JOSÉ LUIS FRANCISCO SANDOVAL ELÍAS  
COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIA ANIMAL**



**Coordinación de la División  
Regional de Ciencia Animal  
P - AAP - UL**

TORREÓN, COAH.

SEPTIEMBRE DE 2006

00079

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA**

**“ANTONIO NARRO”**

**UNIDAD LAGUNA**

**DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**

**POR :**

**MAURA LORENA SALAS MARTINEZ**

**QUE SE SOMETE A CONSIDERACIÓN DE LOS ASESORES, COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OBTENER EL TITULO DE:**

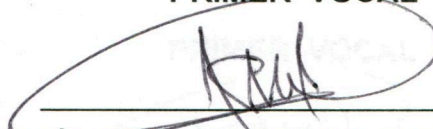
**MEDICO VETERINARIO ZOTECNISTA**

**PRESIDENTE DEL JURADO**



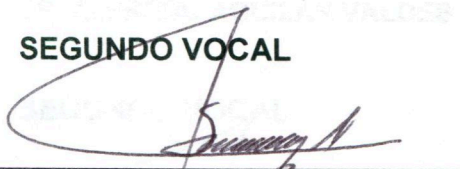
**DR. ALFREDO AGUILAR VALDÉS**

**PRIMER VOCAL**



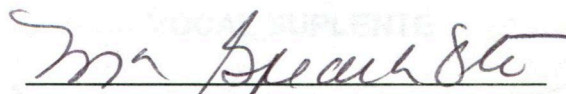
**MC. JOSÉ LUIS FRANCISCO SANDOVAL ELIAS**

**SEGUNDO VOCAL**



**M.V.Z. RODRIGO ISIDRO SIMÓN ALONSO**

**VOCAL SUPLENTE**



**M.C. MA. GUADALUPE DE LA FUENTE SALCIDO**

**COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE**

**CIENCIA ANIMAL**

**M.C. JOSÉ LUIS FRANCISCO SANDOVAL ELIAS**



Coordinación de la División  
Regional de Ciencia Animal

**2006 SEPTIEMBRE DE 2006**

**TORREÓN, COAH.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA**

**"ANTONIO NARRO"**

**UNIDAD LAGUNA**

**DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**

**POR :**

**MAURA LORENA SALAS MARTINEZ**

**QUE SE SOMETE A CONSIDERACIÓN DE LOS ASESORES, COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OBTENER EL TITULO DE:**

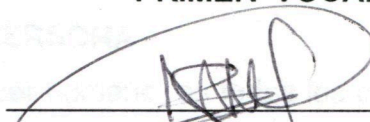
**MEDICO VETERINARIO ZOTECNISTA**

**PRESIDENTE DEL JURADO**



**DR. ALFREDO AGUILAR VALDES**

**PRIMER VOCAL**



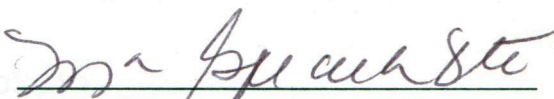
**MC. JOSÉ LUIS FRANCISCO SANDOVAL ELIAS**

**SEGUNDO VOCAL**



**M.V.Z. RODRIGO ISIDRO SIMÓN ALONSO**

**VOCAL SUPLENTE**



**M.C. MA. GUADALUPE DE LA FUENTE SALCIDO**

**COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE  
CIENCIA ANIMAL**

  
**M.C. JOSÉ LUIS FRANCISCO SANDOVAL ELIAS**

**Coordinación de la División  
Regional de Ciencia Animal**

**7-AAN-UL**

**SEPTIEMBRE DE 2006**

**TORREÓN, COAH.**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Fíate de Dios de todo tu opinión, y no te apoyes en tu propia prudencia reconócelo en todos tus caminos y él enderezará tus veredas.

No ser sabio en tu propia opinión; Teme a Dios, y apártate del mal.

Porque será medicina a tu cuerpo, y refrigerio para tus huesos. RO 12.16

### **A MI ALMA TERRA MATER**

A ti que me has dado la oportunidad de crecer bajo tu apoyo y cobijo, que me diste las armas para enfrentar el futuro, de la cual me siento orgullosa de ser miembro de esta hermandad.

### **A TODO PERSONA**

A ustedes , por enseñarme a crecer como ser humano, en todos los caminos de la vida , gracias por su comprensión, aliento, y entusiasmo, que sembraron en mi para no darme por vencida en el camino que asta este momento e recorrido, por los momentos lindos, y aquellos amargos, MAESTROS, COMPAÑEROS, AMIGOS, en si todos GRACIAS.

### **AL COECYT**

Les agradezco por el apoyo brindado para el término de mi carrera, por medio de la Beca, ya que sin ella hubiese sido difícil culminar y presentar mi tesis. ¡Gracias!

### **A MIS MAESTROS**

Los llevare en mi mente, por permitir conocer y vivir a través de sus conocimientos, y sobre todo por ayudarme en el termino de mi carrera a todos, ¡Gracias!.

## **DEDICATORIA.**

Fueron muchas las personas que han estado en mi vida y que han dejado un recuerdo bello en mi, por sus amor, enseñanzas, aliento, y todos aquellos sentimientos que he podido percibir gracias.

### **A USTEDES PADRES**

Por amarme y enseñarme los valores y principios, por darme el coraje de salir adelante y no dejarme caer en aquellos momentos difíciles, ya que fueron ustedes los que me enseñaron el amor a Dios, y son ustedes los que se esforzaron para brindarme a lo largo de estos años el apoyo, para realizar una meta en la vida, " mi carrera ", y sobre todo por aceptarme.

**Sr Heliodoro Salas Hernández y la Sra. Maura Martínez Romero.**

### **A MIS HERMANOS**

Son ustedes la razón mas bella de mi vida para salir adelante, los amo, y espero que se sientan orgullosos de mi, como yo de ustedes, y que en cada oración, pido a Dios por ustedes y que nos mantenga unidos por siempre.

**ING. Maria Isabel Salas Martínez**

**Hector Bernardo Salas Martínez**

**Dora Helia Salas Martínez.**

### **A MIS ABUELOS**

En cada decisión que tomo están ustedes, los recuerdo, y los llevare en mi corazón, me siento tan feliz que Dios me dio a los mejores Abuelos, hoy lo sé.

**† Sr. Julian Salas Orozco.**

**† Sra. DINA Jiménez Valenciano.**



### **A MIS PADRINOS.**

Son un ejemplo a seguir, por todo el apoyo, y comprensión que han dado a mi familia, y el cariño, hacia nosotros ¡Gracias ¡

**Sr. Abelardo González y la Sra. Martha García.**

### **AI ING. MANUEL EDGAR LECHUGA ROCHA**

Me has apoyado y escuchado en aquellos momentos difíciles de mi vida, siempre tienes una palabra de aliento, y e compartido momentos tan bellos que siempre estarán en mi mente y mi corazón.

### **M.V.Z. ROBERTO TÉLLEZ TORRES.**

Convivimos muchos años y en todos ellos guardo momentos muy bonitos, donde siempre vi su apoyo y amistad, lo recuerdo y le deseo lo mejor en lo que realice.

### **AL DOC. ALFREDO AGUILAR**

Sus palabras siempre, fueron tan claras, y en el tiempo preciso, que me permitieron, poder ver muchos detalles que no eran correctos, le agradezco maestro por el cariño que me a brindado y que es correspondido, y por todos los momentos tan lindos que he tenido la oportunidad de vivir en su compañía.

## INDICE

1. INTRODUCCION.....	2
1.1. OBJETIVOS.....	4
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
2.1 REINGENIERIA.....	5
<b>2.1.1. Antecedentes de la reingeniería.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2. La Reingeniería: el camino del cambio.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.3. ¿Dónde aplicamos a la reingeniería? .....</b>	<b>11</b>
2.1.3.1. El recurso humano.....	11
2.1.3.2. Tecnología.....	12
2.1.3.3. Proceso .....	13
<b>2.1.4. Las tres fuerzas de la reingeniería.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.5. Integrantes o roles del equipo de la reingeniería .....</b>	<b>15</b>
2.1.5.1. El líder .....	15
2.1.5.2. Responsable del proceso. ....	16
2.1.5.3. Equipo de trabajo para la Reingeniería. ....	16
2.1.5.4. Comité Directivo .....	17
2.1.5.5. Zar de la reingeniería: asesor o consultor externo.....	17
<b>2.1.6. Filosofía de la reingeniería .....</b>	<b>18</b>
2.2. ENTENDER LOS PROCESOS. ....	19
<b>2.2.1. Tipos de procesos .....</b>	<b>20</b>

2.2.1.1. Procesos factibles.....	21
2.2.1.2. Procesos quebrantados o incompletos.....	21
2.3. INICIACIÓN DE LA REINGENIERÍA .....	21
<b>2.3.1. La base del éxito de la ingeniería.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2. Beneficios de la reingeniería.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3. Los móviles del cambio.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.4. Razones del por qué se debe aplicar la Reingeniería.....</b>	<b>26</b>
2.4. ESTABLECER UN NUEVO AMBIENTE.....	28
<b>2.4.1. Comprender el comportamiento del negocio.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.2. Elaboración del diagrama de negocio.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.3. Competencia global.....</b>	<b>30</b>
2.5. POSICIONAMIENTO Y PLANEACIÓN EN LA REINGENIERÍA.....	31
<b>3 IMPLEMENTAR Y OPERAR.....</b>	<b>32</b>
3.1. ¿CÓMO SE DEBE TRABAJAR ?.....	32
3.2 EL NEGOCIO.....	34
<b>3.1.1 Reducir Costos.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.2. Control de la Producción y Calidad.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.3. Mejoramiento Continuo.....</b>	<b>36</b>
4.-CONCLUSIONES .....	38
5.-LITERATURA CITADA Y REFERENCIA DOCUMENTALES .....	40

## 1. INTRODUCCION

La actual crisis de competitividad global que afrontan las empresas agropecuarias no es el resultado de una recesión económica temporal ni de un punto bajo en el ciclo de los negocios, ya que en el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, además de que el *sector primario* en las últimas dos décadas ha sido relegado y subestimado.

En este contexto, se describe un nuevo modelo de negocios y un conjunto de técnicas que se tendrán que emplear para reinventar o rediseñar las empresas agropecuarias, a fin de competir en un mundo nuevo, actualizando las viejas ideas acerca de cómo se deben organizar y dirigir una empresa rural.

La técnica que se revisa en este trabajo es la denominada *Reingeniería*, significa volver a empezar, arrancando de cero.

La reingeniería señala dejar de lado gran parte de lo que se ha tenido por sabido durante años en administración agrícola, lo que importa en la reingeniería es cómo queremos organizar hoy el trabajo, dada las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías .

No pretende modificar el comportamiento de los trabajadores, no es cuestión de que trabajen más duro, sino por el contrario, aprovechar sus disposiciones naturales y dar rienda suelta a su ingeniosidad, la esencia de esta es la identificación y el abandono de reglas anticuadas y de supuestos fundamentos que sustentan las operaciones comerciales corrientes, las nuevas empresas agropecuarias se fundarán y construirán sobre la base de reunificar esas tareas en *procesos* mas coherentes.

Por *proceso* queremos señalar sencillamente una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, produce un resultado valioso para el cliente. Igualmente se plantean reglas para iniciar, dirigir y llevar a buen termino el proceso de reingeniería, ya que es la única manera de alcanzar lo que se necesita.

El objetivo de los empresarios en todo ámbito productivo, y más en los agropecuarios es contar con una organización bastante flexible a fin de que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, tan innovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios, además que rinda el máximo de calidad de estos.

Tres fuerzas por separado y en combinación, están impulsando a la empresa agropecuaria a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que es desconocido. Estas fuerzas son: *clientes, competencia y cambio.*

## **1.1. OBJETIVOS**

El objetivo fundamental es la adaptación de la técnica administrativa denominada reingeniería o técnica del rediseño empresarial y su posible aplicación a las pequeñas, medianas y grandes empresas agropecuarias, aterrizando aún mas y mejor, por ser la segunda etapa de investigación del comportamiento y aplicación de la Reingeniería.

De igual importancia es lograr publicar a nivel de texto universitario para promover los resultados obtenidos en esta investigación y la difusión correspondiente entre los interesados de esta técnica.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 REINGENIERIA

Ante un nuevo contexto económico surgen nuevas modalidades y técnicas de administración, entre ellas esta la **reingeniería**, fundamentada en la premisa de que no son los productos sino los procesos que los crean, los que llevan a la empresa al éxito o al fracaso.(1)

La *reingeniería* no se contrapone al control total de la calidad o al método justo a tiempo, su enfoque es tratar de mejorar lo ya diseñado en la empresa, quedando claro que no siempre se empieza de cero.(11); es una técnica denominada también “*rediseño de la empresa*”.

Toda compañía tendrá que buscar con tenacidad los tres objetivos concurrentes: la satisfacción del cliente, el dominio del mercado y una creciente rentabilidad.(13).

Premisa

“La reingeniería es una técnica que de saberse aplicar en la administración de los agronegocios, puede llegar a corregir o rediseñar áreas de trabajo que estén teniendo problemas en su productividad, hay que rediseñar lo necesario, lo urgente, ya que en el campo de los agronegocios no se requiere de una asesoría con una escala superlativa como es el caso de las grandes empresas e industrias urbanas.(Aguilar V.A.2001).

La adaptación a la empresa agrícola requiere de métodos mas sencillos, respetando siempre la rusticidad de este entorno.

### 2.1.1. Antecedentes de la reingeniería.

Según Michael Hammer y James Champy (1993) “ la reingeniería es una reformulación fundamental y un rediseño radical de los procesos administrativos para lograr mejoras dramáticas en los niveles críticos de desempeño actuales que presentan variables tales como costos, calidad, servicios y rapidez.” (1)

La reingeniería se considera como un medio integral y efectivo para reducir la duración de los ciclos, sobrepasar las expectativas del cliente, mejorar la productividad, aumentar las ventas y obtener mejores ganancias, en donde las suposiciones tradicionales se ponen en duda y las actividades de trabajo sufren cambios y son rediseñadas. (2)

La orientación de la reingeniería es hacia los procesos o sea una manera nueva de mirar el modo de trabajar, aunque para ello se haga necesario mas conocimientos y capacitación a los empleados en este proceso.

El concepto *rediseño radical*, probablemente asuste a empresarios del ramo agropecuario, salvo los productores rurales que tienen un verdadero espíritu empresarial. En estos estriba el poder adaptar y aplicar las técnicas administrativas del ámbito industrial y urbano a lo agrícola o agropecuario.

Las técnicas denominadas hoy en día como técnicas de administración estratégica en los que se incluye a la *reingeniería*, se puede aplicar a las empresas agropecuarias revisando el rango de complejidad y de sofisticación de la empresa urbana.(4)



La *reingeniería* se introdujo en muchos países y en México, con una filosofía aplicable tanto a empresas privadas como públicas, ignorándose que un programa de reingeniería sin mejoramiento continuo de todos y cada uno de sus participantes, lo único que genera es incertidumbre y en cierto momento frustración del recurso humano.(2)

Si bien es cierto que las organizaciones deben adaptarse a los nuevos aires competitivos que hoy predominan, lo pueden hacer a través de un programa novedoso como lo es la *reingeniería*, pero tomando en cuenta que lo más importante de una organización es su *recurso humano*. En el caso de la empresa agropecuaria, este es un reto el tratar de adoptar y adaptar a la reingeniería como una **técnica del rediseño** que logre auxiliar en primer lugar a las grandes explotaciones rurales por las condiciones económicas que prevalecen en México. En el caso de las empresas medianas y pequeñas del medio agrícola y agropecuario, queda demostrado desde hace mas de dos décadas; que el recurso administrativo ideal es aplicar el **PAAE (Proceso Administrativo Agropecuario Estratégico- Aguilar; 1980)**.

El concepto de la *reingeniería* según algunos autores varía un poco, dependiendo el cómo y dónde estén planteando la posible solución, aunque la esencia es siempre la misma, señalando entonces en su forma mas sencilla el que "la reingeniería cambie el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura, y así maximizar la rentabilidad del negocio"(6).

El objetivo perseguido es definir criterios de simplificación y optimización que permitan alcanzar las metas del cambio, que son:

1. Racionalizar las operaciones.
2. Reducir los costos.
3. Aumentar los ingresos.
4. Mejorar la calidad en todos los aspectos.
5. Afinar la orientación hacia los empleados y trabajadores.

La información con la que se cuenta en toda *gran explotación agropecuaria* debe ser manejada y estar disponible cuando sea requerida para tomar una decisión crítica, además cuando un proceso de negocio es bien diseñado, éste puede fortalecer la misión y la visión del agronegocio.

Al comenzar el *proceso de la reingeniería* en la empresa o negocio agropecuario; se debe analizar el concepto hasta llegar al punto de donde se debe partir, lo cual puede ser en forma radical que es llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que existe; es simplemente abandonar lo obsoleto, y rediseñar nuevas maneras de realizar el trabajo(1).

Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de desaparecer todo o casi todo; la mejora marginal requiere una afinación de sumo cuidado, mientras que la mejora espectacular exige cambiar lo no vigente por algo totalmente nuevo.

Los programas de calidad y la reingeniería comparten ciertos temas en común. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del asesorado y trabajan de ahí hacia atrás.

Los principios de la reingeniería por Michael Hammer y James Champy; sugieren siete principios que pueden perfeccionar la línea de proceso de trabajo, alcanzando mejoras en la calidad del producto y tiempo de manejo:

1. Organizar alrededor de los productos, no del trabajo.

2. Identificar todo el proceso en una organización y priorizarlos en orden de urgencia de rediseño.
3. Integrar información del proceso de trabajo dentro del trabajo real que produce información.
4. Tratar geográficamente los recursos dispersos como también aquellos que fueron centralizados.
5. Ligar las actividades paralelas en el flujo de trabajo en lugar de solo la integración de sus resultados.
6. Poner un punto de decisión donde el trabajo es desarrollado y construir el control dentro de los procesos.
7. Capturar información al inicio y al final de cada fuente.

### **2.1.2. La Reingeniería: el camino del cambio.**

Para mejorar la administración de una empresa cualquiera que esta sea, es importante comprender su significado en la forma mas completa posible, así como entender los factores que influyen en ella.

En forma general, la función de la administración, es lograr el mejor desarrollo del sistema, con la obtención del máximo rendimiento empresarial y económico.(8)

Por lo tanto;” *la reingeniería* es la revisión fundamental y el *rediseño radical* de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (1)

El primer paso hacia la reingeniería es conocer el funcionamiento de sus procesos y la forma como se comporta la empresa, saber cómo y por qué se realiza el trabajo en cada uno de los niveles, es el fundamento de la reingeniería y la clave del éxito

La meta es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios(3).

La *Reingeniería* contiene cuatro palabras claves:

***Fundamental, Radical, Espectacular y Proceso.***

La primera palabra clave es ***fundamental***, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su negocio y sobre cómo funciona ¿Qué estamos haciendo ?¿ Por qué lo hacemos de esta forma?, son preguntas comunes que se hacen en este renglón

Empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado, la reingeniería determina primero el ***que*** debe hacer una compañía; luego, ***cómo*** debe hacerlo. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que ***debe ser***

La segunda es ***radical***, rediseñar de manera significativa y llegar hasta la raíz de las cosas : no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya esta instalado sino abandonar lo viejo y reinventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo(1).

La tercera palabra ***Espectacular***, la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementarles sino de dar saltos gigantescos en rendimiento

Y los ***Procesos***, estos corresponden a actividades naturales de los negocios, los cuales deben estar libres de la tiranía de secuencias rectilíneas y se pueda explotar la ejecución simultánea de tareas sobre secuencias en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después

Las empresas no son las que rediseñan procesos; son las personas y la organización de este recurso las que realizan la reingeniería, y esto es la clave del éxito(1).

### 2.1.3. ¿Dónde aplicamos a la reingeniería?

La reingeniería puede generar un cambio significativo en los requerimientos de los productos y servicios, en los controles u obligaciones o un significativo cambio en la plataforma tecnológica que soporta el proceso del negocio. Por esta razón se requiere de una *sensibilidad a las **aptitudes y actitudes** de los empleados, así como las ramificaciones de cambio en su vida*(12).

Se aplica a los tópicos mas relevantes de una organización, como lo son el recurso humano, la tecnología y el proceso productivo

#### 2.1.3.1. El recurso humano.

La reingeniería reconoce el valor del recurso humano de la organización como el medio que permita la implantación con éxito de los nuevos procesos y el alcance de los objetivos trazados, buscando en ellos habilidades y destrezas para realizar el trabajo definido(5).

- Definir posiciones y destrezas
- Definir una nueva organización
- Reubicación del personal
- Entrenar y adiestrar
- Reclasificar
- Implementar los cambios
- Retirarse a tiempo si se requiere.

Mesaaki Imai desarrolla la teoría del “Kaisen” como la parte humana de la reingeniería, la cual pretende un” **mejoramiento continuo**” en el personal de la organización desde la gerencia hasta los niveles operativos con un

fuerte énfasis en la vida del trabajador y empleado, ya sea en su lugar de trabajo o en su vida social y familiar. *Imai* sostiene que no hay un momento de la vida que no se pueda aprender y mejorar(1).

Se puede decir que debemos saber administrar inteligentemente los recursos humanos, pero más que administrarlos, dirigirlos, sólo un buen líder puede hacer frente a un programa de reingeniería, porque al ser humano no le gusta obedecer, sino más bien cooperar(7).

### 2.1.3.2. Tecnología

La tecnología es un factor en todos los niveles del modelo de cambio, en la actualidad no existe confusión sobre como poner en funcionamiento la tecnología, sino respecto a cómo aplicarla en el ambiente tecnológico y además evitar la deshumanización del medio ambiente

La informática, es el mas alto grado de la tecnología moderna, es parte de cualquier esfuerzo de reingeniería, es un capacitador esencial porque permite a las empresas rediseñar sus procesos(1).

Para aplicar la informática es necesario pensar en **forma inductiva** que es el reconocer una solución al problema que se pueda resolver, le permite a la organización romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar, es decir rediseñar(5).

Una organización que no pueda cambiar su modo de pensar acerca de la tecnología no se puede rediseñar. La tecnología desempeña un papel crucial en la reingeniería de negocios, pero también es muy fácil utilizarla mal o en forma indebida (7).

### 2.1.3.3. Proceso

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente. En la reingeniería el cambio puede iniciarse para mejorar un solo proceso o un pequeño grupo de procesos relacionados entre sí

El rediseño propone formular un plan de acción de manera de lograr un incremento sano y sostenido que permita a todos los empleados y trabajadores realizar sus funciones y recibir beneficios, además reducen también los costos de administración indirecta (1).

Es un “agrupamiento estructurado de medidas de actividades” designado para lograr una producción específica para un mercado en particular(10).

Una vez que los procesos se identifican, se debe resolver cuáles son los que necesitan el rediseño y se ordene que se debe de seguir en ello, no es una parte trivial del esfuerzo.

Es necesaria la comunicación organizacional; ya que se tiene que planear y justificar a los altos directivos el ¿por qué? de rediseñar, esto es un análisis general con objetivos y metas cuantificables.(10)

### 2.1.4. Las tres fuerzas de la reingeniería

Existen tres fuerzas que por separado y en combinación, están impulsando a las empresas a penetrar cada vez mas en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas tres fuerzas son: **CLIENTES, COMPETENCIA y CAMBIO.**

*Los clientes:* asumen el mando, ya que los clientes no se conforman con lo que se encuentran, actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades, esto es igualmente aplicable en la relación cliente – proveedor (1)

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información y diversos medios de comunicación

*La competencia:* Ahora hay mucho más de clases y tipos diferentes de productos, la globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia externa, todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir el nuevo mercado con reglas ya conocidas y nuevas para manejar más inteligentemente sus negocios(1).

*El cambio:* El cambio a través de la historia se vuelve una constante, hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente o quedarán paralizadas. La rapidez de los cambios tecnológicos, los ciclos de vida de los productos se han modificado (1) y sobre todo en el mundo de los agronegocios, *el cambio notable debe ser a favor de los recursos humanos.* Los productores agropecuarios que dan empleo deben actualizarse y cambiar de actitud. Un buen ejemplo en la vida cotidiana de agricultores y ganaderos de gran escala, es que se observa con discreción y ética profesionales por parte de los investigadores y académicos, que algunos patrones o dueños del negocio, dan la imagen de que tratan mejor a una vaca o a un tractor que a sus propios empleados y trabajadores, y ésta imagen contradictoria que lamentablemente se observa, provoca que **la lealtad y la solidaridad** para la empresa disminuye o no existe en ellos, esta es una situación que debe corregirse con el recurso de la capacitación y adiestramiento activo y dinámico en el renglón de los recursos humanos. Hay que invertirle a este rubro con seriedad y continuidad, así se romperá con el **circulo vicioso** de la falta de integración e identidad entre el patrón y los



empleados y trabajadores del sector agrícola y agropecuario en este siglo XXI (4).

El comportamiento humano es la expresión de la personalidad del individuo como resultado del contexto sociocultural donde se desenvuelve y coexiste con los miembros de su comunidad

Los cambios que pueden hacer fracasar a una empresa son los que ocurren fuera de sus expectativas (10), los cambios deben traer y promover una mayor productividad mezclada con una adecuada convivencia entre todos los actores que participan en una agroempresa.

### 2.1.5. Integrantes o roles del equipo de la reingeniería

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- Líder o dueño del negocio.
- Responsable del proceso.
- Equipo de reingeniería.
- Comité directivo.
- “Zar” de la reingeniería.

#### 2.1.5.1. El líder

Es el dueño que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener *la autoridad suficiente para que motive a la gente* de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería quedara solo en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera. Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita visión y comunicación entre empleados y trabajadores

Designa quienes serán los responsables de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento (1).

### **2.1.5.2. Responsable del proceso.**

Es un gerente o encargado de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo correspondiente, es el responsable de toda la logística operativa. Los procesos deben de identificarse lo mas pronto posible, asignar un líder y éste a l o a los responsables

Los responsables deben tener aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, y su función principal es vigilar y motivar la realización del rediseño

Esta función no termina cuando se completa el proyecto, cada proceso sigue necesitando de un responsable que le de seguimiento a su ejecución (1).

### **2.1.5.3. Equipo de trabajo para la Reingeniería.**

Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, **con capacidad de diagnosticar el proceso actual**, supervisar la reingeniería y su ejecución, son los que desarrollan la "talacha reingenieril"

Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y luego convertirlos en realidad, se debe formar un equipo para cada proceso

Dadas las condiciones particulares de los agronegocios en México y particularmente de las grandes agroempresas, conviene que un equipo de trabajo atienda, todos o varios procesos por razones de índole económico y de cultura (4).

El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, que pueda cuestionar o proponer

alternativamente, puede y debe ser gente ajena o externa de la empresa (1). Los agronegocios en México en este nuevo siglo, deben incluir en su asesoría la práctica del “Out Sourcing” o consultoría externa, ( Zar ) como lo están haciendo los grandes agricultores y ganaderos en la República Mexicana

Esta es una buena razón para ir interpretando con pasos seguros la técnica de la *reingeniería* o cualquier otra de las denominadas hoy en día, “Técnicas de Administración Estratégica, entre las que hasta ahora se han estudiado en el ámbito agropecuario, como la planeación estratégica, el desarrollo organizacional y el denominado **Proceso Administrativo Agropecuario Estratégico – PAAE**.

( Aguilar V.A. 2000)

#### 2.1.5.4. Comité Directivo

Cuerpo formulador de políticas, que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los responsables de los procesos y al dueño o los dueños del negocio (1).

#### 2.1.5.5. Zar de la reingeniería: asesor o consultor externo.

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr **sinergia** entre los distintos proyectos en la empresa

Asesora coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los responsables de procesos. Su labor es temporal y eventual, pero debe darle seguimiento a su asesoría hasta que la empresa marcha con sus propios recursos, sin necesidad de continuar con el “Out Sourcing” (1).

### 2.1.6. Filosofía de la reingeniería

*Es una filosofía de mejora continua. Busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando los procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otro gasto. Se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización (3).*

*Todas las nuevas técnicas manejan el rubro de "mejora continua", quien mejor lo logre, respaldará mejor a la técnica de su elección*

La reingeniería debe antes de todo conceptualizarse como una rotura, cambio o actualización de los paradigmas vigentes en la empresa. Es por ello que la recreación implica lisa y llanamente el volver a crear o recrear los procesos a la luz de nuevas ideas, técnicas, metodologías y descubrimientos técnicos (6).

En primera instancia se desarrolla en tres áreas:

#### **ESTRUCTURA, PROCESOS y PLATAFORMA TECNOLÓGICA**

Estructura: Principalmente la estructura organizacional se enfoca en transformar aquellas estructuras verticales por estructuras mas horizontales y flexibles, donde la organización se estructura en razón del cliente, es decir de afuera hacia dentro y no viceversa (7).

Procesos: La transformación de los procesos se enfoca a terminar con el concepto tarea y con aquellos colaboradores que hacen solamente " lo que les tocaba y nada más". Implementando el termino proceso; es decir, la organización produce procesos y subprocesos, en donde los grupos de trabajo son responsables de la actividad (es) y "todos los empleados y

trabajadores saben hacer de todo un poco”, esto es clásico en el ambiente rústico de la agricultura y ganadería latinoamericanas

Cuando el trabajo se desarrolla por procesos, se distinguen cuatro básicos: técnicos, tácticos, estratégicos y administrativos (7).

Plataforma tecnológica: Se sostiene que la empresa para dar un adecuado servicio, deberá poseer una tecnología de punta; ya que se maneja mas información con menos papel. Pero la plataforma tecnológica no solo procura mejorar el servicio, sino también la estructura para un mayor aprovechamiento integral de los recursos, procesos estratégicos y tácticos que se pueden apoyar y desarrollar tomando de la planeación estratégica como una técnica paralela y auxiliar a la reingeniería. Se considera que la *combinación audaz e inteligente* de las nuevas técnicas administrativas es la mejor solución para mejorar la administración a una escala mayor en todo agronegocio, siempre y cuando se parta de la practica administrativa de mayor valor hoy en día como lo es el Proceso Administrativo Agropecuario Estratégico – PAAE.

## **2.2. ENTENDER LOS PROCESOS.**

Antes de proceder a rediseñar, el equipo necesita saber ciertas “cosas” acerca del proceso existente: qué es lo que hace, cómo lo hace y las cuestiones críticas que gobierna su desempeño; la meta del equipo no es mejorar el proceso existente. Lo que necesita es desarrollar la intuición y la identificación necesarias para crear un diseño totalmente nuevo

Como la meta final de la reingeniería es crear un proceso que satisfaga mejor las necesidades de los interesados, es cuestión critica que el equipo entienda muy bien sus necesidades

¿Cuáles son los requisitos reales de los interesados?, ¿Qué dicen, qué quieren y qué necesitan realmente?, ¿Qué procesos llevan a cabo actualmente?

Una vez que el equipo entienda lo que podría necesitar, el paso siguiente es averiguar qué es lo que da el proceso actual, o sea entender el proceso vigente y en uso

La meta es entender el qué y el por qué del proceso, pues al rediseñar, al equipo le interesa menos saber cómo funciona el proceso actualmente

Antes de terminar, se debe revisar otro instrumento que tienen a su disposición los equipos de reingeniería: **referenciar**. En su esencia, referenciar significa “ buscar empresas que estén haciendo algo en forma óptima y averiguar como lo hacen para emular con ellas” o sea, en otras palabras es lo que se maneja en la “técnica de la mejora continua y de la comparación empresarial (Benchmarking)” y nuevamente queda demostrado una vez más, que la combinación paralela de otra técnica más como el Benchmarking, ayuda a mejorar el rediseño de un agronegocio. La habilidad estriba en recibir la asesoría más conveniente y de personas conocedoras con experiencia (4).

### **2.2.1. Tipos de procesos**

Los procesos son actividades estructuradas que tiene el fin de obtener resultados para un mercado o cliente específico. Son procesos y no funciones porque toman en cuenta al cliente

*El rediseño consiste en el cambio radical de los procesos claves de una empresa, se obtiene mediante la innovación de costos, tiempo, calidad, satisfacción al cliente y el planteo de un análisis de situación. Cuanto mayor sea el proceso a rediseñar, mayor será el cambio radical que se lograra*

Los procesos a rediseñar solo se harán si se verifica una gran diferencia entre las capacidad teórica y la realidad operativa(17).

#### **2.2.1.1. Procesos factibles**

La factibilidad implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que se tenga éxito, es un esfuerzo particular de la reingeniería. En general, cuanto mas grande sea un proceso, y cuantas mas unidades organizacionales intervengan en él tanto mayor será su radio de influencia.

#### **2.2.1.2. Procesos quebrantados o incompletos**

Los procesos mas obvios que se deben de considerar son aquellos que la empresa ya sabe que están en dificultades

Los síntomas se ven por todas partes y no es fácil pasarlos por alto, en la mediana y gran empresa agropecuaria son relativamente fáciles de identificar, si se lleva a cabo **un diagnostico estratégico** oportuno

La desventaja de rediseñar un proceso de trabajo, es que no existen reglas ni pasos a seguir, es decir que no existe un procedimiento como tal, deben tomarse los pasos que mejor convengan en base al diagnostico antes señalado

### **2.3. INICIACIÓN DE LA REINGENIERÍA**

Los agronegocios de gran tamaño, son los que han desarrollado los mensajes mas claros sobre la necesidad de rediseñar. El primero de ellos es: aquí es donde estamos y esta es la razón por la cual no puede quedarse en donde esta. El segundo es: aquí es donde tenemos que llegar como negocio próspero.

Mensajes convincentes a favor del cambio. La idea de que rediseñar es indispensable para la supervivencia de la empresa

El segundo mensaje, le da a los empleados y trabajadores una meta específica por la cual trabajar. Se obliga a pensar claramente sobre el propósito de su programa de cambio y sobre el grado de cambio que necesita

Al primero se le llama " argumento pro acción" ( misión de la empresa) y el segundo una " declaración de la visión "

El argumento pro acción dice " cambiemos esto " y la visión dice " hacia donde"

Pro acción (la misión) dice por qué hay que rediseñar la empresa. Conciso, global y persuasivo. Tiene que ser un verdadero argumento a favor de la acción: muy convincente apoyado en hechos concretos que plantee el costo de hacer cualquier cosa que no sea reingeniería

La declaración de la visión es el medio que la administración emplea para comunicar la idea del tipo de organización que la compañía debe llegar a ser. Describe cómo va a operar y qué resultados debe obtener

La visión sirve para medir el progreso de la reingeniería y visualizar las acciones del mañana.

### **2.3.1. La base del éxito de la ingeniería.**

Las siete condiciones que forman parte del proceso de la reingeniería, para que llegue a un feliz término hacen de alguna manera pronosticar y *administrar el término de beneficios potenciales:*



pruebas para el nuevo proceso, rectificando alguna parte del diseño que no se encontró satisfactoria

6.- *Continuar* el uso de los diseños. No se deben utilizar únicamente durante la implementación de los mismos, sino para respaldar los esfuerzos futuros de este cambio, debe darse un seguimiento continuo a la obtención de los resultados

7.- *Asociación de los parámetros de administración comparativa*. Para comenzar el proceso de la reingeniería, el equipo del proyecto requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos de los negocios en los que se van a trabajar. Por lo tanto, debe de tener la capacidad para reunir esta información administrativa **(2)**.

### **2.3.2. Beneficios de la reingeniería**

La *reingeniería* como técnica aplicada para alcanzar mejoras sustanciales dentro de las empresas, también debe generar beneficios para las mismas, de lo contrario carecería de sentido su aplicación **(3)**.

El *rediseño* surge como una alternativa dirigida a dar respuestas a las exigencias sociales y tecnológicas, valorando y evaluando la sabiduría y el conocimiento tradicional en búsqueda de la excelencia; lo que muy bien podría denominarse como superioridad competitiva **(2)**.

*Reingeniería* no significa cambiar lo que es, lo que está, sino crear lo que no es, lo que no está. Es enfrentar el reto de llegar a ser una organización diferente, no necesariamente una organización mejorada **(5)**.

*La meta es siempre la misma*: aumentar la capacidad de competir en el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios. En

base a este debe lograrse su adaptación y la aplicación a los agronegocios (2).

*La economía de mercados* es la fuerza que con mayor frecuencia motiva a la reingeniería. Los métodos de administración e ingeniería deben mantenerse a la par con las nuevas demandas del mercado. La mayor parte de los negocios no solo reconoce este hecho sino que está emprendiendo acciones encaminadas a cambiar las rutas del pasado y a mejorar en el futuro inmediato (8).

Otro beneficio importante es la habilidad para subdividir proyectos muy grandes, facilitándose así su manejo, lo cual evita los enormes retrasos que se asocian con proyectos grandes y reducen los riesgos

### **2.3.3. Los móviles del cambio.**

La decisión de cambiar es en efecto, el fin de un proceso durante el cual se ha podido considerar el mercado haciendo que el móvil de cada cambio sea único

La *reingeniería* debe aplicarse con la frecuencia que sea necesaria para obtener una ventaja competitiva (3).

Las causas del cambio pueden estar repartidas entre las causas externas y las causas internas

Las causas externas corresponden a cambios que son provocados por elementos externos, generalmente lo constituyen el entorno de la empresa, por ejemplo, la evolución de la forma de vida, clientes; las causas externas son las más frecuentes provocando el cambio para así sobrevivir o alcanzar sus objetivos conduciendo a la empresa a replantearse su estructura.

Causas internas, como tales son los cambios inducidos por la empresa, la voluntad de desarrollo, la visión de sus dirigentes y su esencia son las cuotas indispensables para que una empresa pueda conservarse (14).

La reingeniería es la determinación de la forma en la que una empresa trabaja para competir con las demás empresas, es decir cómo debe hacerlo, con qué hacerlo y cuándo hacerlo incluyendo sus objetivos y políticas siendo entonces un conjunto de acciones (5).

#### **2.3.4. Razones del por qué se debe aplicar la Reingeniería.**

La importancia de la competencia total radica en tres razones que se describen a continuación:

- El ambiente empresarial de hoy es extremadamente competitivo, ya no a un nivel nacional, sino también a nivel internacional.
- El consumidor de hoy exige calidad como nunca antes. Las recientes investigaciones sobre los consumidores lo demuestran.
- Las investigaciones también demuestran que los consumidores están más dispuestos a cambiarse de una empresa a otra, no sólo con el propósito de obtener un precio mejor. Se cambiarán en busca de un servicio de mejor confiabilidad, accesibilidad, cortesía, etc.

De igual manera es importante para las organizaciones hacer reingeniería:

- Para supervivir en las mejores condiciones
- Para vencer a la competencia
- Aumentar sus ventajas competitivas
- Retener clientes
- Incrementar ganancias
- Satisfacer a sus empleados

Sintetizando tenemos que estos dos procesos tanto la competencia global como la reingeniería son importantes ya que la llamada globalización de la economía mundial ha removido las barreras tradicionales entre países para favorecer el comercio y la inversión, generando nuevas y espectaculares oportunidades (7).

Es importante comprender que la ventaja competitiva no vendrá por accidente en esta nueva era de los negocios; las corporaciones deben prepararse para enfrentarla, estructurarse para lograrla y continuar mejorando sus posiciones inclusive después de haberla alcanzado (13)

### **2.3.5. Obstáculos que nos enfrentamos al rediseñar**

Los dos obstáculos más difíciles son la elaboración del *diagrama de las actividades actuales* del negocio y *la solución de los problemas del personal* asociado con la reestructuración (3).

A pesar de todo lo que pueda hacerse para crear un clima que sea favorable al cambio, se puede anticipar cierto grado de resistencia. Con frecuencia, los paradigmas vigentes son la causa de esta resistencia

Si un cambio propuesto choca con un paradigma, el resultado será un sentimiento de amenaza, un mecanismo de defensa natural que actúa a nivel del subconsciente (7).

Esta puede estar basada en el temor económico, al temor que experimentan los trabajadores a una reducción en la paga o desempleo temporal o incluso permanente (7), y al mismo tiempo la gerencia se siente intimidada, con justificación ante estos proyectos, ya que parecen arriesgar el destino de la empresa. Además algunos proyectos requieren un lapso de tiempo muy largo de tiempo que no permite oportunamente apreciar sus

efectos ni solucionar los problemas mas inmediatos (3). Este es el caso de las grandes empresas agrícolas y ganaderas en México y Latinoamérica.

## **2.4. ESTABLECER UN NUEVO AMBIENTE**

El ambiente se forma al examinar los supuestos concientes e inconscientes que constituyen los paradigmas del negocio y al cuestionar los supuestos que no son válidos. El mas importante de éstos es la **actitud actual** hacia el cambio y el interés de la empresa para **cambiar** cuando existe una razón de negocios para hacerlo. El objetivo de esta acción es colocar a la empresa en una posición de implementación al cambio sin resistencia (3)

La naturaleza del cambio de la reingeniería se adapta a dos grandes tipos de entornos, en los cuales el cambio tiene lugar, *el entorno estable y el entorno dinámico*. El primero corresponde a aquellas empresas que no tienen el hábito de cambiar, mientras que el segundo afecta al tipo de empresa en la cual el cambio forma parte del contexto cotidiano (V.gr; el kaisen japonés ). En el primer caso, se trata de un cambio con fractura y en el segundo de un cambio permanente(12).

Para el desarrollo de una buena comunicación es fundamental una buena organización de la empresa, esto significa que también debe fomentarse la capacidad de trabajar en equipo y de tener una actitud favorable ante el cambio (16).

### **2.4.1. Comprender el comportamiento del negocio**

Una de las palabras claves en reingeniería es la **reposición**, pero antes de analizar dónde y como utilizarla es necesario conocer como evolucionan los negocios y lo han hecho lentamente

La historia de la evolución de los negocios comenzó hace muchos años en las ciudades más antiguas, como evolucionan las empresas a través de los siglos, hasta el presente Siglo XXI. Casi siempre que un

negocio comienza los empleados se conocen poco entre sí, asimismo las políticas y métodos son informales, lo que indica que los procesos respectivos sean particularmente sencillos, directos y conocidos por todos

La evolución de las estructuras jerárquicas, están relacionadas directamente con los organigramas, porque sólo mediante ellos hay una orientación posible, lo cual resulta limitante en un número creciente de casos

La característica más obvia de la evolución de las jerarquías es la creación de *niveles adicionales de administración* para adecuar el crecimiento organizacional.

#### **2.4.2. Elaboración del diagrama de negocio**

Una vez que la empresa ha determinado su posición y esta lista para el cambio, las labores que se desarrollan son la recopilación de la información acerca de las operaciones que la empresa realiza y la creación de un nuevo modelo de procesos de negocios.

El diagrama de actividades( que bien puede ser una Gráfica de Gantt modernizada) describe el flujo de trabajo en cada proceso de negocio. Primero se esquematiza con planos muy generales, sin entrar en detalles y con unas pocas anotaciones relacionadas con la información cuantitativa. Los diagramas generales de alto nivel se dividen luego en diagramas mas detallados, hasta que se llega a un nivel mas minucioso de información para todas las tareas del proceso. El proceso de añadir niveles de detalles, llamado nivelación o descomposición, no es difícil, pero exige la vinculación directa con el trabajo, con el fin de capturar información de respaldo para los procesos, por ejemplo las respuestas a las preguntas básicas de quién, qué, porqué, cuándo, cómo, con el fin de obtener hechos (3).

A pesar de que la *reingeniería* no puede ser guiada desde la parte baja de la organización porque sería bloqueada por las fronteras organizacionales, las iniciativas desde abajo son absolutamente necesarias. Es sabido que quienes están más cerca de un proceso son también los que pueden dar

recomendaciones más efectivas para solucionar sus problemas. La Reingeniería debe empujar la decisión hacia abajo; hacia quienes mejor entienden el proceso. Las decisiones que provienen solamente de los niveles más altos de la empresa son generalmente difíciles de implementar. No se puede hacer reingeniería sin un ambiente de mejoramiento continuo, sin que los empleados colaboren, se sientan involucrados y tengan un sistema de compensaciones que refuercen los cambios realizados (16).

Para la reingeniería su paradigma más eficaz es el *deseo de cuestionarlo todo continuamente...*

### **2.4.3. Competencia global.**

Uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo de las organizaciones empresariales es la innovación, con el fin de ver como la exigencia de mayor eficacia de las empresas es parte fundamental de la competitividad.

La Competitividad dentro de la competencia global y la libertad de acción analizan que para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones necesitan “ readecuarse “ tanto a nivel interno como en su entorno inmediato; analizan también si se requiere introducir profundos cambios (9).

La unificación del mercado mundial, la expansión transnacional del capital financiero e industrial, la transformación y unificación de las formas productivas y el desarrollo exponencial de las comunicaciones están dando lugar a una globalización sin precedentes históricos

Las condiciones económicas en que se desarrolla la competencia, la tendencia de la nueva revolución tecnológica a minusvalorar la importancia de las materias primas y a *sobre valorar* los factores de recursos humanos e

innovación y la anarquía política que se genera; han originando un sistema global (11).

La transición de las empresas esta comenzando. El carácter y la extensión de los cambios están en duda; su naturaleza no se ha comprendido bien, pero el aumento de la competencia es claramente evidente.(13).

## **2.5. POSICIONAMIENTO Y PLANEACIÓN EN LA REINGENIERÍA.**

Complementariamente existen otras definiciones de reingeniería, entre las cuales se destaca la presentada por Daniel Morris y Joel Brandon, que delimitan el término de Reingeniería como el “rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implementación de los nuevos diseños”. Introducen también el término de “posicionamiento” que abarca el alcance de la definición de reingeniería y analizar las otras actividades necesarias para hacer que el trabajo de Reingeniería produzca la ventaja competitiva

El **Posicionamiento** corresponde a un conjunto de actividades que proporcionan la entrada y el marco de planeación estratégico para la Reingeniería y a través del cual se implementa los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz

Esta formado por tres elementos que dan origen o comienzo a la reingeniería desde su base:

El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o institución; se compara dónde está hoy y donde quiere estar

El segundo elemento en importancia es la recopilación de información acerca de la forma como se dirige el negocio. Esta información, proporciona



una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro cambio y respalda el análisis de las mejoras en costos y efectividad

La tercera parte del posicionamiento es crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia y sin afectar a la organización

El posicionamiento y reingeniería son dos conceptos bastante flexibles para utilizarlos en toda la empresa o en parte de ella (17).

La **Planeación estratégica**, se define como el proceso mediante el cual se intenta aumentar la probabilidad de resultados futuros adecuados por encima de la probabilidad de su ocurrencia al azar, es el arte de combinar con excelencia las acciones y obras para alcanzar un objetivo en toda su extensión, se le considera como la función clave de la empresa.(8)

La planeación de la implementación y la operación de los nuevos procesos comprende el ultimo nivel del modelo del cambio, en donde se recoge los frutos (3).

### **3 IMPLEMENTAR Y OPERAR.**

#### ***3.1. ¿Cómo se debe trabajar ?***

No se tienen recetas para indicar la manera como deben trabajar los negocios, sino mas bien están preocupados en como pueden mejorar su rendimiento, en la reingeniería su enfoque claro son los procesos y la minimización de todo contenido que no agregue valor a ellos (3).

La meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, en este objetivo es constante el énfasis y se debe por completo al reconocimiento de una necesidad cada vez mayor de competir para que una empresa triunfe o incluso, sobreviva en el mundo de los negocios(13).

### **3.1.1. Los trabajadores**

El éxito de una negocio dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar. En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que necesitará conocer, de modo que la capacitación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada (17).

Además un amplio espectro de temas de personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, reubicarlo laboralmente transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas. Deberán recibir atención desde el inicio mismo del proyecto (18).

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos (17).

### **3.2 EL NEGOCIO**

Hoy en día, la tasa de cambio en los negocios es alta. Una teoría sostiene que el comercio comenzó cuando se presentaron los primeros excedentes agrícolas, que la primera transacción comercial fue el intercambio de alimento sobrante por otros artículos, a lo cual siguió la producción deliberada de bienes económicos

Este fue el comienzo de los negocios tal como se conoce en la actualidad: las ganancias son el motivo de un producto a un precio mayor que su costo

Los negocios actuales se construyen a partir de las tecnologías de este pasado remoto, cambios que parecen estar sucediéndose a un ritmo acelerado

Para sobrevivir es necesario encontrar caminos que lleven a anticiparse a los cambios; así mismo es razonable encontrar los medios para sacar utilidades de ellos **(3)**.

El termino racionalizar puede no ser exacto; pero es un excelente objetivo en los proyectos de reingeniería, entendiéndose que habla de la conducta o elecciones racionales por las que maximizan la utilidad o el beneficio de quienes las realizan. Para que una conducta sea racional debe utilizarse la información disponible y procesarla de acuerdo a los fines que se persiguen

Las empresas racionalizan sus procesos productivos asignando sus recursos a la producción de determinadas mercancías **(15)**.

Las principales razones para aplicar la reingeniería, es el control de la producción, calidad, reducción de costos, aumento de utilidades y mejoramiento continuo, este ultimo es vital para la reingeniería **(3)**.

El primer paso para trasladar a una empresa hacia una nueva forma de pensar, es la determinación de metas y una nueva posición en el mercado, realizando un análisis de mercado con una evaluación realista de la posición que ocupa la compañía

Una vez formulado un juicio comercial racional, se pueden establecer metas.

### **3.1.1 Reducir Costos**

La reducción de los costos es una de las principales razones para aplicar a la reingeniería. Aunque es una meta de verdad importante, colocando como meta más inmediata las actividades para racionalizar la operación y mejorar la calidad, si estas metas se logran los costos se reducirán. Por lo demás, continuar avanzando hacia la calidad y la eficiencia haciendo ahorros adicionales en los costos **(3)**.

Costo es lo que hay que entregar para conseguir algo, lo que es preciso pagar, ya sea mediante la compra, el intercambio o la producción. En este último caso el costo representa lo que hay que entregar a cambio para obtener los diversos insumos que se necesitan para su producción **(15)**.

La reducción de costos se sugiere como una meta secundaria, dado que la reingeniería permite el mejoramiento a largo plazo, la exigencia de ahorros a corto plazo resulta ser una contradicción filosófica y práctica, ya que suele recibir demasiado énfasis y, en consecuencia, hace disminuir la atención hacia la calidad y la eficiencia **(3)**.

### **3.1.2. Control de la Producción y Calidad**

La calidad de un producto es una resultante, que emerge debido a una interrelación de un conjunto de procesos que tienen lugar dentro y fuera de las organizaciones empresariales. Muchas veces se ignora o se subvalora las características tan complejas que presenta tal sistema de procesos,

incluso algunas personas y en empresas se considera que el proceso de producción y/o de prestación de servicios es el único responsable de lograr la calidad que las personas esperan y exigen

El control de la calidad requiere de un proceso constante, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca

Se ha detectado que el 85% de los problemas de calidad tiene que ver con los materiales y los procesos y no con el desempeño del empleado por lo tanto la tarea consiste en diseñar el equipo y los procesos que produzcan la calidad deseada. Esto se puede lograr con un alto grado de compromiso de todos aquellos involucrados con el sistema en forma diaria y claramente aplicando la reingeniería (20).

### **3.1.3. Mejoramiento Continuo**

Mejoramiento Continuo, es un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes, es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado pueda ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Hay que mejorar porque, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos, es decir, son la razón por la cual existe el negocio.

El Mejoramiento Continuo, permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización **(19)**.

#### 4.-CONCLUSIONES

1.- Indiscutiblemente que la *técnica de la reingeniería*, es una técnica de actualidad que tiene y retoma las bases de la administración básica y las adecua al contexto empresarial de hoy, esto nos demuestra una vez mas que las funciones y etapas básicas de la ciencia de la administración, sigue siendo las mismas, solo cambia el orden de análisis y cada técnica le va agregando sus novedades, acciones y términos de actualidad.

2.- La *reingeniería* o los autores de la misma en algunas de las citas subestiman de manera agresiva las valiosas y permanentes aportaciones de autores acreditados en el campo de la administración clásica, dando a entender que lo nuevo siempre es lo mejor, y esto afecta el buen entendimiento y comprensión de toda nueva técnica

Dan a entender algunos autores como Hammer y Champy que casi todo lo que se ha escrito en administración esta errado y la "reingeniería" es la nueva "caja de pandora" de la administración, y esto es un error en no saber guardar la distancia y en subestimar los avances ya alcanzados por otros autores distinguidos en el mundo de la administración

Este tipo de opiniones hay que manejarlas con sumo cuidado, ya que la reingeniería representa solo una más de las nuevas técnicas innovadoras hoy en día, no es la mejor ni la peor de las técnicas de actualidad. Puede llegar a ser una de las mejores técnicas, esto depende del tipo y línea de negocio o empresa a la que se atiende.

3.-Hoy en día en el mundo de los agronegocios, en el de las grandes o mega empresas agropecuarias en México, la reingeniería no es una técnica involucrada en este sector de la economía primaria

Los empresarios en gran escala utilizan la Planeación Estratégica y el Desarrollo Organizacional, la Administración Dinámica entre otras, para administrar con eficiencia sus negocios.

La reingeniería como ya se señaló, ha sido aplicada a la industria y a las grandes empresas y compañías “urbanas”, numerosas veces continuada y apoyada en otras técnicas administrativas como la Planeación y la Administración Estratégicas.

4.- Para el caso masivo del gran número de procesos productivos agrícolas y ganaderos en el país, que representa una evidente mayoría; existe desde hace tres décadas de trabajo, el denominado PAAE, que ajustado al tamaño de las pequeñas explotaciones hasta las medianas empresas rurales, se ha comprobado de manera practica su útil aplicación vigente ajustándolo al lenguaje actual de la administración estratégica evidenciando a ésta como una “disciplina matriz” de todas las innovaciones y nuevas técnicas administrativas en boga actualmente

La reingeniería es una de ellas, que de saber adaptarse al medio rural, entre los grandes empresarios, seguramente puede aplicarse con éxito.



## Literatura Citada y Referencia Documentales

1. Michael Hammer y James Champy. 1993. **Reingeniería**, Grupo Editorial Norma . México.
2. Peppard y Rowland. 1995. **La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocios**, Prentice Hall Hispanoamericana , S.A. México.
3. Daniel Morris, Joel Brandon. 1994. **Reingeniería; como aplicarla con éxito en los negocios**. Editorial McGraw-Hill, Colombia.
4. Aguilar V.A. 2006. **Comunicación personal UAAAN**. Departamento de Ciencias Socioeconómicas. Área de Investigación en Administración Estratégica, Torreón Coah. México
5. Johansson J. Patrick M. 1996, “ **Reingeniería de procesos de negocios** “, editorial Limusa Noriega Editores.
6. Mauricio León Lefcovich. 2000. **Reingeniería de procesos**
7. Aguilar V.A. y Colaboradores. 2004. **Administración de Agronegocios y Disciplinas Afines**. SOMEXAA, UAAAN y UAL, Torreón Coah, México.
8. Juan Carlos Sánchez . 1999. **Comportamiento Organizacional**
9. Hammer, Jerry; L. “ **Manual de trabajo de Reingeniería de procesos**” . editorial Panorama, 1995.

## Revistas citadas

10. Insulza, J.M. "La cooperación Internacional en un mundo en transición, mas allá de las fronteras Intitucionales y políticas de la Cooperación en Chile, 1990 – 1994.", ed CCI, Santiago, 1993.
11. Franco Chávez S. A. et. al 2003, " Reingeniería Medico administrativa aplicada a incapacidad prolongada por riesgo de trabajo" Revista Medica del IMSS, vol 41 paginas 221 – 228.
12. Chan P. S.; Peel D. "Business Process Management Journal", vol 4, Number 1, January 1998. pp 44-55(12)
13. González - Benito J, Martínez – Lorente A.R., Dale B.G. "Business process re-engineering to total quality management: An examination of the insissues", Bussiness Process Management Journal, ISSN: 1463- 7154, Dec 1999, vol : 5 Issue: 4 Page: 345 - 358.

## Paginas de Internet.

14. Rita romero, El análisis administrativo, una nueva perspectiva.  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivodoes/dejerencia/anadminnp.zp](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivodoes/dejerencia/anadminnp.zp)
15. <http://paginas.ufm.edu/sabino/DIC-R.htm>
16. [http://pdf.rincondelvago.com/reingenieria\\_diseno-del-proceso-de-negocio.html](http://pdf.rincondelvago.com/reingenieria_diseno-del-proceso-de-negocio.html)
17. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/lareing e.htm#>