

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA “ANTONIO NARRO”  
UNIDAD LAGUNA**

**DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**



**La Reingeniería y su Adaptación a la Administración de los  
Agronegocios.**

**Por**

**EFRAÍN HERNÁNDEZ ALCARAZ**

**TESIS**

**Presentada como Requisito Parcial  
para Obtener el Título de:**

**Médico Veterinario Zootecnista**

**Torreón, Coahuila**

**Noviembre del 2004**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA "ANTONIO NARRO"  
UNIDAD LAGUNA

DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL

La Reingeniería y su Adaptación a la Administración de los  
Agronegocios.

TESIS

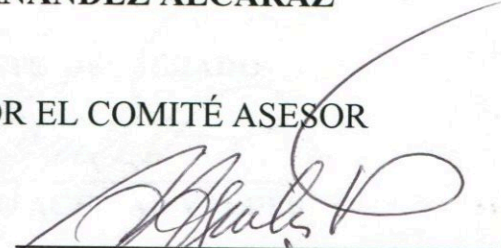
MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

POR

EFRAÍN HERNÁNDEZ ALCARAZ

APROBADO POR EL COMITÉ ASESOR

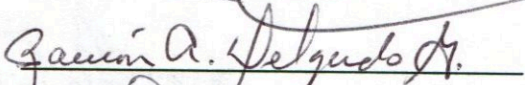
ASESOR PRINCIPAL

  
\_\_\_\_\_  
DR. ALFREDO AGUILAR VALDES

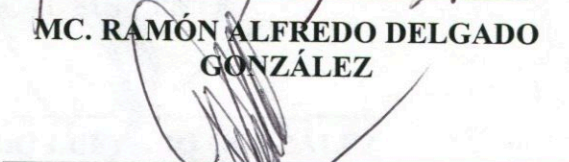
COASESOR

  
\_\_\_\_\_  
DR. AGUSTÍN CABRAL MARTEL

COASESOR

  
\_\_\_\_\_  
MC. RAMÓN ALFREDO DELGADO  
GONZÁLEZ

COASESOR

  
\_\_\_\_\_  
MC. ARMANDO LUÉVANO GONZÁLEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA "ANTONIO NARRO"  
UNIDAD LAGUNA**

**DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**

**La Reingeniería y su Adaptación a la Administración de los Agronegocios.**

**TESIS**

**QUE SE SOMETE A LA CONSIDERACIÓN DEL H. JURADO EXAMINADOR  
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**

**POR**

**EFRAÍN HERNÁNDEZ ALCARAZ**

**PRESIDENTE DEL JURADO**

  
**DR. ALFREDO AGUILAR VALDES**

**VOCAL**

  
**DR. AGUSTÍN CABRAL MARTEL**

**VOCAL**

  
**MC. RAMÓN A. DELGADO GONZÁLEZ**

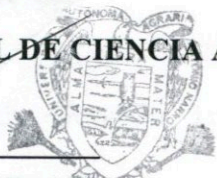
**VOCAL SUPLENTE**

  
**MC. ARMANDO LUÉVANO GONZÁLEZ**

**COORDINADOR DE LA DIVISIÓN REGIONAL DE CIENCIA ANIMAL**

  
**MVZ. ERNESTO MARTÍNEZ ARANDA**

**Torreón, Coahuila**

  
**Noviembre 2004**  
Coordinación de la División  
Regional de Ciencia Animal  
UAAAN - UL



## DEDICATORIAS

### A MIS PADRES

**Ma. Bertha Alcaraz Cervantes.**  
**Urbano Hernández Alcaraz.**

Por ser siempre el mas grande de los motivos que desde niño me han impulsado a querer alcanzar ese trofeo que hoy en día tengo en mi poder y que espero en dios que la vida nos trate mejor a mi y a ellos al fin después de tanto trabajo y esfuerzo mi y de ellos, gracias por la vida el regalo mas grande que jamás nadie me dio, los amo mucho.

### A MIS HERMANOS

- ABRAHAM** Por ser siempre el hermano mayor, y muchas gracias chute por tu sacrificio, estoy orgulloso de ti.
- CESAR** Muchas gracias poli por tu apoyo y tu amistad.
- GAMALIEL** Muchas gracias indi por ser uno de mis mejores amigos de la infancia.
- YANELI** A mi hermana la más flaca y la mejor, la chun, sigue así y convierte en lo que desees.
- EUSEBIA** Gracias hermana cheba por tu amistad y apoyo, acuérdate que lo que pasa en la vida antes de tener una profesión es necesario para formar nuestro carácter..
- EDGAR** Conejo espero que sigas así échale muchas ganas y espero verte graduado.
- MAGNOLIA** Magno sigue así y llegaras hasta donde tú te lo propongas.
- MARIA DE LOS ANGELES** Mariquita gracias por ser la alegría de la familia y le doy gracias a dios por el día en que tu llegaste a nuestras vidas.

### A MI FAMILIA

A mi tia meche, a mi abuelita mariquita, a mi tía josefina, a mi tío toño que falleció en marzo de este año, a los barocios.

### A LA FAMILIA RIVAS AVALOS

Sr. Gerardo Rivas, Sra. Carmen, a Aneth, Gerardo, Ivan y a su abuelita de Ivan.



### **A LA FAMILIA MENDOZA GARCIA**

Sr. Beto y Sra. Luisa, a mi entrañable amigo el negro Luis Gerardo y a Mariel.

### **A LA FAMILIA HUITRON ESPINOZA**

A mama Quica, a Jorge, a mi amigo alex la viro, Sandra ya sus hijos y esposo.

A mi primo peniche, su esposa Nena, a pipo y su esposa mirna y a la banda gangrena procoro, melona, condoro, el cabro, coli, chicharo.

### **A LA FAMILIA VEYNA ORTIZ**

Don Toño y esposa, a mi amigo el loco Gerardo ARNOLDO, toño y nely.

A toda la bola de chapaneos que en este momento estoy conviviendo y realmente los aprecio mi primo negro Ramon Mendez Lopez, el pisshe gordo Juan Pablo Cabrera, a fercho volcan Fernando Cutido Meza, a mi primo el más machecuerdo Alberto Cruz, a mi primo cuchara Abelardo Hilario Cruz, a Luis Jiménez Savala, el cocho, el culerito Adán Zamora Mar y el pinche gordo Julio Cesar Mar Esquivez. a mi gran amigo hermano, gia, consuelo Homero Gutiérrez Soto y a mis amigos los mikis manolo y chago.

### **A MIS COMPAÑEROS DE GRUPO**

Mvz. Manuela Segura Martínez (Mely la flaca)

Mvz. Alejandro Huitron Espinoza (la viro)

Mvz. Gerardo Veyna Ortiz (el loco)

Mvz. Luis Gerardo Mendoza García (el negro)

Gracias por su amistad, confianza, respeto y aprecio nunca su imagen y consejos se apartaran de mí.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi ALMA MATER por darme la oportunidad de ser un profesionista y por facilitar que yo consiguiera mí mas anhelado deseo, gracias por esa esencia tan noble.

Al Dr. Alfredo Aguilar Valdes por ser mi maestro en el conocimiento de las artes de la administración.

Al MC. Alejandro Moreno Reséndez, gracias por su amistad y apoyo incondicional.

Al MC. Ramón Alejandro delgado por su amistad y su constante deseo por compartir los conocimientos que posee con nosotros.

Al Lic. Armando Luevano Gonzáles, por su amistad y apoyo.

## CONTENIDO

	Paginas
I. Introducción .....	1
II. Premisa.....	2
III. Desarrollo.....	3
3.1 Definición de reingeniería.....	3
3.2 Concepto de reingeniería .....	5
3.3 Objetivos y visión.....	6
3.4 Análisis del concepto de la reingeniería.....	7
3.5 Como surgió el concepto de reingeniería.....	8
3.6 ¿Que no es la reingeniería?.....	9
3.7 Elementos clave de la reingeniería .....	10
3.8 Los principios de la reingeniería. ....	11
3.9 Tipos de empresas que requieren de la reingeniería.....	12
3.10 ¿Dónde aplicamos la Reingeniería?.....	13
3.10.1 Recurso humano.....	13
3.10.2 Tecnología.....	13
3.10.3 Procesos.....	14
3.11 Reingeniería Un avance de manejo funcional .....	15
3.12 ¿Qué es un proceso de negocio?.....	15
3.13 Hacia la reingeniería.....	16
3.13.1 Clientes.....	16
3.13.2 Competencia.....	17
3.13.3 Cambio.....	17
3.14 Reingeniería de procesos.....	18
3.14.1 El Líder.....	18
3.14.2 Dueño o responsable del proceso.....	18
3.14.3 Equipo de reingeniería.....	19
3.14.4 Comité directivo. ....	20
3.14.5 "Zar" de la reingeniería.....	20
3.15 Filosofía de la reingeniería.....	21
3.15.1 Estructura. ....	21
3.15.2 Procesos.....	21
3.15.3 Plataforma tecnológica. ....	22
3.16 Escoger el proceso para rediseñar.....	22
3.17 Procesos quebrantados.....	23
3.17.1 Procesos importantes.....	23
3.17.2 Procesos factibles.....	23
3.18 Entender los procesos.....	24
3.19 ¿Cómo rediseñar un proceso?.....	25
3.20 Iniciación de la reingeniería.....	25
3.21 Beneficios de la reingeniería.....	27
3.22 Reingeniería en los negocios.....	28
IV. Conclusiones.....	31
V. Bibliografía.....	33



# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Reingeniería.

Se ha iniciado el nuevo siglo, con empresas que funcionaron en el siglo XX con diseños administrativos del siglo XIX. Se necesita algo enteramente distinto.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades y técnicas de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito o al fracaso. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente. (1)

En un mundo globalizado, competitivo y sin fronteras, las empresas que triunfan en el mercado son aquellas que constantemente están mejorando sus productos y sus servicios, que buscan nuevas formas de ser más eficientes en la operación que reconocen que los usuarios son quienes deciden; estas son las que se convierten en líderes de su campo.

Es necesario aclarar que la reingeniería no se contrapone al control total de la calidad o al método justo a tiempo, enfoque que trata de mejorar lo ya diseñado por la empresa. (11)

A medida que se adentra al siglo XXI cada vez es más evidente que los sobrevivientes en la nueva era serán las compañías que busquen con tenacidad los tres objetivos concurrentes: la satisfacción del cliente, el dominio del mercado y una creciente rentabilidad. Uno sin los otros dos objetivos definidos claramente no es suficiente para convertirse en un negocio próspero, desde este punto de vista muy particular. (13)

## II. PREMISA

“La reingeniería es una técnica que de saberse aplicar en la administración de los agronegocios en gran escala puede llegar a corregir o rediseñar áreas de trabajo que estén teniendo problemas en su productividad. No necesariamente la reingeniería en el campo de la administración de empresas agropecuarias, tiene que abarcar el rediseño total de la empresa, como ya se señaló, 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 empresas e industrias urbanas” (AGUILAR V. A.). Esto es lo que puede hacer válida a la reingeniería en el ámbito de lo rural o agropecuario.



### III. DESARROLLO

#### 3.1 Definición de reingeniería.

El nuevo concepto administrativo conocido como “reingeniería” es de reciente aparición en la bibliografía de administración, se le conoce como “rediseño,” o “reinicio” ya que los simpatizantes de este concepto indican que los esfuerzos de la reingeniería deben orientarse con base en la siguiente pregunta: si hoy volviera yo a crear esta compañía desde cero, con los conocimientos que poseo y la tecnología actualmente disponible, ¿cómo sería ?. (2)

La reingeniería es necesaria cuando, a pesar del hecho de que las tareas individuales están bien definidas y bien realizadas, el efecto total en otras personas de estos esfuerzos es ineficiente para la organización e insatisfactorio para los clientes y terceros. Es un procedimiento en el que las suposiciones tradicionales se ponen en duda y las actividades de trabajo sufren cambios y son rediseñadas. Las formas antiguas y familiares de enfocar el trabajo se eliminan por completo ya que el sistema de operaciones de la organización anterior se cambia totalmente. (3)

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 costo, calidad, servicio y rapidez.”.

El término reingeniería fue acuñado por Michael Hammer (1990) en un artículo que apareció en el Harvard Business Review y en el libro que le siguió (Hammer y Champy, 1993)

La promesa de la reingeniería es inequívoca. Ofrece un enfoque para mejorar el desempeño, la efectividad y la eficiencia de las organizaciones, cualquiera que sea el sector en que operan.

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 mayores ganancias.



La reingeniería es un concepto relativamente nuevo que sigue siendo redefinido y elaborado a la luz de la experiencia real y de sus formas de aplicación en diversas organizaciones. (4)

No se trata de que una empresa "x" arregle un proceso, si no más bien que diseñe otro que sea más eficaz, más práctico y que, además, cumpla con las expectativas que se requieran para poder competir en un mercado que constantemente está cambiando, que sea lo suficientemente flexible para que al año no este lleno de excepciones y casos especiales; la tendencia es de hacerlo todo más fácil aunque para ello se haga necesario más conocimientos y capacitación a los empleados que trabajarán en este proceso. (10)

La reingeniería consiste en analizar y revisar los sistemas de operación de una institución pública o privada, considerando solo a aquellos servicios o resultados que generen un valor agregado para el usuario o cliente, utilizando la innovación, la creatividad y el consenso como herramientas clave para el rediseño de los procesos. (11)

Pero como el viejo adagio señala: "se tiene que gastar dinero para ganar dinero". La reingeniería de procesos no es una panacea, y ciertamente no está libre de costos monetarios, emocionales, organizacionales y en función de tiempo. La orientación hacia los procesos es una manera nueva de mirar el modo de trabajar de un negocio, y como tal los costos de organizar, planificar, entrenar y convertirse en un negocio orientado a los procesos no son insignificantes. (13) La reingeniería es un intento más por remover en este nuevo siglo, las tendencias administrativas a nivel estratégico.

### 3.2 Concepto de reingeniería.

El concepto de reingeniería ha sido definido por diferentes autores que a continuación se enuncian:

“Es el rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras dramáticas en velocidad, calidad y servicios”. (5)

“Es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en el lugar de una serie de funciones organizacionales”. (1)

“Es la revisión fundamental y el resultado radical de los procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio eficiencia y rapidez”. (12)

“En su forma más sencilla, la reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura y así maximizar la rentabilidad del negocio”. (6)



### 3.3 Objetivos y visión de la reingeniería.

#### 3.3.1 Objetivos de la reingeniería.

La reingeniería persigue definir criterios de simplificación y optimización que permiten alcanzar las metas del cambio:

- Racionalizar las operaciones
- Reducir los costos
- Mejorar la calidad
- Aumentar los ingresos
- Mejorar la orientación hacia los clientes basándose en:
  - Definir responsabilidades funcionales
  - Distribución de carga de trabajos
  - Reducción de tiempo y papeleo
  - Apoyo computacional
  - Apoyo de otras áreas
  - Evitar duplicidad e inconsistencia
  - Orientación al servicio al cliente

#### 3.3.2 Visión de la reingeniería.

**Compartir información.** La información debe ser mantenida, manejada, y disponible cuando sea requerida para tomar una decisión crítica

**Misión de soporte.** Cuando el proceso de negocio sea rediseñado este puede fortalecer la misión de soporte.

**Reducción de costos.** Las actividades que incrementan el costo de la realización del negocio pero no proveen beneficios a la inversión pueden ser reducidas o eliminadas.

**Tecnología reusable.** Estas pueden ser cambiadas de acostumbradas a desarrolladas, únicamente los sistemas de manejo de información para el uso de estas tecnologías propias que soportan el proceso de negocio estándar. (12)



### 3.4 Análisis del concepto de la reingeniería.

#### **Fundamental:**

Al comenzar el proceso de reingeniería de un negocio cualquiera, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y como funciona, lo cual obliga a la persona a examinar todas y cada una de las reglas tácitas y los supuestos en que se basa el manejo del negocio

#### **Radical:**

Esta palabra proviene del latín RADICIS (raíz). Rediseñar de manera radical significa llegar hasta la raíz de las cosas, vale decir, no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que existe; es simplemente abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, el rediseño radical consiste en destacar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar nuevas maneras de realizar el trabajo.

#### **Espectacular:**

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementarlas, sino dar un salto gigantesco en rendimiento. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de desaparecer todo; la mejora marginal requiere una afinación de sumo cuidado, mientras que la mejora espectacular exige cambiar lo viejo por algo totalmente nuevo.

#### **Procesos:**

Los procesos en un negocio están definidos como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos para crear un producto o servicio. El objetivo de cualquier proceso es satisfacer con éxito a los clientes y sus necesidades. Para lograrlo, es preciso obtener una retroalimentación continua de los rendimientos. Otro objetivo es entregar un rendimiento mejor, más rápido y barato que la competencia. La mejora en la calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso. La reingeniería, como ya hemos visto, busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La reingeniería implica igualmente, un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de

calidad (5), esto la define como una técnica de mayor riesgo que otra que también está de moda.

### **3.5 ¿Cómo surgió el concepto de reingeniería?**

Michael Hammer, profesor de ciencias de computación, se ha convertido en el misionero del cambio organizacional masivo. Utiliza el término "reingeniería", para abogar por el trabajo del diseño radical.

Hace unos años Hammer junto con Champy empiezan a observar que unas pocas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en unas áreas de su negocio, cambiando radicalmente las formas en que trabajaban. No habían cambiado el negocio a que se dedicaban, alteraron en forma significativa los procesos que seguían y todos los procedimientos. Poco a poco examinaron las experiencias de muchas compañías y pudieron discernir los patrones que no los lograron, y gradualmente vieron surgir una serie de procedimientos que efectuaba el cambio radical. Con el tiempo, le dieron a esta serie de procedimientos el nombre de "reingeniería". (4)

La reingeniería es un concepto relativamente nuevo que sigue siendo redefinido y elaborado a la luz de la experiencia real y de sus formas de aplicación en diversas organizaciones. Por consiguiente, en lugar de ofrecer una definición definitiva para explicar de qué se trata, es mejor enumerar los atributos que la caracterizan, siempre y cuando estas no se exageren y se vea a la reingeniería como la panacea del universo empresarial.



### 3.6 ¿Que no es la reingeniería?

Las personas que solo conocen de oídas la reingeniería y las que apenas se han enterado del concepto, suelen saltar irreflexivamente a la conclusión de que es más o menos lo mismo que otros programas de mejoras de negocios con los cuales ya están familiarizadas. “Ah, si, ya sé”, dirán algunas, “eso se llama descomplicarse”. O bien piensan que es lo mismo que reestructurar o algún otro remedio comercial del mes. Nada de eso. La reingeniería tiene poco o nada en común con tales programas y se diferencia en forma significativa aún de aquellos con los cuales tiene algunas premisas en común. (5)

En primer lugar, a pesar del papel destacado de la información en la reingeniería, ya debe estar bien claro que no es lo mismo que automatización. Automatizar los procesos existentes con la informática es como pavimentar los caminos de herradura. La automatización simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer. (5)

Tampoco se debe confundir la reingeniería de negocios con la llamada reingeniería de software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. La reingeniería de software a menudo no produce otra cosa que sofisticados sistemas computarizados que automatizan sistemas obsoletos.

La reingeniería no es reestructurar ni reducir. Estos no son más que eufemismos por reducir la capacidad para hacer frente a la demanda actual disminuida. Cuando el mercado pide menos automóviles GM, este reduce su tamaño para acomodarse a la demanda. Pero reducirse y reestructurarse solo significa hacer menos, mientras que la reingeniería significa hacer más con menos.

La reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad. (5)



Desde luego, los problemas de calidad y la reingeniería comparten ciertos temas comunes. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás.

El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor. La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso. La reingeniería, como lo hemos visto, busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La reingeniería implica, igualmente, un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad. (5)

Hay que tener claro, que si bien es cierto que el rediseñar los procesos de una empresa genera incertidumbre hacia lo nuevo y desconocido, deberá quedar claro que no se empieza de cero, ya que existen empresas que han optado por este cambio; así que adelante. (10)

### **3.7 Elementos clave de la reingeniería.**

- Identificación de los procesos empresariales más importantes, a cualquier nivel, con el propósito de reconceptualizar.
- Enfoque global, a fin de salvar conceptual y funcionalmente las fronteras que establecen entre unidades que concurren en un mismo proceso.
- Apoyo y compromiso de cambio por parte de la alta gerencia y de los trabajadores.
- Uso de nueva tecnología, como elemento sinérgico y dinamizador de los cambios.

### **3.8 Los principios de la reingeniería.**

Michael Hammer y James Champy sugieren siete principios de las reingeniería que pueden perfeccionar la línea de proceso de trabajo, alcanzando mejoras en la calidad del producto y tiempo de manejo. (12)

1. Organizar alrededor de los productos, no de trabajo.
2. Identificar todo el proceso en una organización y priorizarlos en orden de urgencia de rediseño.
3. Integrar información del procesamiento 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 en cada fuente.



### 3.9 Tipos de empresas que requieren de la reingeniería.

Según Hammer y Champy existen tres tipos de empresas donde puede aplicarse la reingeniería de tres maneras distintas y alcanzar éxito, siempre y cuando estas se atrevan a afrontar el reto.

En primer lugar están aquellas empresas que se encuentran en graves dificultades, es decir, no tienen más remedio. Por ejemplo: si en este tipo de empresas los costos se encuentran sumamente elevados, si el servicio a los clientes es sumamente defectuoso y estos viven quejándose, si la competencia se encuentra un 500% más arriba que dicha empresa definitivamente son requeridas mejoras inmensas, vale decir reingeniería.

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran con ningún problema de importancia, pero tienen la capacidad de avistarlos. En dichas compañías, los resultados financieros podrían ser satisfactorios, pero pueden ser detectadas calamidades como las siguientes: competidores, requisitos cambiantes de la clientela, cambios económicos drásticos, etc.

Para que este tipo de compañías siga por el buen camino, por el que están acostumbradas a transitar, es necesario que se rediseñen antes de caer en la adversidad.

En tercer y último lugar, están las compañías que se encuentran en óptimas condiciones y emprenden la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja ante los competidores levantando más aun la barrera que han logrado imponer durante mucho tiempo, haciendo el camino mucho más tortuoso para los demás. El sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de dejar de lado la formula que le ha dado dicho éxito, con la esperanza y la firme convicción de salir con algo mejor. (5)

### 3.10 ¿Dónde aplicamos la reingeniería?

La Reingeniería es aplicada en los tópicos más relevantes de una organización:

**Recurso humano.**

**Tecnología.**

**Procesos.**

#### 3.10.1 Recursos Humanos.

La reingeniería reconoce el valor del recurso humano de la organización como el medio que permitirá 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)

Las principales actividades que permitirá alcanzar las propuestas diseñadas:

- Definir posiciones y destrezas
- Definir una nueva organización
- Reubicación de personal
- Entrenar y reestructurar
- Reclasificar
- Retirar si se quiere
- Implementar los cambios

#### 3.10.2 Tecnología.

La tecnología es un factor en todos los niveles del modelo de cambio, en la actualidad no solo existe confusión sobre cómo poner en funcionamiento la tecnología, sino respecto a cómo aplicarla en el ambiente tecnológico.

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 compañías rediseñar sus procesos. Para aplicar la informática a la reingeniería es necesario pensar en forma inductiva, que no es nada mas que la capacidad de reconocer primero una solución al problema que ella podría resolver, los cuales las compañías ni siquiera sabe que existen. El problema real de la tecnología no esta en que puedan funcionar mejor los viejos procesos, sino que le permite a la organización romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar, es decir rediseñar. (5)



### 3.10.3 Procesos.

En la reingeniería el cambio puede iniciarse para mejorar un solo proceso o un pequeño grupo de procesos relacionados entre sí.

La reingeniería de procesos propone formular un plan de acción de manera de lograr un crecimiento sano y sostenido que en definitiva tiene como última finalidad tener una institución modelo en servicio o bienes, una organización bien orquestada y rentable que permita a todos los empleados y directores realizar sus funciones y recibir beneficios.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el diseño en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

Los beneficios de los procesos integrados son enormes. Eliminan pases laterales, esto significa acabar con los errores, las demoras y las repeticiones de los que ellos crean.

Los procesos integrados reducen también los costos de administración indirecta. El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso.

Hace frente a las demandas del ambiente contemporáneo con procesos de múltiples versiones, que sean claros y sencillos, y que cada versión necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada.(5)

Para que esta tarea no sea tan difícil, es necesaria la comunicación organizacional; ya que se tiene que planear y justificar a los altos directivos el ¿porque? de rediseñar – esto es, un análisis general con objetivos y metas cuantificables-. (10)

### 3.11 Reingeniería un avance de manejo funcional.

La reingeniería puede generar un cambio significativo en los requerimientos de los productos y servicios; un significativo cambio en los controles u obligaciones en un proceso de negocios; o un significativo cambio en la plataforma tecnológica que soporta el proceso de negocio. La implementación de una iniciativa de reingeniería usualmente tiene un impacto considerable a través de la dirección organizacional así como impacto en los suministradores y consumidores. Por esta razón se requiere de una sensibilidad a las aptitudes de los empleados así como las ramificaciones de cambio en su vida. (12)

**3.12 ¿Que es un proceso de negocio?** Un proceso de negocio es un "set" estructurado de medidas de actividades designado para lograr una producción especificada para un consumidor particular o mercado. (12)



### 3.13 Hacia la reingeniería.

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni el crecimiento del mercado, ni la demanda de los clientes, ni el ciclo de vida de los productos.

Existen tres fuerzas que por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son:

- **Clientes**
- **Competencia y**
- **Cambio.**

#### 3.13.1 Clientes.

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de "el cliente", ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades. (1)

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo. (1)

### **3.13.2 Competencia.**

Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho más competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios. (1)

### **3.13.3 El cambio.**

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo está, lo que detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son lo que ocurren fuera de sus expectativas. (1)



### **3.14 Reingeniería de procesos.**

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

- **Líder.**
- **Dueño o responsable del proceso.**
- **Equipo de reingeniería.**
- **Comité directivo.**
- **"Zar" de reingeniería.**

#### **3.14.1 El Líder.**

Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados.

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

#### **3.14.2 Dueño o responsable del proceso.**

Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente.

En las empresas tradicionales no se piensa en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos.

Los procesos deben de identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y este a los "dueños de los procesos".

Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería.

El oficio de los dueños no termina cuando se completa el proyecto de reingeniería, cuando se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso sigue necesitando de un dueño que se responsabilice de su ejecución. (1)

### **3.14.3 Equipo de reingeniería.**

Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución.

Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y luego convertirlos en realidades.

Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando.

El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda cuestionar y proponer alternativas. (1)



#### **3.14.4 Comité directivo.**

Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso.

Puede estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van más allá de los procesos y proyectos en particular. (1)

#### **3.14.5 "Zar" de la reingeniería.**

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

Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería. (1)

Recientemente en Japón, Masaoki Imai analizó los postulados de la Reingeniería según Michael Hammer y James Champy, para determinar que en realidad la "reingeniería de impacto" carecía de una parte muy importante: la humana.

En muchos países, incluido el nuestro, introdujeron ésta filosofía tanto en las empresas públicas como privadas, ignorando 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 destrucción del recurso humano.

Reingeniería es una palabra que se pronuncia con temor, pues ésta significa para los eventuales participantes: temor, incertidumbre, pérdida e incomodidad, todos ellos sinónimos de desmotivación e improductividad. Si bien es cierto que las organizaciones deben adaptarse a los nuevos y competitivos aires que predominan so pena de desaparecer, lo pueden hacer a través de un programa novedoso como lo es la reingeniería, pero tomando en cuenta lo más importante de una organización: su recurso humano. (1)

Masaaki Imai desarrolla la teoría del Kaizen como la parte humana de la reingeniería, la cual pretende un "mejoramiento" continuo en el personal de la organización desde la gerencia de línea y hasta los niveles operativos, pero con un fuerte énfasis en la vida del colaborador, 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)

### **3.15 Filosofía de la reingeniería.**

En primera instancia se desarrolla esta parte humana, porque según Hammer, la filosofía de la reingeniería se implementaba principalmente en tres áreas:

- **Estructura.**
- **Procesos.**
- **Plataforma Tecnológica.**

#### **3.15.1 Estructura.**

Principalmente la estructura organizacional se enfocaba a transformar aquellas estructuras verticales o piramidales, protectoras de feudos, alejadas del cliente, lentas, inflexibles y distorsionadoras de la comunicación, por estructuras más horizontales y flexibles, donde la organización se estructura en razón del cliente, es decir de afuera hacia adentro y no viceversa. (7)

#### **3.15.2 Procesos.**

La transformación de los procesos se enfocaba a terminar con el concepto tarea y con aquellos colaboradores que hacían solamente "lo que les tocaba" y nada más. Desechando el concepto de tarea, se implementaba el término proceso; es decir, la organización produce procesos y subprocesos, en donde los grupos de trabajo son responsables del servicio que se le ofrece al cliente y "todos los colaboradores saben hacer de todo un poco".



Cuando el trabajo se desarrolla por procesos, se distinguen cuatro básicos: técnicos, tácticos, estratégicos y administrativos; a partir de ahí se delimitaban los subprocesos existentes. (7)

### **3.15.3 Plataforma Tecnológica.**

En la plataforma tecnológica, se sostiene que la organización para dar un adecuado servicio, deberá poseer una tecnología de punta; puesto que la información es la sangre que hace funcionar los procesos de una organización y, por lo tanto, se debe manejar más información, con menos papeles. Pero la plataforma tecnológica no sólo procura mejorar el servicio al cliente, sino también estructurarlo en torno a él.

Cuando los dirigentes de las empresas escucharon esta "receta", en su gran mayoría, olvidaron que quien hace funcionar las organizaciones son los humanos, pero aun así implementaron la reingeniería, ocasionando un fracaso en la mayoría de los casos. (7) este es un ejemplo desde luego es solo una opinión de quienes defienden a veces de manera desmedida a la reingeniería y aunque lo niegan, es notable su evidente manipulación de palabras y conceptos.

### **3.16 Escoger el proceso para rediseñar.**

Una vez que los procesos se identifican y se diagraman, resolver cuales son los que necesitan reingeniería y le ordene que se debe de seguir en ello no es un parte trivial del esfuerzo. Ninguna compañía puede rediseñar sus procesos de alto nivel simultáneamente. Lo común es que se apliquen tres criterios para escoger. El primero es la disfunción: ¿qué procesos están en mayores dificultades? El segundo es su importancia: ¿cuáles ejercen mayor impacto en los clientes de la empresa? El tercero es la factibilidad: ¿cuáles de los procesos de la compañía son en este momento más susceptibles de una reingeniería. (1)

### 3.17 Procesos quebrantados.

En la busca de disfunciones, los procesos más obvios que se deben de considerar son aquellos que los ejecutivos de la empresa ya saben que están en dificultades. Por lo general se sabe muy bien cuales necesitan una reingeniería. Los síntomas se ven por todas partes y no es fácil pasarlos por alto. (1)

**3.17.1 Procesos importantes:** la importancia o el impacto en los clientes externos, es el segundo criterio que hay que considerar al decidir cuales procesos se deben rediseñar y en que orden. Hasta los procesos que les entregan su producto a los clientes dentro de la compañía deben ser de primordial importancia y valor para clientes de afuera. Sin embargo, no se les puede preguntar sencillamente a esos clientes que procesos son los más importantes para ellos porque aunque los clientes estén familiarizados con esta terminología de procesos, no tiene porque conocer en detalle los procesos que utilizan sus proveedores. (1)

En cambio los clientes si son una buena fuente de información para comparar la relativa importancia de diversos procesos. La compañía puede determinar que cuestiones les interesan vivamente como costo del producto, entregas a tiempo, características del producto, etc. Estas cuestiones se pueden correlacionar con los procesos que más las afectan, como la ayuda para hacer una lista de prioridades de los procesos que requieren rediseño. (1)

**3.17.2 Procesos factibles:** es el tercer criterio, la factibilidad implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que se tenga éxito es un esfuerzo particular de la reingeniería. Uno de estos factores es la radio de influencia. En general, cuanto más grande sea un proceso –cuantas más unidades organizacionales intervengan en él – tanto mayor será su radio de influencia. (1)



### 3.18 Entender los procesos.

Una vez que se ha elegido el proceso para rediseñarlo y que se ha designado un dueño y se ha organizado un equipo , el paso siguiente del equipo es “entender y comprender ” el proceso actual. (1)

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. Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. Lo que necesita es más bien una visión de alto nivel apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo y superior.

Uno de los errores más frecuentes que se cometen en esta etapa es que los equipos tratan de analizar un proceso en sus mínimos detalles en lugar de tratar de entenderlo.

El mejor sitio para que un equipo de reingeniería empiece a entender un proceso es la posición del cliente. ¿Cuales son los requisitos reales de los clientes? ¿Qué dicen que quieren y qué necesitan realmente, si las dos cosas no son lo mismo? ¿Qué procesos llevan acabo con el producto que se les da? Como la meta final de la reingeniería es crear un proceso que satisfaga mejor las necesidades del cliente es cuestión crítica que el equipo entienda muy bien sus necesidades. Esto no significa preguntarles a los clientes cuales son estas, pues solo contestarán lo que ellos *creen* que quieren.

Una vez que el equipo entienda lo que podría necesitar el cliente del proceso, el paso siguiente es averiguar que es lo que da el proceso actual o sea entender el proceso mismo.

La meta es entender el qué y el porqué del proceso, no el cómo, pues al rediseñar, al equipo le interesa menos saber como funciona el proceso actualmente que determinar que tendrá que hacer el nuevo proceso.

Antes de terminar, debemos hablar de otro instrumento que tienen a su disposición los equipos de reingeniería: referenciar. En su esencia, referenciar significa “buscar compañías 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 (benchmarking).

### **3.19 ¿cómo rediseñar un proceso?**

La experiencia comienza cuando el equipo se reúne para empezar a formar una nueva visualización de la compañía y a inventar una nueva manera de hacer el trabajo.

Es la parte más creativa de todo el proceso de reingeniería ya que exige imaginación, inducción.(5)

Hay que abandonar lo tradicional y buscar lo “escandaloso” según Hammer y Champy. 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. La ventaja es que si bien se puede requerir de mucha creatividad no necesita empezar con una hoja de papel totalmente en blanco. (5)

### **3.20 Iniciación de la reingeniería.**

Según MICHAEL HAMMER y JAMES CHAMPY las compañías que han tenido el mayor éxito en persuadir a sus empleados son las que han desarrollado los mensajes más claros sobre la necesidad de rediseñar. Los altos administradores de estas compañías han hecho el mejor trabajo de formular y de exponer dos mensajes claves que tienen que comunicarle al personal que trabaja en sus organizaciones. El primero de ellos es: aquí es donde estamos y ésta es la razón por la cual la compañía no puede quedarse donde está. El segundo es: aquí es a donde tenemos que llegar como compañía. (1)

El primero de estos mensajes tiene que ser un argumento convincente en favor del cambio. Tiene que llevar la idea de que rediseñar es indispensable para la supervivencia de la compañía. Este es un requisito crucial porque los empleados



que no estén convencidos de la necesidad del cambio no estarán inclinados a tolerarlo e incluso pueden obstaculizarlo.

El segundo mensaje, lo que la compañía tiene que llegar a ser, les da a los empleados una meta específica por la cual trabajar. Al exponerla, la administración se obliga a pensar claramente sobre el propósito de su programa de cambio y sobre el grado de cambio que necesita efectuar mediante la reingeniería.

Tenemos nombre para los documentos que usan las compañías, a fin de plantear y comunicar estos dos mensajes esenciales. Al primero lo llamamos "argumento pro acción" y el segundo una "declaración de la visión". (1)

El argumento pro acción dice "cambiamos esto" y la visión dice "a qué".

El argumento pro acción dice *por que* hay que rediseñar la compañía. Debe ser 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 como va a operar y que resultados debe obtener.

Por último, la visión sirve para medir el progreso de la reingeniería. ¿Se parece ya la compañía a su visión? ¿Ya llegamos? ¿Nos hemos acercado?

### 3.21 Beneficios de la reingeniería.

La Reingeniería como técnica aplicada para alcanzar mejoras substanciales dentro de las empresas, también debe generar beneficios para las mismas, de lo contrario carecería de sentido su aplicación. (5)

Los beneficios que otorga una reingeniería bien aplicada serían:

- Se obtienen en el corto plazo en elementos tales como costos, rapidez y servicios
- Se reduce el tiempo de procesamiento y minimiza el costo del mismo
- La auto capacitación del personal involucrado en los procesos aumenta su productividad
- El conocimiento integral de los procesos administrativos de la áreas elimina la recaptura innecesaria de datos
- Mejora la calidad de bienes y servicios que se les da a los clientes.
- En las empresas que aunque siendo rentables aplicaron una reingeniería satisfactoria, ampliarán más la brecha en el mercado con respecto a sus competidoras. (5)

La reingeniería surge como una alternativa dirigida a dar respuestas a las exigencias sociales y tecnológicas, descartando y rehusando la sabiduría y el conocimiento tradicional de las industrias en búsqueda de la excelencia; lo que muy bien podría denominarse como superioridad competitiva.

Aplicar la reingeniería en los negocios implica cambio radical en las áreas de las empresas, tanto en los sistemas de información y en los de evaluación y recompensas dirigidas al personal, como en la estructura organizativa y sus cargos; creando una visión compartida de la administración dada la claridad de sus objetivos en la fuerza laboral y la pronta consecución de los mismos, permitiendo ser responsables y autogestionantes frente a su trabajo, apoyándose en equipos que permitan ejecutar acciones inmediatas y controles más eficientes que basan la supervisión en la autorregulación más que en el control jerárquico.



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

### **3.22 Reingeniería en los negocios**

Hoy en día, la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para 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 razonamiento se busca su aplicación a los agronegocios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocio. El actual énfasis se debe casi por completo al reconocimiento reciente de una necesidad cada vez mayor de competir para que una empresa triunfe o incluso, sobreviva en el mundo de los negocios. (8)

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 las compañías no solo reconoce este hecho sino que esta emprendiendo acciones encaminadas a cambiar las rutas del pasado y a mejorar en todas las áreas. (8)

La comunicación se hace indispensable en todo el proceso administrativo ya que sin ella la planeación, integración y dirección dentro de una organización que desea rediseñar no seria posible. (10)

Resumiendo y ampliando el trabajo de algunos conocidos defensores de la reingeniería (Hammer y Champy, 1993; Davenport, 1993; Davenport y Short, 1990), los principios de la reingeniería incluyen atributos tales como:

- Búsqueda de mejoras radicales en los procesos administrativos mediante la explotación de la tecnología de la información;
- Estudio y revisión de los principales procesos empresariales desde una perspectiva multifuncional;
- Interrogación, tanto acerca de la necesidad del proceso como acerca de lo que se busca;
- Búsqueda sistemática de cambios radicales para efectuar mejoras importantes o adelantos en los procesos de negocios cuando un enfoque incremental ya no es suficiente;
- Desarrollo del enfoque en torno a los procesos y los resultados, y no alrededor de las tareas; en la reingeniería se prefiere que todas las tareas sean desempeñadas por una sola persona (o los miembros de igual calificación integrando un pequeño equipo), siempre que sea factible;
- Desarrollo de un enfoque orientado al cliente, a los resultados y basado en el equipo. La reingeniería requiere que la organización desarrolle una visión del servicio global (producto final), sin ceñirse a los límites usuales de la organización. Por consiguiente, se espera que la organización se valga de arreglos entre socios para lograr la participación de proveedores y demás interesados en la búsqueda de la mejor manera de obtener óptimos resultados desde el punto de vista del cliente;
- Empleo de mediciones rigurosas del desempeño para hacer el seguimiento de los progresos. El análisis del cambio y sus proporciones son utilizados para evaluar el desempeño. En otras palabras, el desempeño se mide según el logro de resultados específicos y no en función de la culminación de un ciclo de un proceso de trabajo definido;
- Demanda de un compromiso total y de largo plazo de todos los empleados, y participación significativa de la alta gerencia en todo momento; Desarrollo de soluciones radicales. Es apropiado dejar atrás las



experiencias y las prácticas del pasado: en particular, cuando la práctica usual no ofrece muchas esperanzas, cuando se está al borde de una crisis y cuando la organización no tiene nada que perder al experimentar;

- Captación de la información de los procesos gerenciales , en las fuentes, y transmisión hacia arriba para compartirla y ponerla a disposición de los usuarios potenciales;
- Reemplazo de los procesos secuenciales por procesos paralelos para concentrar la prestación del servicio en un solo punto, reducir el número de transferencias y eliminar los cuellos de botella y el tiempo muerto - o sea, el tiempo en que las demandas de acción están pasando de un punto de decisión a otro o están a la espera de una decisión;
- Realineación de los procesos para ofrecer a los receptores un único contacto a través del cual recibirán el servicio solicitado o un grupo de servicios.

Es necesario señalar que estos principios son complementarios, se superponen y no constituyen una lista definitiva. A medida que se vaya adquiriendo experiencia con la reingeniería, es muy probable que se añadan nuevos principios y que se revisen o incluso se eliminen algunos de los mencionados arriba. (4)

Pero a la reingeniería, hay que considerarla como una más de las técnicas que en forma sinérgica pretenden enriquecer el entorno de la administración estratégica, considerada está como el conjunto de técnicas de vanguardia que van demostrando con su teoría y aplicación que son las técnicas de moda hoy en día.

#### IV. CONCLUSIONES

El mundo esta en constante cambio y existe una verdad universal que dice "Renovarse o morir", hoy en día todas las profesiones están siendo evaluadas y mejoradas, el medico veterinario de la actualidad ya no debe ser nada más un profesionista clínico de animales, el mundo laboral de los agronegocios esta demandando MVZ comprometidos con la salud pero también comprometidos con la productividad, que dominen las principales técnicas administrativas necesarias que le permitan administrar mejor y localizar mercados, ya no solo curar por curar si no que se encarguen de todo el proceso productivo, el MVZ de hoy y del mañana debe responder con conocimientos a la creciente nueva ola de los agronegocios y para ello se requiere que el profesional de la medicina veterinaria posea los conocimientos necesarios y suficientes sobre las técnicas administrativas de actualidad para poder ayudar a administrar estas empresas del agro, tales conocimientos le darán la pauta para tomar decisiones que sin duda alguna cambiaran el rumbo de los negocios agropecuarios del país.

Por lo tanto y por experiencia laboral propia considero que la enseñanza de las corrientes y escuelas administrativas a los profesionales de la medicina veterinaria y a los ingenieros agrónomos es de vital importancia para que ellos salgan a competir con calidad y ocupen cargos en los cuales se desarrollen plena y laboralmente y obtengan los mejores resultados en su vida profesional como personas que además de contar con los conocimientos de una profesión, posean la habilidad para manejar el arte de la administración, que sin duda alguna les permitirá junto con los demás individuos que están laborando en sinergia para a dirigir a buen camino el futuro de la agroempresa.

El MVZ tiene una gran responsabilidad puesto que ya no solo se dedica a salvar vidas de animales o a la producción de alimentos, sino que también participa de manera activa en la toma de decisiones de los productores con los que colabore en busca de una alternativa de solución a los problemas que los aqueja, por lo tanto el profesionista de la medicina veterinaria se ve inmerso en una sociedad que muchas veces depende de su buen razonamiento profesional y humano.



El MVZ que posea conocimientos básicos sobre administración puede llegar a cambiar esquemas tradicionales en las agroempresas que hasta ahora ya no son efectivas como lo eran anteriormente y en base a razonamientos claros y bien fundamentados se podrá convencer a los empleados y al agrotrabajador que la mejor forma de hacer que su trabajo produzca con más y mejores resultados es actualizando las técnicas de administración del agronegocio, y todo esto solo lo puede hacer un MVZ que posea el conocimiento y la experiencia de la administración aplicada.

## V. BIBLIOGRAFÍA.

1. Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma.1993.
2. KOONTZ H., WEIHRICH H. 1998, Administración: una perspectiva global,11ª edición, editorial Mc Graw Hill, pp. 258-259
3. STEPHEN P, ROBINS. 1996. Administración, quinta edición. Editorial PHH Prentice may. Pp 58-60
4. BRANDON, Joel y MORRIS, Daniel. "Reingeniería como aplicación con éxito en los negocios". McGrawHill, Bogota – Colombia, 1994
5. HAMMER, Jerry; L. "Manual de trabajo de reingeniería de procesos". Editorial Panorama, 1995
6. Díaz, Gustavo: Cómo operacionalizar el cambio vía reingeniería, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, Número 22, pp [2326], ISSN 10177507, Mayo 1998.
7. JOHANSSON, MCHUGH, PENDLEBURY & WHEELER. "Reingeniería en los procesos de negocios", editorial limusa, 1994
8. MACDONALD, Jhon "Cómo entender la reingeniería de procesos en una semana", Editorial Trillas, México. Primera Edición, 1996
9. AGUILAR V.A. 2003, "Análisis y revisión de la técnica de la reingeniería aplicada a los agronegocios", UAAAN-UL, Torreón Coah. Primera etapa.
10. GARZA G. XAVIER, citado en la tesis "Introducción al estudio de la reingeniería" (autora Ramos H. Ana G.) UAL Torreón Coah julio de 1996.
11. SERGIO ADALBERTO FRANCO CHAVEZ et al 2003,Reingeniería medico administrativa aplicada a incapacidad prolongada por riesgo de trabajo, Revista Medica del IMSS, volumen 41 paginas 221-228.



12. MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY, 1993, Reengineering the corporation: manifiesto for business revolution, new york: harper collins publishers, inc.
13. JOHANSSON J. PATRICK M. 1996, "Reingeniería de procesos de negocios", Editorial Limusa Noriega Editores.