

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR



**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA
DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
“LIC. MAURICIO ANTONIO BARRIENTOS MURCIA”**

Seminario de Pre Especialización

**“EL IMPACTO DE LA REINGENIERÍA EN LA MEJORA DEL RENDIMIENTO
INTERNO DE LA EMPRESA”**

Asesor:

Dr. Mauricio Vladimir Umaña

Integrantes:

Estefany Carolina Escobar Benítez
María José Martínez Orantes

Monografía Para optar al título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

San Salvador, El Salvador, mayo 2022

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR



**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA
DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
“LIC. MAURICIO ANTONIO BARRIENTOS MURCIA”**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**DRA. CRISTINA GLORIBEL JUÁREZ DE AMAYA
RECTORA**

**DRA. MIRNA MARIBEL GARCÍA DE GONZÁLEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**ING. SONIA CANDELARIA RODRÍGUEZ DE MARTÍNEZ
SECRETARIA GENERAL**

**MTRO. JOSÉ VICENTE PÉREZ CUBIAS
DECANO**

**MTRA. ANA INGRID CHEVEZ RIVERA
COORDINADORA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San salvador, mayo 2022

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo principalmente a Dios, quien me ha dado la fortaleza y la sabiduría para poder culminar esta etapa de mis estudios y ha iluminado mi camino en todo momento. Agradezco también a mi familia, quien me ha impulsado a seguir adelante a pesar de las dificultades, especialmente a mis padres y mi abuela, quienes desde pequeña han sido mi guía y que gracias al esfuerzo que han tenido desde un inicio he podido llegar hasta aquí, porque me han dado la oportunidad de formarme como profesional y los ánimos para seguir creciendo y seguir superándome.

-María José Martínez Orantes

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por acompañarme durante este camino, por permitirme la oportunidad de haber obtenido esta formación profesional que es el camino a nuevas oportunidades en mi vida y por darme la sabiduría para haber llegado hasta aquí.

A mi familia, ya que cada uno de ellos ha formado parte importante de este logro, gracias a su apoyo incondicional he podido estar aquí, agradezco cada sacrificio que han hecho por mí, por creer en mí y por orientarme para siempre dar mi mayor esfuerzo.

A mis compañeras, que también han sido un apoyo durante estos años, también he podido aprender de ellas y que como un equipo hemos podido enfrentar los retos.

A la Universidad, por ser ese medio de aprendizaje a través del cual he podido forjar mis capacidades y habilidades y prepararme para ser una profesional.

-María José Martínez Orantes

DEDICATORIA

Agradeciendo a Dios por la finalización de la carrera siendo este uno de los muchos logros, la presente monografía está dedicada a mi mamá quien ha sido el mejor ejemplo de superación, sacrificios, motivación y amor a lo largo de mi vida, también está dedicada a Verónica Chávez quien siempre me aconsejaba sobre la importancia de estudiar, crear un futuro y trabajar arduamente. En especial a Don Enrique Sol Meza, quien me impulso a seguir estudiando y trabajando para salir adelante, a la familia del programa de becas del cual gracias a su apoyo y confianza pude finalizar mi Licenciatura en Administración de Empresas.

A la Universidad Evangélica de El Salvador por ser la segunda casa de mi formación profesional, a los catedráticos por su ardua labor con cada una de las carreras.

-Estefany Carolina Escobar Benítez

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis agradecimientos con Dios por siempre acompañarme en cada logro, a mi mamá por ser una mujer valiente quien con amor, motivación, diversión y sacrificio siempre estuvo presente en cada etapa apoyándonos en los días llenos de trabajos por finalizar, mi hermana quien siempre tenía una palabra de aliento en los días de desvelo, quien no importaba la hora se quedaba conmigo hasta que terminara, a mi papá Carlitos por siempre estar presente en cada etapa de nuestras vidas, llenando de pláticas, risas, amor, café y pan dulce el hogar.

Verito quien es parte de mi crecimiento académico como laboral, a Don Enrique quien desde el primer día me brindó su apoyo para poder obtener un título universitario.

Al hermano Nelson quien siempre me aconsejó y llevó en oración.

La Universidad Evangélica que nos vio formarnos, que desde el primer día nos dio la oportunidad crear un mejor futuro.

-Estefany Carolina Escobar Benítez

ÍNDICE.

Resumen	ix
Introducción	1
Alcances y limitaciones	2
Alcances	2
Limitaciones	2
OBJETIVOS	3
Objetivo general.....	3
Objetivo específico.....	3
CAPITULO I: CONCEPTUALIZACIÓN DEL TEMA	4
1.1 Situación actual de la Reingeniería.....	4-5
1.1.1 Conceptos y tipos de Reingeniería.....	6
1.1.2 Características.....	7
1.1.3 Ventajas.....	7
1.1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.1.5 Delimitación temática.....	8
1.1.6 Delimitación geográfica.....	8
1.1.7 Delimitación temporal.....	8
1.1.8 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.2 MARCO HISTORICO.....	10
1.2.1 El inicio de la Reingeniería.....	11
1.2.2 Antecedentes.....	12
1.2.3 Principales pioneros de la reingeniería.....	13-14
1.2.4 Casos de éxito.....	15-17
1.3 MARCO CONCEPTUAL.....	18-20
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Método de investigación.....	21
2.1.2 Tipo de estudio.....	21

2.1.3 Tipo de monografía.....	21
CAPITULO III:.....	22
Conclusiones.....	23
Recomendaciones.....	24
Bibliografía.....	25

RESUMEN

La reingeniería es de suma importancia ya que permite que las empresas puedan evaluar los procesos de forma interna siendo esta una ventaja donde pueden plantear nuevos métodos para una mejora en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La reingeniería es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Implica un cambio radical en la forma de concebir las organizaciones, ya que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos (Monterroso E, 2002).

INTRODUCCIÓN

La reingeniería es una herramienta que aporta gran valor en las empresas ya que permite obtener mejoras en los procesos internos a través de la evaluación de estos y determinar los posibles cambios que puedan realizarse, del mismo modo esta permite el cumplimiento de objetivos encada una de las áreas de la empresa.

La finalidad de la reingeniería es reinventar las actividades principales de los procesos claves del negocio de una organización, buscando la manera de minimizar costos, mejorar la eficiencia y aumentar la productividad haciendo frente a los constantes cambios que se dan dentro del mercado y a la competencia que se va volviendo más demandante.

La reingeniería también exige a las empresas estar a la vanguardia de los constantes cambios tecnológicos permitiendo un mejor desarrollo en la innovación de los procesos y la aplicación de nuevas estrategias y métodos para el cumplimiento de los objetivos.

Además de mejorar los procesos en una organización permite tener una retroalimentación de los datos históricos, para poder tomar las decisiones más acertadas que cubran las necesidades de la empresa y posteriormente una evaluación de los cambios que se logren.

ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

- El siguiente trabajo dará a conocer sobre los procesos de reingeniería en la mejora del rendimiento interno de una empresa u organización
- Mostrar la importancia de la reingeniería en las diferentes áreas de una organización
- Evaluación del desempeño a través de las diferentes técnicas que permiten el cumplimiento de los objetivos
- Al finalizar el trabajo de investigación se podrán conocer las ventajas y características de la reingeniería y como estas son un factor elemental que permiten lograr la eficiencia de minimizar costos y mejorar la productividad.

LIMITACIONES

- Para la recopilación de la información a través de internet había sitios que no estaban verificados y que no contaban con fuentes bibliográficas dando como resultados datos no reales.
- No poder recopilar datos específicos a través de entrevistas o encuestas, ya que la investigación no se realizó directamente de una empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Informar sobre la importancia de la reingeniería en los procesos de una organización, haciendo un estudio en cada uno de sus principales factores.

Objetivos Específicos:

- Ofrecer recomendaciones sobre como la reingeniería permite lograr una eficiencia en los procesos.
- Identificar los principales ventajas y características de la reingeniería para obtener una mejora continua en el desarrollo.
- Describir la evolución que ha tenido la reingeniería y como se ha implementado actualmente en las empresas.

CAPITULO I: CONCEPTUALIZACIÓN DEL TEMA

1.1 Situación actual de la Reingeniería



La reingeniería consiste en crear secuencias y procesos para instaurar, establecer y regular nuevas formas de gestionar los procesos administrativos de una empresa. El objetivo de la reingeniería es cambiar la concepción de los negocios mediante el análisis y el rediseño radical de la economía. Este proceso se centra en modificar y mejorar costos, calidad, servicio y rapidez. De esta manera se logrará aumentar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad.

La reingeniería consiste en establecer nuevos procesos, replanteando y rediseñando las actividades de la organización. Está destinada principalmente a empresas que no están creciendo como deberían y que necesitan encontrar otras vías de crecimiento. Además, está planteada para empresas que tienen planteamientos de mejoras y quieren modificar su visión. Por último, empresas que están en un buen momento pero que tienen mucha competencia y quieren diferenciarse.

La situación de la reingeniería en la actualidad también implica tomar en cuenta los factores relacionados con la pandemia del covid-19, se ha podido observar que las empresas poco a poco se han ido adaptando a una nueva normalidad, para unas no ha sido tan fácil y para otras implicó el cierre de sus operaciones, pero se ha podido apreciar el esfuerzo de cada una por lograr cambios significativos. Es aquí

donde la reingeniería juega un papel fundamental porque es lo que muchos negocios han tenido que implementar para lograr mantenerse dentro del mercado y hacer frente a la competencia.

Está claro que la reingeniería puede ser aplicada en las empresas no solo cuando las cosas marchen mal, sino también para seguir creciendo y mejorando y de cierta forma para estar mejor preparados para las situaciones adversas.

Para llevar a cabo la reingeniería existen requisitos base que se deben tomar en cuenta y que dependiendo de cada empresa estos pueden trabajarse acorde a cada necesidad:

- 1 Contar con la autoridad necesaria para empezar y aplicar el proceso.
- 2 Confianza en el proceso y en los pasos que se aplican para terminar el proceso de forma exitosa.
- 3 Responsabilidad en la toma de decisiones en nombre de la empresa.
- 4 Capacidad. Se necesita contar con las herramientas, los conocimientos y la habilidad.

Un paso esencial en cualquier proceso y que no podría faltar en la reingeniería es establecer una estrategia definiendo los pasos a seguir y estableciendo fechas para las diferentes fases.

Cualquier proceso que implique una transformación en la empresa debe ser guiado por una autoridad, pero además de ello se tiene que involucrar a toda la empresa para que forme parte de la propia cultura estructural y así conseguir que todos los trabajadores se comprometan con el proceso.

La reingeniería tiene diversas características que permiten llevarla a cabo de la mejor manera, pero cuando se plantea un rediseño exitoso dentro de la

reingeniería, es necesario evaluar este proceso a través de una serie de claves. Ya que es importante que todo proceso o diseño de mejora debe estar enfocado realmente a lo que se quiere lograr con la reingeniería.

1. Establecer una meta en la que se involucre a toda la empresa y que suponga un reto por todos y para todos.
2. Dedicar un tiempo determinado al desarrollo e implementación de los procesos. En una primera fase el tiempo de inversión debe ser un 20% del tiempo, para posteriormente seguir creciendo en la fase de implementación, llegando a alcanzar un 50%. Ningún proceso de rediseño llegará a completarse y triunfar si no se cambian las prioridades dentro de la compañía.
3. Estudiar y profundizar en las necesidades de los usuarios potenciales y de los clientes. De esta forma se conocerán las necesidades y se cumplirán uno de los objetivos de la reingeniería de procesos. Para completar esa fase de pueden realizar desde focus group, entrevistas a clientes o potenciales, estudios de mercado, etc.
4. Establecer a un líder que tenga una visión completa del proyecto. Sobre todo, en la fase de implementación.
5. Probar, probar y probar: conocer si funcionan los rediseños antes de lanzarlo y establecerlo como vía principal de negocio.

1.1.1 Conceptos y tipos de Reingeniería

La reingeniería de procesos es una nueva visión administrativa que se enfoca en administrar de mejor manera los procesos con los que cuenta la empresa. Permite a las organizaciones ver sus procesos desde una nueva perspectiva para comprender cómo rediseñarlos para mejorar su forma de trabajar.

Tipos de reingeniería

- Reingeniería de mejoras de costos
- Reingeniería para lograr la paridad

- Reingeniería para un punto de innovación radical.

REINGENIERÍA DE MEJORAS DE COSTO	REINGENIERÍA PARA LOGRAR LA PARIDAD	REINGENIERÍA PARA INNOVACIÓN RADICAL
Este proceso puede conducir a increíbles reducciones de los costos de los procesos no esenciales, más allá de lo que se puede lograr con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.	Dentro de los procesos de producto principal del negocio, pretender llegar a ser, con el esfuerzo de la reingeniería, el mejor de su clase, al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas.	Intenta encontrar y realizar puntos de innovación radical, cambiar las reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que están tratando de llegar a serlo.

1.1.2 Características

- Se sustituye la mejora continua y se lleva a cabo una mejora radical.
- El mercado tiene una marcada relevancia, buscando que el bien o servicio ofrecido sea considerado por los consumidores como el mejor entre los demás similares.
- Permite medir los resultados mediante factores externos como, por ejemplo: la participación en el mercado.
- Se orienta en función de los procesos básicos de la empresa.
- Cuestiona los propósitos y principios de los negocios.
- Permite ver el incremento de los esfuerzos.

1.1.3 Ventajas

- Cambio en los procesos actuales a procesos más eficientes.
- Cambio a procesos que requieran menor control y verificación.

- El comportamiento de los trabajadores se torna activo, aportan ideas, opiniones y participan en la mejora y avance de los procesos.
- Combinación de tareas, convirtiendo varias en una sola integral.
- Una mejor organización del trabajo.

1.1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.5

- **Delimitación temática.**
- La realización del presente tema busca determinar la importancia que tiene la reingeniería en el mejoramiento interno de una empresa, tomando en cuenta los aspectos más representativos que la abarcan, desde su surgimiento hacia su contexto actual en el que se encuentra dentro del ambiente empresarial.
- Es un tema que ha tomado mucha importancia en las organizaciones ya que permite evaluar el desempeño y tomar medidas de mejora que también se adapten a las situaciones que se presenten y le permitan a la empresa estar mejor preparadas.

1.1.6

- **Delimitación geográfica.**
- La presente demostración de los procesos se llevará a cabo en la Universidad Evangélica de El Salvador facultad de ciencias empresariales y económicas, es una investigación de tipo documental, es decir que no se tomará el modelo de una empresa, sino que se recaudará información relevante a través de artículos, revistas, libros etc. Que aporten de la manera más eficiente a este documento para que pueda ser de utilidad y una base para futuras investigaciones.

1.1.7

- **Delimitación temporal.**
- La investigación se efectuará del día 28 de enero del año 2022 al día 27 de mayo del mismo año.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se basa en el impacto que tiene la reingeniería en el mejoramiento interno de las empresas, ya que permite que los procesos sean más eficientes para lograr un mejor análisis del entorno interno y externo a la organización; asimismo, es utilizada para detectar las posibles mejoras que deban ser realizadas, creando valor al cliente y a la empresa.

Durante la pandemia de COVID-19, la reingeniería se ha visto muy presente dentro de las empresas ya que se han ido reinventando para adaptarse a una nueva normalidad, siendo ésta, una técnica que permite aprovechar todos los recursos con los que cuenta la empresa de una mejor manera.

1.2 MARCO HISTORICO



La Reingeniería es uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las tres últimas décadas; debido a su rápida y avasallante expansión continúa provocando cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones.

Se puede decir que comenzó Taylor (Padre de la Ingeniería Industrial) con su propuesta de la especialización del trabajo, lo cual dio resultados excelentes para ese momento, incrementando la productividad al dividir el trabajo en áreas funcionales. Sin embargo, este enfoque de control y especialización del trabajo se ha vuelto obsoleto ya que los mercados crecen y se tornan cada vez más competitivos, con clientes más exigentes; además las tendencias geopolíticas, sociales, económicas, culturales y tecnológicas cambian con tanta rapidez que obligan a cambiar los paradigmas y a pensar en nuevos enfoques para responder a los cambios.

A lo largo de la historia de la revolución industrial, las empresas fueron las primeras en aplicar el fundamento de la reingeniería sin que aún se encuentre definida como tal, pero dada la evolución de la empresa se iba dando cambios importantes que requerían la atención de nuevas herramientas de gestión para alcanzar el éxito deseado.

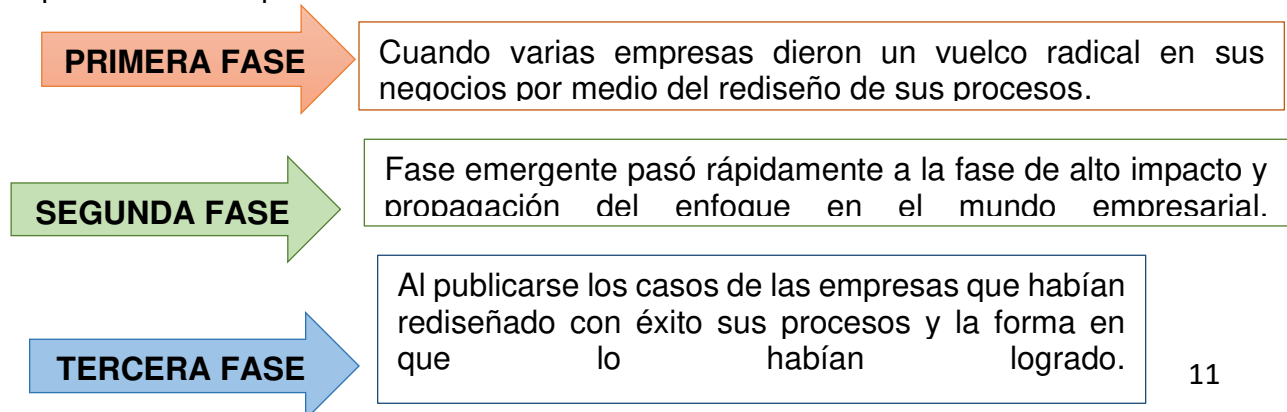
Definitivamente fue en el año 1994 con la publicación de Hammer y Champy que la historia cambió para las empresas que buscaban de una herramienta que les permita reinventar su acción frente al mercado objetivo, es decir, que culminaron evolucionando con mejores ingresos, mejora en la atención al cliente, se volvieron más eficientes y consolidaron un mayor posicionamiento en el mercado (expansión de mercado).

En la actualidad, las empresas están en constante cambio, buscando desarrollar estrategias que les permita redimensionar sus operaciones, esto es, la utilización del término gerencial como sinónimo de empresa; por tanto, en la medida que creen que pueden lograrlo lo vienen llevando a cabo y con buenos resultados, especialmente es países donde cuentan con todas las condiciones para implementar procesos de reingeniería.

1.2.1 EL INICIO DE LA REINGENIERÍA

Michael Hammer y James Champy son los creadores y principales expositores del enfoque de reingeniería, por el correspondiente movimiento que comienza en los años 80, ellos permitieron la divulgación masiva y rápida del rediseño. Definen la reingeniería como: “la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”. Hammer es presidente de Hammer & Company, firma de educación administrativa y consultoría.

En apenas diez años la reingeniería completó casi todas las etapas por las que pasan los enfoques.



1.2.2 ANTECEDENTES

El primer término conocido de Reingeniería fue el de Reingeniería Organizacional pero hoy en día Reingeniería o Reingeniería de Procesos son términos de reciente ingreso al léxico empresarial.

El comienzo exacto de la Reingeniería es materia de discusión entre los profesionales de la Industria. Algunos afirman que la Reingeniería comenzó hace pocos años, como una mezcla de varias metodologías. Otros aseguran que la Reingeniería comenzó en la década de 1983, cuando la Industria Automotriz Estadounidense, golpeada por sus rivales japoneses, comenzó a integrar el diseño del automóvil con la automatización de la línea de ensamble. En esa época, los fabricantes estadounidenses de automóviles abrazaron la idea de justo a tiempo (JIT), es decir, la entrega de insumos solo cuando la fábrica lo requería en lugar de acumular inventarios; Y la administración de la calidad total, mejorar en forma continua la calidad de las operaciones y del servicio al cliente.

En su actual etapa de desarrollo, la Reingeniería, para ser eficaz, implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza, lo cual constituye su aspecto más problemático. Los procesos de las Empresas cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros.

Todo lo que se necesita para comenzar a aplicar Reingeniería es voluntad para realizar cambios fundamentales en las prácticas desactualizadas de costumbre y la guía paso a paso con indicaciones precisas, y los puntos de vista del mundo actual.



1.2.3 PRINCIPALES PIONEROS DE LA REINGENIERÍA



Michael Martin Hammer (13 de abril de 1948 -3 de septiembre de 2008)

Ingeniero, docente y experto en gestión estadounidense. Autor del bestseller “Reengineering the Corporation” y uno de los pensadores administrativos más importantes del siglo XX. Fue pionero del BPR (Reingeniería de procesos) y docente del MIT. Hammer fue quien introdujo los conceptos de reingeniería y enfoque de procesos al campo de la gestión empresarial. En 1996, fue incluido en el listado de las personas más influyentes de Estados Unidos

se inclinó desde sus inicios hacia el área de la gestión empresarial, proponiendo nuevas maneras de abordar los procesos y la organización en las compañías. Fue profesor de Ciencias de la computación del MIT y profesor de la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Sloan, en esa misma institución. La mayoría de sus trabajos fueron publicados en revistas empresariales, como The Economist y Harvard Business Review.

James (Jim) Champy (nacido en 1942) es un consultor empresarial y teórico organizacional italoamericano, conocido por su trabajo en el campo de la reingeniería de procesos comerciales, la mejora de procesos comerciales y el cambio organizacional.

James Champy, uno de los "padres" de los procesos de reingeniería de negocio, ha sido el principal ponente escogido por IBM para el seminario "Reingeniería de la dirección de empresas" celebrado en Madrid. En su visita a nuestro país, James Champy, autor del libro "Gestión de la reingeniería" y presidente consejero delegado de CSC Index, ha resaltado el miedo y el escepticismo que suscitan los procesos de reingeniería cuyo objetivo principal es modificar el modo de trabajo de las corporaciones.



1.2.4 CASOS DE ÉXITO SOBRE LA REINGENIERIA

Siendo la reingeniería un factor elemental para definir metas claves en una empresa en un periodo que puede ser a corto como a largo plazo.

Algunas empresas que emplearon los beneficios de la reingeniería son:



INDUSTRIAS LA CONSTANCIA:

Industrias la constancia nace en 1906 como la primera empresa que se dedicaba a la producción de cervezas en El Salvador, iniciando con solo con cuatro marcas:

- Perro
- Abeja
- Extracto de Malta
- Pilsener



Siendo estas bebidas las más demandadas por el público salvadoreño, pero Industria la constancia deseaba innovar con diferentes productos y en el año de 1920 se fundó la primer planta embotelladora de bebidas gaseosas. Tendiendo esta un gran auge que llevó a la empresa en 1928 a trasladarse a la ciudad de San salvador con nuevas maquinaria y equipo de producción.

Dando un paso firme en 1928 instalando una planta para la producción de cerveza siendo esta heredada por lo mejores maestros cerveceros como Hans Schelenker, Chester Hackbarth, etc. Dando resultados positivos entre los consumidores ya que sus cervezas eran conocidas por la calidad, sabor y textura.

En 1935 decidieron optar por cambiar su nombre a La Constancia S.A de C.V esto se debía a la unión que se dio entre Cervecería Polar siendo este un factor de cambios para La Constancia ya que siendo sus productos uno de los más consumidos en el país pudiendo agregar un nuevo servicio adquiriendo su primera flota de camiones de distribución, mejorando procesos de entrega de sus productos. Podemos observar como la reingeniería se fue haciendo presente a medida que la industria tenía mayor posicionamiento en el mercado.

En 1990 la empresa abre paso a los cambios tecnológicos que continúan hasta la actualidad como lo es la fermentación, filtración, embotellados y equipo informático en las áreas.

Años después se crean alianzas con otras empresas del mismo rubro. Ahora en la actualidad podemos observar cómo esta industria va innovando y mejorando los procesos en su producción ya que ahora dependen más marcas de bebidas como los refrescos y las bebidas alcohólicas, este fue un claro ejemplo del uso de la reingeniería ya que ahora en día y con los avances tecnológicos se crean mejores planteamientos de objetivos estratégicos tanto en la materia prima, como los procesos administrativos y operativos que estos poseen

El realizar un estudio de los indicadores da la ventaja de saber en qué está fallando la organización y qué medidas se deben de tomar obtener resultados positivos en los procesos.

Industrias La Constancia se caracteriza por reinventar y mejorar sus procesos ya que cuando estaban posicionados en el mercado como una de las mejores industrias en el campo de las bebidas gaseosas y alcohólicas, optaron por modernizar su maquinaria a unas más modernas de acuerdo con los productos que distribuyen

En la actualidad es una de las empresas que tiene sus productos con más presencia en los supermercados, tiendas, mini super, gasolineras, etc.



1.3 MARCO CONCEPTUAL

1-Argumento pro-acción: Mensaje mediante el cual una organización trata de persuadir a sus empleados de que rediseñar (esto es, emprender la Reingeniería del negocio) es indispensable para la supervivencia de la compañía.

2-Benchmarking: Procedimiento sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representativas de las mejores prácticas, con la finalidad de implementar mejoras organizacionales. Proceso de verificación y medición de productos, servicios y las mejores prácticas contra los más firmes competidores o aquellos reconocidos como los mejores de su clase.

3-Comunicación: Es la herramienta más poderosa que tiene la administración (y su agente, el equipo de reingeniería).

4-Desarrollo organizacional: Conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por sí mismas, principalmente a través de la administración del cambio.

5-Ventaja Competitiva: Consiste en una o más características de la empresa, que pueden manifestarse y derivarse de una buena imagen, una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de la competencia

5-Planificación de Cambios: Es toda la que debe ir encaminada tanto hacia que las novedades de cambio produzcan los efectos deseados y para las que han sido ideadas, para que esa implantación sea de la mejor manera posible.

6-Rediseño de Procesos: Establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Es la fase más

importante, ya que se definirán las nuevas formas de operar y su desempeño, tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos

6-Talento humano: No solo el esfuerzo o actividad humano quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, etc.

7-Tecnología: Es la que abarca los equipos y aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, y están teniendo un gran efecto. Es de utilidad para el tipo de sociedad que se vive, Sociedad de Conocimiento, que viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes, la sociedad agraria y la sociedad industrial

8-Tiempo de ciclo: Cantidad de tiempo que transcurre entre el inicio y el fin de un proceso de reingeniería

9-Ventaja Competitiva: Consiste en una o más características de la empresa, que pueden manifestarse y derivarse de una buena imagen, una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de la competencia.

10-Gestión del cambio: Es el rediseño rápido y radical en cuanto a procesos estratégicos se refiere dentro de una organización que dan un valor agregado, con el objeto de minimizar los flujos de trabajo y la productividad para lograr una mejora continua.

11-Estrategia: Enfoque conceptual que una organización usará para lograr los objetivos de sus esfuerzos de Reingeniería.

12-Diseño Radical: Procura el cambio de la actitud de las personas para así modelar el ambiente que los rodea, generando diseños que respondan las necesidades del momento que comienza a influenciar la forma de abordar el diseño y pensamiento

13- Indicadores de Gestión: Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

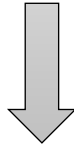
14-Optimización: Es buscar la mejor manera de realizar una actividad, consiste en mejorar los tiempos de respuesta en la gestión y así lograr mejoras en medidas verificables del desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

15-Estructura de soporte: Cualquier mecanismo, incluyendo recursos humanos, que es usado para ejecutar un proceso.

CAPITULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 METODO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que es un tema que tiene mucha permanencia dentro de las empresas, por lo tanto, la información a recopilar es amplia y posee diversos campos de estudios.



2.1.2 TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio Cualitativo, ya que no se recopilaron datos numéricos, al no realizar una investigación directa con una empresa no se presentaron gráficas, balances y tablas que reflejan los resultados.



2.1.3 TIPO DE MONOGRAFÍA

Es de tipo Bibliográfico compilatorio debido a que la información se obtuvo de diversas fuentes.



CONCLUSIÓN

La reingeniería es una herramienta fundamental para los procesos de una empresa, ya que se basa en el cambio continuo para alcanzar resultados favorecedores para una organización.

Uno de los aspectos más importantes es el uso de la creatividad para generar nuevas ideas, de tal manera que este sea una ventaja competitiva para la empresa; esto junto a las estrategias darán como resultado el aumento en la rentabilidad de esta, alcanzando índices de mayor satisfacción en el cliente, mayor posición en el mercado y un aumento de ingresos en la empresa.

A la hora de implementación de la reingeniería debe tener en cuenta que esta debe ser aplicada en los procesos que la empresa está manejando, así mismo es importante que estas tengan definidos en los procesos que se aplicarían; puesto se debe tener en claro que es lo que se necesita cambiar para mejorar y lograr mayores utilidades.

La reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva, ya que esta se basa en la aplicación de cambios de manera gradual pero constante en los niveles de calidad de una empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las empresas tomar en cuenta el modelo de reingeniería para lograr una mejora en los procesos, ya que esto permite enfrentar los cambios de la manera más eficiente y estar más preparados ante las situaciones adversas, como la que se ha vivido recientemente con la pandemia del COVID 19. Las empresas que han aplicado eficientemente este modelo han logrado adaptarse correctamente y reinventarse para poder seguir activas dentro del mercado.
- Se recomienda a aquellas empresas que no estén familiarizadas con este modelo, que en ocasiones puede tratarse de pequeñas empresas, tomar la iniciativa de recurrir a capacitaciones que les permitan comprender de la mejor manera la aplicación de este modelo acoplados a sus negocios y que si no es a corto plazo, a futuro puedan estar preparados para implementarlo y lograr una mejora en el desarrollo de la empresa.
- Se recomienda de igual manera a las grandes empresas, no dejar de lado la reingeniería en sus procesos, siempre contar con planes de respaldo y una revisión en sus planes ya que en un determinado momento puede servir de apoyo para que la organización siga funcionando de la manera en que lo hace o incluso mucho mejor. Muchas veces las empresas pueden confiarse debido a su posición dentro del mercado, pero la reingeniería no solamente es para estar preparados sino también para tener una mejora continua que incremente su valor.

BIBLIOGRAFÍA

- Reingeniería: concepto y etapas **03/02/2021** [Reingeniería: concepto y etapas \(threepoints.com\)](#)
- Myriam Quiroa, 13 de octubre, 2021 *Reingeniería de procesos*. [Reingeniería de procesos - Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia](#)
- TIPOS DE REINGENIERÍA, 27 DE JULIO, 2017 [TIPOS DE REINGENIERÍA- \(organizacionempresa.com\)](#)
- Sy Corvo, Helmut. (15 de febrero de 2019). **Reingeniería de procesos** [Reingeniería de procesos: tipos, modelos, fases y ejemplos \(lifeder.com\)](#)
- Web y Empresas (Abr 12, 2022) **Reingeniería (qué es y características)**. [Reingeniería \(qué es y características\) | 2022 | Web y Empresas](#)
- REINGENIERÍA DEL CAMBIO, LUIS MIGUEL MANENE, JUL 7, 2014 <https://actualidadempresa.com/reingenieria-del-cambio-historia-definiciones-causas-fases-principios-y-tipologia/>
- HISTORIA DE LA REINGENIERÍA, 05 MAYO 2014 <http://reingenieria-iupsm.blogspot.com/2014/05/historia-de-la-reingenieria.html>

- PADRES DE LA REINGENIERÍA, CECILIA GARCÍA, JULIO 14 DE 1995
<https://www.computerworld.es/archive/james-champy-autor-del-libro-gestion-de-la-reingenieria>
- BIOGRAFÍA DE MICHAEL HAMMER, POR LEYDI MONTOYA, FEBRERO 28, DEL AÑO 2020 <https://historia-biografia.com/michael-martin-hammer/>

“EL IMPACTO DE LA REINGENIERÍA EN LA MEJORA DEL RENDIMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA”

AUTORES: -MARÍA JOSÉ MARTÍNEZ ORANTES -
 ESTEFANY CAROLINA ESCOBAR BENÍTEZ.

RESUMEN

La reingeniería es de suma importancia ya que permite que las empresas puedan evaluar los procesos de forma interna siendo esta una ventaja donde pueden plantear nuevos métodos para una mejora en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La reingeniería es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Implica un cambio radical en la forma de concebir las organizaciones, ya que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos (Monterroso E, 2002).

Palabras claves: Rediseño de procesos – Planificación de cambios- Optimización de recursos- Ventaja competitiva.

ABSTRACT

Reengineering is of the utmost importance since it allows companies to evaluate processes internally, this being an advantage where they can propose

Presentado: mayo 2022

Acerca del autor:

-María José Martínez Orantes
 Licenciatura en Administración
 de Empresas.

-Estefany Carolina Escobar
 Benítez
 Licenciatura en Administración
 de Empresas.

Contactos:

escobarestefany0573@gmail.com
mariajose.orantes12@gmail.com

new methods to improve the fulfillment of the organization's objectives.

Reengineering is a method by which, based on customer needs, major business processes are radically redesigned, from start to finish, with the goal of achieving improvements in critical performance measures, such as cost, quality, service, and speed. It implies a radical change in the way organizations are conceived, since they are no longer seen as functions, divisions, tasks, or products, to be viewed in terms of processes

(Monterroso E, 2002).



Keywords: Process redesign - Change planning - Resource optimization - Competitive advantage.

I.INTRODUCCIÓN

La reingeniería es una herramienta que aporta gran valor en las empresas ya que permite obtener mejoras en los procesos

internos a través de la evaluación de estos y determinar los posibles cambios que puedan realizarse, del mismo modo esta permite el cumplimiento de objetivos encada una de las áreas de la empresa.

La finalidad de la reingeniería es reinventar las actividades principales de los procesos claves del negocio de una organización, buscando la manera de minimizar costos, mejorar la eficiencia y aumentar la productividad haciendo frente a los constantes cambios que se dan dentro del mercado y a la competencia que se va volviendo más demandante.

La reingeniería también exige a las empresas estar a la vanguardia de los constantes cambios tecnológicos permitiendo un mejor desarrollo en la innovación de los procesos y la aplicación de nuevas estrategias y métodos para el cumplimiento de los objetivos.

Además de mejorar los procesos en una organización permite tener una retroalimentación de los datos históricos, para poder tomar las

decisiones más acertadas que cubran las necesidades de la empresa y posteriormente una evaluación de los cambios que se logren.

II. CONCEPTUALIZACIÓN DEL TEMA

A. HISTORIA DE LA REINGENIERÍA: La Reingeniería es uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las tres últimas décadas; debido a su rápida y avasallante expansión continúa provocando cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones.

Se puede decir que comenzó Taylor (Padre de la Ingeniería Industrial) con su propuesta de la especialización del trabajo, lo cual dio resultados excelentes para ese momento, incrementando la productividad al dividir el trabajo en áreas funcionales. Sin embargo, este enfoque de control y especialización del trabajo se ha vuelto obsoleto ya que los mercados crecen y se tornan cada vez más competitivos, con clientes más exigentes; además las tendencias geopolíticas, sociales, económicas, culturales y tecnológicas

Universidad Evangélica de El Salvador
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

cambian con tanta rapidez que obligan a cambiar los paradigmas y a pensar en nuevos enfoques para responder a los cambios.

A lo largo de la historia de la revolución industrial, las empresas fueron las primeras en aplicar el fundamento de la reingeniería sin que aún se encuentre definida como tal, pero dada la evolución de la empresa se iba dando cambios importantes que requerían la atención de nuevas herramientas de gestión para alcanzar el éxito deseado.



B. LA REINGENIERÍA EN LA

ACTUALIDAD:

La reingeniería consiste en crear secuencias y procesos para instaurar, establecer y regular nuevas formas de gestionar los procesos administrativos de una empresa. El objetivo de la reingeniería es cambiar la concepción de los negocios

mediante el análisis y el rediseño radical de la economía. Este proceso se centra en modificar y mejorar costos, calidad, servicio y rapidez. De esta manera se logrará aumentar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad.

C. CONCEPTOS Y TIPOS:

La reingeniería de procesos es una nueva visión administrativa que se enfoca en administrar de mejor manera los procesos con los que cuenta la empresa. Permite a las organizaciones ver sus procesos desde una nueva perspectiva para comprender cómo rediseñarlos para mejorar su forma de trabajar.

Tipos de reingeniería

- Reingeniería de mejoras de costos
- Reingeniería para lograr la paridad
- Reingeniería para un punto de innovación radical.

D. CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS:

-Se sustituye la mejora continua y se lleva a cabo una mejora radical.

-El mercado tiene una marcada relevancia, buscando que el bien o servicio ofrecido sea considerado por los consumidores como el mejor entre los demás similares.

-Cambio a procesos que requieran menor control y verificación.

-El comportamiento de los trabajadores se torna activo, aportan ideas, opiniones y participan en la mejora y avance de los procesos.

E. PASOS CLAVES DE LA REINGENIRÍA



- IDENTIFICAR Y COMUNICAR EL PROBLEMA:

Esta es una parte clave del crecimiento de cualquier negocio. Debe averiguar qué problemas están frenando a la empresa y qué los está causando.

- CREAR UN EQUIPO:

Ahora que se sabe cuál es el problema, se necesitará un equipo de expertos que ayude a encontrar una solución, que puede ser dentro de la misma empresa.

- IDENTIFICAR EL PROCESO INEFICIENTE Y DEFINIR LOS INDICADORES CLAVE DE

DESEMPEÑO:

Ahora se puede configurar indicadores clave de rendimiento (KPI) específicos para el equipo en función de esa parte del proceso. Un KPI es un tipo de medición del rendimiento que se utiliza para ayudar a alcanzar los objetivos.

- REDISEÑAR EL PROCESO:

Implica descubrir un proceso que sea más eficiente y que se acople a las necesidades de la empresa, que le permita realizar sus operaciones de la mejor manera y obtener mejores resultados.

F. PRINCIPALES PIONEROS DE LA

REINGENIERÍA



Michael Martin Hammer (13 de abril de 1948 -3 de septiembre de 2008) Ingeniero, docente y experto en gestión estadounidense. Autor del bestseller "Reengineering the Corporation" y uno de los pensadores administrativos más importantes del siglo XX. Fue pionero del BPR (Reingeniería de procesos) y docente del MIT. Hammer fue quien introdujo los conceptos de reingeniería y enfoque de procesos al campo de la gestión empresarial. En 1996, fue incluido en el listado de las personas más influyentes de Estados Unidos se inclinó desde sus inicios hacia el área de la gestión empresarial, proponiendo nuevas maneras de abordar los procesos y la organización en las compañías. Fue profesor de Ciencias de la computación del MIT

y profesor de la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Sloan, en esa misma institución.



James (Jim) Champy (nacido en 1942) es un consultor empresarial y teórico organizacional italoamericano, conocido por su trabajo en el campo de la reingeniería de procesos comerciales, la mejora de procesos comerciales y el cambio organizacional.

James Champy, uno de los "padres" de los procesos de reingeniería de negocio, ha sido el principal ponente escogido por IBM para el seminario "Reingeniería de la dirección de empresas" celebrado en Madrid.

G. CASOS DE ÉXITO

INDUSTRIAS LA CONSTANCIA:



Industrias la constancia nace en 1906 como la primera empresa que se dedicaba a la producción de cervezas en El Salvador, iniciando con solo con cuatro marcas.

Siendo estas bebidas las más demandadas por el público salvadoreño, pero Industria la constancia deseaba innovar con diferentes productos y en el año de 1920 se fundó la primer planta embotelladora de bebidas gaseosas. Tendiendo esta un gran auge que llevó a la empresa en 1928 a trasladarse a la ciudad de San salvador con nuevas maquinaria y equipo de producción. En 1935 decidieron optar por cambiar su nombre a La Constancia S.A de C.V esto se debía a la unión que se dio entre Cervecería Polar siendo este un

factor de cambios para La Constancia ya que siendo sus productos uno de los más consumidos en el país pudiendo agregar un nuevo servicio adquiriendo su primera flota de camiones de distribución, mejorando procesos de entrega de sus productos.

Años después se crean alianzas con otras empresas del mismo rubro. Ahora en la actualidad podemos observar cómo esta industria va innovando y mejorando los procesos en su producción ya que ahora dependen más marcas de bebidas como los refrescos y las bebidas alcohólicas, este fue un claro ejemplo del uso de la reingeniería ya que ahora en día y con los avances tecnológicos se crean mejores planteamientos de objetivos estratégicos tanto en la materia prima, como los procesos administrativos y operativos que estos poseen. El realizar un estudio de los indicadores da la ventaja de saber en qué está fallando la organización y qué medidas se deben de tomar obtener resultados positivos en los procesos.

En la actualidad es una de las empresas que tiene sus productos con más presencia en los supermercados, tiendas, minisúper, gasolineras, etc.

H. ANTECEDENTES

El primer término conocido de Reingeniería fue el de Reingeniería Organizacional pero hoy en día Reingeniería o Reingeniería de Procesos son términos de reciente ingreso al léxico empresarial.

El comienzo exacto de la Reingeniería es materia de discusión entre los profesionales de la Industria. Algunos afirman que la Reingeniería comenzó hace pocos años, como una mezcla de varias metodologías.

En su actual etapa de desarrollo, la Reingeniería, para ser eficaz, implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza, lo cual constituye su aspecto más problemático. Los procesos de las Empresas cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros.

III. MARCO CONCEPTUAL

Benchmarking: Procedimiento sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representativas de las mejores prácticas, con la finalidad de implementar mejoras organizacionales.

Desarrollo organizacional: Conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por sí mismas, principalmente a través de la administración del cambio.

Tiempo de ciclo: Cantidad de tiempo que transcurre entre el inicio y el fin de un proceso de reingeniería.

Indicadores de Gestión: Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Optimización: Es buscar la mejor manera de realizar una actividad, consiste en mejorar los tiempos de respuesta en la gestión y así lograr mejoras en medidas verificables del desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

Argumento pro-acción: Mensaje mediante el cual una organización trata de persuadir a sus empleados de que rediseñar (esto es, emprender la Reingeniería del negocio) es indispensable para la supervivencia de la compañía.



IV. METODOLOGÍA

A. METODO DE INVESTIGACIÓN

Es un estudio Cualitativo, ya que se recopilaban datos no numéricos y al no realizar una investigación directa con

una empresa no se presentaron gráficas, balances y tablas que reflejan los resultados.

B. TIPO DE ESTUDIO:

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que es un tema que tiene mucha permanencia dentro de las empresas, por lo tanto, la información a recopilar es amplia y posee diversos campos de estudios.

C. TIPO DE MONOGRAFÍA:

Es de tipo Bibliográfico debido a que la información se obtuvo de diversas fuentes como libros, artículos, revistas y no se realizó un caso práctico directamente con una empresa.



V. CONCLUSIONES

La reingeniería es una herramienta fundamental para los procesos de una empresa, ya que se basa en el cambio continuo para alcanzar resultados favorecedores para una organización.

Uno de los aspectos más importantes es el uso de la creatividad para generar nuevas ideas, de tal manera que este sea una ventaja competitiva para la empresa; esto junto a las estrategias darán como resultado el aumento en la rentabilidad de la misma, alcanzando índices de mayor satisfacción en el cliente, mayor posición en el mercado y un aumento de ingresos en la empresa. A la hora de implementación de la reingeniería debe tener en cuenta que esta debe ser aplicada en los procesos que la empresa está manejando, así mismo es importante que estas tengan definidos en los procesos que se aplicarían; puesto se debe tener en claro que es lo que se necesita cambiar para mejorar y lograr mayores utilidades.

La reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva, ya que esta se basa en la aplicación de cambios de manera

gradual pero constante en los niveles de calidad de una empresa.

VI. RECOMENDACIONES



-Se recomienda a las empresas tomar en cuenta el modelo de reingeniería para lograr una mejora en los procesos, ya que esto permite enfrentar los cambios de la manera más eficiente y estar más preparados ante las situaciones adversas, como la que se ha vivido recientemente con la pandemia del covid 19.

- Las empresas que han aplicado eficientemente este modelo ha logrado adaptarse correctamente y reinventarse para poder seguir activas dentro del mercado.

-Se recomienda a aquellas empresas que no estén familiarizadas con este modelo, que

en ocasiones puede tratarse de pequeñas empresas, tomar la iniciativa de recurrir a capacitaciones que les permitan comprender de la mejor manera la aplicación de este modelo acoplados a sus negocios y que si no es a corto plazo, a futuro puedan estar preparados para implementarlo y lograr una mejora en el desarrollo de la empresa.

- Se recomienda de igual manera a las grandes empresas, no dejar de lado la reingeniería en sus procesos, siempre contar con planes de respaldo y una revisión en sus planes ya que en un determinado momento puede servir de apoyo para que la organización siga funcionando de la manera en que lo hace o incluso mucho mejor. Muchas veces las empresas pueden confiarse debido a su posición dentro del mercado, pero la reingeniería no solamente es para estar preparados sino también para tener una mejora continua que incremente su valor.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Reingeniería: concepto y etapas 03/02/2021 Reingeniería: concepto y etapas (threepoints.com)
- Myriam Quiroa, 13 de octubre, 2021 Reingeniería de procesos. Reingeniería de procesos - Qué es, definición y concepto | 2022
↓
Economipedia
- TIPOS DE REINGENIERÍA, 27 DE JULIO, 2017
TIPOS DE REINGENIERÍA-
(organizacionempresa.com)
- Sy Corvo, Helmut. (15 de febrero de 2019). **Reingeniería de procesos** Reingeniería de procesos: tipos, modelos, fases y ejemplos
(lifeder.com)
- Web y Empresas (Abr 12, 2022)
Reingeniería (qué es y características). Reingeniería

Universidad Evangélica de El Salvador
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

(qué es y características) | 2022
| Web y
Empresas

28, DEL AÑO 2020
[https://historiabiografia.com/mic](https://historiabiografia.com/michael-martin-hammer/)
[hael-martin-hammer/](https://historiabiografia.com/michael-martin-hammer/)

- REINGENIERÍA DEL CAMBIO,
LUIS MIGUEL MANENE, JUL 7,
2014
[https://actualidadempresa.com/r](https://actualidadempresa.com/reingenieria-del-cambio-historia-definiciones-causas-fases-principios-y-tipologia/)
[eingenieria-del-cambio-historia-](https://actualidadempresa.com/reingenieria-del-cambio-historia-definiciones-causas-fases-principios-y-tipologia/)
[definiciones-causas-fases-](https://actualidadempresa.com/reingenieria-del-cambio-historia-definiciones-causas-fases-principios-y-tipologia/)
[principios-y-tipologia/](https://actualidadempresa.com/reingenieria-del-cambio-historia-definiciones-causas-fases-principios-y-tipologia/)
- HISTORIA DE LA
REINGENIERÍA, 05 MAYO
2014
[http://reingenieria.iupsm.blogspo](http://reingenieria.iupsm.blogspot.com/2014/05/historiade-la-reingenieria.html)
[t.com/2014/05/historiade-la-](http://reingenieria.iupsm.blogspot.com/2014/05/historiade-la-reingenieria.html)
[reingenieria.html](http://reingenieria.iupsm.blogspot.com/2014/05/historiade-la-reingenieria.html)
- PADRES DE LA
REINGENIERÍA, CECILIA
GARCÍA, JULIO 14 DE 1995
[https://www.computerworld.es/a](https://www.computerworld.es/archivo/james-champy-autor-del-libro-gestion-de-la-reingenieria)
[rchive/ james-champy-autor-](https://www.computerworld.es/archivo/james-champy-autor-del-libro-gestion-de-la-reingenieria)
[del-libro-gestion-de-la-](https://www.computerworld.es/archivo/james-champy-autor-del-libro-gestion-de-la-reingenieria)
[reingenieria](https://www.computerworld.es/archivo/james-champy-autor-del-libro-gestion-de-la-reingenieria)
- BIOGRAFÍA DE MICHAEL
HAMMER,
POR LEYDI MONTOYA,
FEBRERO