



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: VII

Número: Edición Especial

Artículo no.:50

Período: Noviembre, 2019.

TÍTULO: Modelo gerencial basado en la reingeniería.

AUTORES:

1. Máster. Alicia Corina Enríquez Cuadro.
2. Ing. Ernesto Evelio Cadena Álvarez.

RESUMEN: El propósito de este artículo fue realizar una aproximación teórica de lo que debe ser la nueva gerencia frente a los procesos de transformación requeridos en este siglo, a fin de aumentar la capacidad para competir en el mercado, basado en la reingeniería de sus procesos. La concepción de una metodología de tipo documental, bajo un diseño bibliográfico puro, aplicando la observación documental para darle un marco que resume los modelos gerenciales comúnmente utilizados, tomándose un breve contexto de la reingeniería para la selección de estrategias que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una organización.

PALABRAS CLAVES: modelo gerencial, reingeniería, estrategias de gestión, organización.

TITLE: Management model based on reengineering.

AUTHORS:

1. Máster. Alicia Corina Enríquez Cuadro.
2. Ing. Ernesto Evelio Cadena Álvarez.

ABSTRACT: The purpose of this article was to make a theoretical approximation of what the new management should be in front of the transformation processes required in this century, in order to increase the capacity to compete in the market, based on the reengineering of its processes. The conception of a methodology of documentary type, under a pure bibliographic design, applying documentary observation to give it a framework that summarizes the commonly used management models, taking a brief context of the reengineering for the selection of strategies are used to direct the strategic system of an organization.

KEY WORDS: managerial models, reengineering, management strategies, organization.

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día, los modelos gerenciales han sido un factor influyente en la reingeniería, los cuales son aplicables a los procesos gerenciales que involucran técnicas claves dentro de las organizaciones, esta investigación es de tipo documental, bajo un diseño bibliográfico puro, pues de esta forma se le da a este, un marco que sintetiza los modelos de administración comúnmente utilizados, tomado como contexto conceptos de reingeniería para confeccionar nuevas estrategias que se utilizaran para direccionar el sistema estratégico de una organización.

Desde una perspectiva innovadora, la intención es elaborar una aproximación teórica de lo que debe ser la nueva gerencia frente a los procesos de transformación que demanda el siglo XXI, con el fin de acrecentar la capacidad para competir en las actividades comerciales, basado en el mejoramiento de procesos obsoletos y erróneos dentro la administración de una empresa ya creada. Desde este punto de vista una organización se plantea la posibilidad de aplicar reingeniería que involucra dudas y preguntas sobre su viabilidad e impacto que tendría un nuevo modelo al implantarse dentro de un tiempo en el futuro.

Dentro de los modelos que podemos usar en una reingeniería aplicada a la administración de una empresa están basados en estudios previos que nos dan un diagnóstico calculado de ciertos parámetros que deben ser cambiados y usados para una mejor producción dentro de una compañía.

Algunos investigadores en reingeniería distinguen algunas clasificaciones y tipos, como reingeniería del negocio, tecnológica, y de procesos; sin embargo, el concepto desarrollado, y dando una denominación a la de procesos, la cual incluye también a la de negocio y tecnológica deben buscar caminos para adaptarse a los cambios. Michael Hammer y James Champy (1993-1995) brindan un rol irrefutable como poderosa herramienta gerencial para liderar métodos de innovación junto con la rápida reingeniería, por otra parte, existen pautas sobre cómo aplicar la reingeniería de procesos, evadiendo confusiones con aquellos modelos que no constituyen reingeniería.

Finalmente, concluye con las acciones fundamentales a tener en cuenta sobre un modelo de reingeniería, persiguiendo las recomendaciones de Champy Hammer, & Champy (1994). La finalidad de esta investigación es apropiarse de los modelos gerenciales basado en la reingeniería de procesos para la construcción y los hallazgos asociados a los efectos positivos de las gerencias.

DESARROLLO.

La metodología plantea un análisis que nos permita mejorar el entorno gerencial y la productividad organizacional de las empresas utilizando factores claves de los modelos gerenciales y estrategias de gestión organizacional, la competitividad y una organización es el tiempo de ciclos de procesos debido a las actividades que no son fundamentales en el proceso al no agregar valor al producto. La estrategia de proceso busca reducir o incrementar el flujo, y de otra manera, hacer más en menor tiempo con menos recursos y actividades, se ajusta de varias técnicas administrativas como: lluvia de ideas, análisis de procesos, medidas de desempeño, identificación de oportunidades, etc., y a la vez, estas técnicas son utilizadas para la recogida de información como:

- a) Observación participante.
- b) Entrevistas semiestructuradas a todos los empleados de la empresa.
- c) Observación no participante.
- d) Análisis de documentos.
- e) Conversaciones informales con los empleados.
- f) Análisis del sistema económico-financiero de la empresa.

La sistemática se basa en 5 etapas que permiten resultados rápidos y reales efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La metodología se diseñó para que la utilicen equipos de reingeniería en organizaciones de negocios sin tener que afirmar de expertos de fuera.

Etapas 1.

Preparación: Concretar las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y las relaciones entre los resultados de la misma y los resultados de la organización.

Etapas 2.

Identificación: El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además, requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos.

Etapas 3.

Visión: El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance definitivo a favor. La visión del nuevo proceso debe ser claro para todo el personal, narrar las tipologías primarias del proceso, debe ser motivadora y ejecutante.

Etapas 4.

Solución: En esta etapa se origina un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa.

La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso. El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

Etapa 5.

Transformación: El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4.

Estructura organizacional.

Los aspectos fundamentales de la estructura organizacional, y de la operación de los procesos están encaminados hacia los aspectos de mayores ventajas competitivas de la organización para lograr mejoras en el desempeño laboral de las organizaciones.

El desarrollo del sistema y procesos de la misma, desde este aspecto, el presente artículo tiene como propósito realizar una aproximación teórica de lo que debe ser la nueva gerencia frente a los sistemas de transformación que se requieren en este siglo XXI con el objetivo de aumentar la capacidad en el mercado, en los modelos gerenciales de la reingeniería.

Hacer reingeniería es sinónimo de innovar sistemas y procesos, si conversamos ampliamente que muchas empresas arrastran inercias y anacronismo debido a que fueron pensados bajo supuestos y normas que ahora obstaculizan la eficacia de la organización.

Los sistemas o estructuras administrativas están divididos y segmentados en función de departamentos o áreas, en las que cada área tiene sus propios objetivos y prioridades, esto genera disputa en las empresas. En este sentido la reingeniería hay que repensarlas en sus estructuras gerenciales y volver a rediseñar, para ello retomamos como orientación básica de este rediseño lo que diferentes empresas y expertos han venido haciendo.

Desde hace años, organizar las corporaciones por procesos o unidades de negocios en lugar de segmentadas por funciones ha sido de interés, particularmente los cuatros componentes de la reingeniería, son:

1. Una gran orientación de la empresa hacia los clientes (internos y externos).
2. Repensar de manera fundamental los modelos en las organizaciones que lleven a mejorar la productividad y los tiempos de ciclo.
3. Una reorganización de la estructura administrativa, la cual típicamente rompe con las jerarquías funcionales y las que sustituye por formación, los tamices de la tecnología por modelos aplicado a las gerencias.
4. Nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan tecnología de punta para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones.

Según James A. Champy (1993), autor de la primera obra sobre reingeniería, manifiesta que el cambio organizacional puede asimilarse a un viaje que nunca acaba, y por consiguiente, se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

1. Cualquier cambio importante es para mejorar en la productividad, y reducir costos de producción; mejoras en la calidad del servicio; crecimiento, innovación, diversificación, agregar valor para los clientes y accionistas y otros interesados en la empresa.
2. El itinerario a seguir en la organización es el enfoque hacia los procesos, caracterizada por el reconocimiento de la organización del trabajo dado por grandes funciones y procesos, debe superar los límites de estos, empezando desde el punto (0) en lugar de tratar de cambiar lo ya existente, estos procesos y programas de cambio deben llevarse a cabo de arriba abajo impulsados por una visión con amplia participación de todos los implicados en las fases de diseño y de ejecución.

Hammer (1993) fue quien, en primer lugar, definió el concepto de reingeniería en los procesos de cambio; a través de su obra, "La Reingeniería de Negocios es una respuesta a los desafíos de la internacionalización".

Luego Champy (1995) escribe "La reingeniería gerencial es una respuesta para la optimización de procesos". El rediseño de procesos denominado reingeniería, propuesto por Michael Hammer y James Champy (1993-1995), requiere que a menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones. Instan a los gerentes a estudiar y a tomar fuertes decisiones para reemplazar procesos fundamentales para el cumplimiento de la misión de la empresa, por otros nuevos cuando estos por su ineficiencia entorpecen la productividad, y no añaden valor en los productos y servicios para satisfacer a los mercados.

Un mayor avance en términos de flexibilidad y oportunidad de la herramienta gerencial de la Reingeniería renovadora de Hammer y Champy se da con Manganelli y Klein (1994), quienes plantearon en su obra "Cómo hacer la rápida reingeniería"; esto permitiría empezar de manera prioritaria cambios en los procesos críticos de un cargo, de un departamento, de una unidad productiva, sin esperar y aspirar al cambio total de la organización a través de cinco etapas: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación.

Las fases propuestas fueron:

Fase 1. Preparación del cambio.

Fase 2. Planeación del cambio.

Fase 3. Diseño del cambio.

Fase 4. Evaluación del cambio.

En esta etapa, se definen nuevos objetivos de la reingeniería de procesos, se debe definir cuál es la prospectiva organizacional, las necesidades y limitaciones de información y control de la organización, tiene que ver con los mercados y productos/servicios, que cuyo diseño de la "nueva" organización: En breve planea cubrir, con la diferenciación que esta etapa se recoge toda la información deseada con respecto a la competencia con las etapas anteriores se crea una de las metas y objetivos económicos.

Una cuestión fundamental marca Lecovich, la mira puesta en la simplificación de los procesos, volviéndolos más eficaces y eficientes en la generación de valor agregado para los clientes y consumidores, definiendo las diversas actividades en función de la empresa. ¿Cómo aplicar la reingeniería en la empresa? Los autores consultados sobre el tema coinciden en una serie de fases, etapas, pasos para aplicar la reingeniería de procesos. Es así como se rediseñan en el desarrollo de un diagnóstico de la situación en la que se encuentra actualmente los flujos de procesos.

El término reingeniería como sinónimo de estos, frecuentemente la agenda oculta es, en realidad, reducir costos administrativos de personal de la organización minimizando planta y reduciendo oportunidades a sus trabajadores. ¿Cuáles son los errores más comunes? Hammer y Champy señalan algunos de los errores más comunes que llevan a las organizaciones a fracasar en el proceso de reingeniería: Tratar de corregir un proceso en vez de cambiar:

- No concentrarse en los procesos.
- No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos.
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.
- Conformarse con resultados de poca importancia.
- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
- Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería.

Hay que tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba, confiarle el liderazgo a una persona que no entiende de la misma, y escatimar los recursos destinados a esta; por decir, de alguna manera:

- Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa.
- Disipar la energía en un gran número de proyectos.
- Entregar el liderazgo del proceso a una o varias personas a quienes falta poco tiempo para jubilarse.
- Concentrarse exclusivamente en el diseño y no ponerlos en práctica
- Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado.
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.

Según Hammer y Champy (1994), son aspectos fundamentales para concluir, por su profundidad y alcance en la mejora de los procesos y actividades de la empresa tomando en cuenta los siguientes aspectos fundamentales.

Expectativas de la reingeniería.

La reingeniería de manera progresiva a través del espacio. Cada desarrollo progresivo requiere información de apoyo, que debe reunirse por separado cuando no existe una guía básica de posicionamiento. Promover la reingeniería y controlar las expectativas son actividades similares a la de comercializar un nuevo producto.

Los equipos de cambio deben comprender las expectativas básicas del cliente potencial, luego crear estrategias aceptables, y posteriormente, vender el resultado, ésta no es una venta única, todo debe venderse sobre una base de continuidad porque dada la magnitud de los esfuerzos de reingeniería, con facilidad la gente pierde de vista los objetivos.

Del mismo modo que en las comparaciones de costo beneficio, los beneficios pueden dividirse en dos categorías: los que pueden cuantificarse (como la reducción de desechos o tiempo), el buen nombre

de la compañía y la lealtad del cliente y los trabajadores de equipo de proceso que son responsables conjuntamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total.

El posicionamiento de la reingeniería.

Para el posicionamiento de la reingeniería existen dos factores muy importantes:

1. El posicionamiento está incorporado en las actividades que proporcionan la reingeniería a través del cual implementan técnicas para apoyar un cambio rápido y eficaz.
2. El posicionamiento de la recopilación de datos acerca de la corporación o institución; se compara dónde está hoy y donde quiere estar.

El segundo elemento es la recopilación de información acerca de la forma como se dirige el negocio. Esta información provee un marco de trabajo para el cambio; define las relaciones entre las unidades de negocio de la empresa y sus respectivos procesos, proporciona una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro cambio y respalda el análisis de las mejoras en costos y efectividad. Se ostenta la tercera parte del posicionamiento es crear un situación en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia y sin afectar a la organización.

El posicionamiento y reingeniería son dos conceptos bastante flexibles para utilizarlos en toda una empresa o en parte de ella. El posicionamiento de reingeniería es la marca, del producto o de la misma empresa en el cual se hace la pregunta, hacia donde quiero ir, o donde me gustaría estar.

Debo reformar mi marca, o mi producto o inclusive mi empresa, para que sea más efectiva y esto significa reposicionarla, y revisar los procesos que he estado utilizando hasta ahora, y ver la manera más apropiada de corregirlos para que permitan alcanzar un nuevo objetivo.

La base del éxito en la reingeniería.

La base del éxito de la reingeniería personaliza una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, para modificar operaciones como tal incluirá muchos componentes del negocio como mercadeo, planeación, iniciativas de calidad, recursos humanos, economías, contabilidad, tecnología de información. Las operaciones de negocios deben responder a los cambios aplicando los modelos gerenciales de la reingeniería basándose iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas.

Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha; además, este proceso es aplicado a todas las áreas de la institución y los cambios van siendo monitoreados a medida que se van realizando, antes de ser implementados a gran escala.

La reingeniería puede desarrollarse sobre una base continua en lugar de tratar de implementar un proyecto de gran envergadura que reestructure toda la corporación, puede iniciarse una serie de proyectos más pequeños que alteren la empresa paulatinamente. Este enfoque no solo reduce el riesgo y la demora en percibir las utilidades sino que permite a la compañía mantenerse evolucionando de manera continua y simultánea con su competencia, la gerencia se siente cohibida, con justificación, ante los proyectos de reingeniería que parecen arriesgar el destino de la compañía. Y la segunda dificultad que parece inherente a la reingeniería está relacionada con el breve tiempo durante el cual las mejoras proporcionarán una ventaja competitiva.

Un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales; además, resulta trascendental contar con la capacidad para prever el impacto de cualquier cambio en todos los procesos asociados de la empresa considerada en su totalidad, ya que normalmente los procesos interactúan entre sí y

resulta el esfuerzo esencial de los cambios que se proponen, pues estos recursos admiten la asimilación de cualquier número de diseños alternativos, aun cuando parece arriesgado implementar la reingeniería de procesos sin tratar de simular los resultados; como ejemplo mencionamos el caso de Toyota, los procesos son probados previamente y monitoreados por representantes de cada departamento implicado en el proceso, a fin de que ellos ayuden con sus ideas y conocimiento diario de proceso y como principales afectados (beneficiados) por los cambios debemos utilizar estos modelos sobre una base continúa.

Los diseños y los modelos de reingeniería se utilizan obviamente para respaldar los esfuerzos futuros en este campo. Si se implementa una iniciativa de calidad total, la compañía necesitará cambiar sus procesos sobre una base común cuando las mejoras se implanten. Y una segunda y menos obvia aplicación de los diseños es el apoyo a las operaciones diarias de negocios, pues ellos contienen información que puede ser útil en la toma de decisiones operacionales, en el entrenamiento y en el control del desempeño laboral.

Para abordar el proceso de reingeniería se requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos que se van trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados (que permita retroalimentar el proceso con información vital, de manera de monitorear su efectividad), la tecnología, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral.

Tan importante como los datos para los nuevos proyectos, es la relación entre estos aspectos. Es importante ver a cada departamento como parte integral del proceso y de la empresa y no como un ente independiente.

Reingeniería: movimiento hacia un nuevo paradigma.

La reingeniería aplicada a los procesos de negocios no es en sí misma un paradigma. Ella, sin embargo, requiere de un nuevo paradigma para ser eficaz: el deseo de cuestionarlo todo continuamente. Aunque la reingeniería es bastante reciente, en general, los intentos de dinamizar las operaciones de negocios y mejorar su eficiencia han sido común desde hace mucho tiempo. Por ejemplo, los expertos en eficiencia que hicieron estudios de tiempo y movimiento durante la primera mitad del siglo XX en ocasiones fueron objeto de burlas, ello no impidió que con frecuencia produjeran resultados eficaces, y que su trabajo condujera al estudio y a la práctica formal de la ingeniería industrial.

Los cambios arrolladores acontecidos durante los últimos quince años tomaron por sorpresa al mundo de los negocios. Siempre ha sido difícil distinguir entre una nueva tendencia a largo plazo y los ciclos a corto plazo. Por ejemplo, la falta de un verdadero crecimiento en las empresas establecidas no se vio como una tendencia real sino hasta hace muy poco tiempo, y por eso, estos negocios no tienen seguridad sobre la extensión de los cambios mundiales que están ocurriendo.

Es claro que muchas empresas no saben cómo reaccionar ante la competencia globalizada. La oportunidad y el reto, aun cuando se reconozcan no producen una reacción inmediata en la mayor parte de las compañías. Son pocas las que han emprendido movimientos para sacar ventaja de la situación y han realizado esfuerzos para expandir sus mercados. La cooperación es deseable, pero tomará más tiempo del permitido por el nuevo clima empresarial.

En gran medida el esfuerzo del ejecutivo de negocios, en reacción contra los síntomas inmediatos de los tiempos, se ha dirigido hacia maniobras a corto plazo, usualmente financieras. Las empresas parecen estar esperando por eventos externos indefinidos o quizá, solamente se requiera tiempo para ajustar las actitudes.

En la actualidad, sin embargo, aunque exista la voluntad de cambio, la metodología que se requiere para hacerlo no es muy conocida. Las empresas deben aprender a cambiar por sí misma de una manera más eficaz que en el pasado, es el único factor que parece obvio en el futuro.

Uno de los aspectos más importantes en la posición actual de los negocios es la falta de información sobre la que se decide el cambio. La información que se necesita en los proyectos de cambio está orientada hacia cómo trabaja en realidad la compañía y cuál será el mercado en el futuro. La información interna parece ser la más difícil de obtener. Por ejemplo, cuando se examinan las opciones para un producto dado, o para la misma empresa, con frecuencia se encuentra que los costos no están tan bien asignados como se había supuesto y que los verdaderos costos de producción no se pueden definir con facilidad en el nivel detallado. Sin contar con una buena información y cifras relacionadas con las operaciones actuales de la compañía, resulta imposible predecir el impacto de los proyectos de cambio.

Las fuentes de los datos para la decisión del proyecto de cambio no están bien desarrolladas en la mayor parte de las compañías inclusive pocas han definido sus procesos de trabajo. Los datos de contabilidad y de producción proporcionan visiones diferentes de la compañía, y sería útil que las compañías comenzaran a reunir datos de los procesos como una actividad de rutina.

Expectativas de la reingeniería.

La reingeniería exitosa se da de manera progresiva a través del tiempo. Cada desarrollo progresivo requiere información de apoyo, que debe reunirse por separado cuando no existe una guía básica de posicionamiento. Promover la reingeniería y controlar las expectativas son actividades similares a la de comercializar un nuevo producto. Los equipos de cambio deben comprender las expectativas básicas del cliente potencial, luego crear estrategias aceptables, y posteriormente, vender el resultado,

ésta no es una venta única, todo debe venderse sobre una base de continuidad porque dada la magnitud de los esfuerzos de reingeniería, con facilidad la gente pierde de vista los objetivos.

Algunos beneficios de la reingeniería serán tangibles, otros no. Reducir la cantidad de movimientos que hace un trabajador en la línea de trabajo de Toyota, no puede tomarse solamente como cuánto dinero puede ahorrar, sino en la comodidad con la que el trabajador realizará su labor, y la consecuencia de que se enferme menos o pueda trabajar durante más años, pero esto no resulta del todo tangible para los gerentes.

Del mismo modo que en las comparaciones de costo beneficio, los beneficios pueden dividirse en dos categorías: los que pueden cuantificarse (como la reducción de desechos o tiempo) y los que no. Sin embargo, los beneficios intangibles, pueden dar el mayor impacto a largo plazo. Por ejemplo, mejorar el apoyo al cliente tendrá partes tangibles y partes intangibles, de manera similar mejorar la confiabilidad del producto y, además, aumentará el buen nombre de la compañía y la lealtad del cliente.

CONCLUSIONES.

Como conclusión del estudio podemos reiterar que la reingeniería es una herramienta muy útil, la cual nos permite conocer la necesidad de cambio en algunos procesos productivos de una empresa, estudiarlos y plantear diferentes metodologías que permitirán mejorar rendimiento de los procesos con la implantación de mejoras y con su posterior validación sea transparente, accesible y de relevancia, calidad y confiabilidad desarrollando en forma sistemática e integrada que conlleven al desarrollo integral de la reingeniería, permitiendo interpretar los cambios permanentes de los modelos gerenciales.

La reingeniería utiliza cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva, las oportunidades de las organizaciones continuarán creciendo si se tiene en cuenta, que de uno u otro modo, beneficien a las organizaciones y poder llegar a los mercados sin mucho esfuerzo; sin embargo, los negocios que ganarán al máximo, serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así puedan tomar medidas para asumir los nuevos retos de tal forma que acrecienten valor y generen la total aceptación del mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Hill. Hammer, M. y Champy, J. (1993). Reingeniería. Bogotá. GRUPO EDITORIAL norma.
2. Champy, H. M. y Champy, J. (1994). Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa - Casi todo está errado. Bogotá: GRUPO EDITORIAL norma.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Duran, J., Ibáñez, R., Salazar, M. y Vargas, M. R. (1998). La innovación tecnológica en Colombia. Características por tamaño y tipo de compañía.
2. Fessard, J. L., (1996). El tiempo del servicio. Bogotá: Alfaomega Editores.
3. Garvín, D. (2000). Crear una organización que aprende. En: Harvard Business Review. Gestión del conocimiento. pp.51-89.
4. Gouillart, F. y Kelly, J. (1995). Transformation de la organization. New York: McGraw Hill.
5. Goullart, F. y Nelly, J. (1996). Revolución Empresarial. México: McGraw.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Alicia Corina Enríquez Cuadro.** Magister en Docencia y Currículo. Docente de la Facultad de Ciencias Jurídicas Sociales y de la Educación de la Universidad Técnica de Babahoyo – Ecuador.
E-mail: acenriquezc@utb.edu.ec

2. Ernesto Evelio Cadena Álvarez. Ingeniero Civil en la Universidad Estatal de Guayaquil. Docente de la Facultad de Ciencias Jurídicas Sociales y de la Educación de la Universidad Técnica de Babahoyo– Ecuador.

RECIBIDO: 11 de octubre del 2019.

APROBADO: 23 de octubre del 2019.