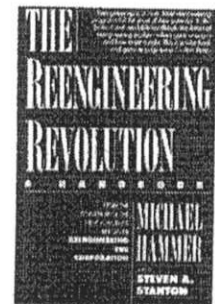


Reengineering Management:
The mandate for new leadership
James Champy, HarperBusiness,
1995, \$25.00

The Reengineering Revolution:
A Handbook
HarperBusiness 1994, Michael
Hammer & Steven A. Stanton, \$29.95



Por Tomás Reyes, Ph.D.

Similar al mundo de la farándula, en el mundo de las publicaciones y los libros, se dan también historias de estrellas que alcanzan la fama juntos y luego se separan. En algunos casos, uno llega a disfrutar del trabajo de cada cual individualmente; no obstante, siempre queda la cosquillita de si la separación fue cordial o si hubo interioridades de esas que uno siempre lamenta conocer de los héroes.

Tal parece ser el caso de James Champy y Michael Hammer. En 1993, estos autores devinieron al estrellato por la publicación de uno de esos libros que producen impacto y que sólo se escriben de vez en cuando: *Reengineering the Corporation*. De este libro se vendieron dos millones de ejemplares, récord de venta sobrepasado sólo por otro gigante, y ya clásico de la literatura organizacional: *In Search of Excellence* de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman.

Ahora Champy y Hammer han publicado, por separado, sobre el mismo tema: la Reingeniería. En *Reengineering Management: The mandate for new leadership*. HarperBusiness, (1995), Champy admite que aún las compañías que obtuvieron los mejores resultados en reingeniería "están por debajo de un 30% de las metas de ejecución establecidas en *Reengineering The Corporation*".

La razón, señala Champy, se debe a que su libro con Hammer no tomó en consideración la gerencia como objeto de intervención. Según Champy, para que la reingeniería pueda producir resultados, el trabajo de los gerentes tiene que ser radicalmente cambiado. Específicamente, la gerencia tiene que poder manejar cuatro tipos de asuntos:

1. Asuntos de Propósitos
2. Asuntos de Cultura
3. Asuntos de Procesos y Ejecución
4. Asuntos de Gente

Los Asuntos de Propósitos— Estos asuntos demandan que la organización reflexione continuamente sobre su razón de ser, sobre la necesidad de sus procesos, tareas, productos, equipos y trabajos. Esto tiene el efecto de comunicar una visión inspiradora de la organización post reingeniería.

Los Asuntos de Cultura— Estos asuntos plantean la necesidad de crear un ambiente de trabajo donde se sustituyan el miedo y la desconfianza por la confianza y la buena disposición. Esta nueva cultura debe apoyar los nuevos valores de la organización post reingeniería.

Los Asuntos de Procesos y Ejecución— Estos asuntos consisten en la movilización de la gente hacia el cambio, capacitándolos para hacer el trabajo, definiendo los objetivos de la organización, midiendo la ejecución contra dichos objetivos y comunicando la necesidad de cambio, cultura y comportamiento que se espera.

Los Asuntos de Gente— Estos asuntos plantean el problema de reclutamiento, selección y adiestramiento de los empleados necesarios para hacer el trabajo. Específicamente, plantean la necesidad de motivar a los empleados para que apoyen el esfuerzo de reingeniería.

Antes de elaborar con mayor detalle cada uno de estos asuntos, Champy se concentra en discutir lo que considera el mayor obstáculo para que el esfuerzo de reingeniería funcione: el miedo de los gerentes. El temor de perder el control, el temor a la traición, el temor a aparecer débil frente a los demás y el temor al fracaso, son miedos que según Champy guían la conducta del gerente. El autor basa esta conclusión en el axioma de que "a mayor poder del empleado, menor el poder del gerente".

Además de soltar poder, es necesario que el gerente pueda sobrepo-

ner un conjunto obsoleto de ideas y expectativas sobre el rol del gerente:

- La creencia de que existe sólo una forma de hacer las cosas. Para mantenerse en el mercado el gerente tiene que buscar continuamente mejores formas de hacer las cosas.
- La visión de que la autoridad es algo atado al organigrama de la empresa. La autoridad debe ser distribuida entre aquellos que puedan hacer mejor el trabajo.
- La visión de que el valor de todo lo que uno hace debe ser medido en dólares. El valor real de cualquier actividad es su valor para el cliente.
- La idea de que la gente tiene *una* destreza, los departamentos *una* función y la empresa *una* meta. El gerente debe pensar en términos de personas con multidestrezas, equipos con múltiples tareas y la empresa con múltiples metas.

Según Champy, para sobreponer los obstáculos que enfrenta la reingeniería, se necesita una nueva clase de liderato capaz de soltar poder y de articular explicaciones motivantes del porqué una empresa y su gente deben hacer lo que se les pide. Específicamente, la gerencia debe lograr dos objetivos vitales: 1) Reexaminar y restablecer el propósito de la compañía, y 2) Utilizar dicho propósito para movilizar a la gente hacia el cambio.

Por otro lado, Michael Hammer se unió a Steven A. Stanton para producir *The Reengineering Revolution: A Handbook*. Harper Business, (1994).

Lo más importante de este libro es la definición clara e inequívoca de lo que es reingeniería. Según los autores, reingeniería es "el repensamiento y el rediseño radical de procesos para producir mejoras dramáticas en la ejecución".

Las "mejoras dramáticas", se refieren a cambios sensoriales en costo, rapidez o en la calidad de productos y servicios. El "rediseño radical" se refiere a la reconstrucción total de la empresa; mientras que "los procesos", se refieren al conjunto de tareas que producen valor para el cliente.

En resumen, la reingeniería es el replanteamiento del trabajo para eliminar trabajo innecesario y descubrir mejores formas de hacer el trabajo necesario.

Según los autores, son necesarios dos elementos para emprender la

reingeniería exitosamente: un liderato fuerte y un equipo de reingeniería sólido. De éstos, el ingrediente principal es el liderato, porque la reingeniería sólo funciona cuando es dirigida desde arriba. Las características de un liderato fuerte son las siguientes:

- La Pasión. La pasión, según los autores, es una característica de la personalidad del líder que se manifiesta como un sentido de urgencia al hacer las cosas y las acciones que demuestran la seriedad que para el líder tienen las cosas.
- El Empeño Incesante. El empeño incesante es otra característica que el líder debe tener. Este es un impulso indivisible de lograr que sucedan las cosas. El líder tiene que ser impaciente con el *statu quo* y con cualquier cosa que impida el avance rápido. Al mismo tiempo, el líder debe ser paciente para perseverar cuando enfrente derrotas y atrasos.
- Las Agallas. El líder tiene que tener suficientes agallas para destruir el mismo sistema en el cual ha alcanzado los niveles más altos de éxito personal en su vida. Un verdadero líder se deja guiar por un imponente sentido de lo que es bueno para la compañía.

De otra parte, si bien un liderato fuerte es un ingrediente clave para el éxito de la reingeniería, la misma no puede funcionar sin el equipo de reingeniería. El tipo ideal del integrante del equipo de reingeniería debe tener la destreza de ver cómo las tareas se agrupan para formar un proceso, y cómo los procesos se agrupan para formar una empresa. El tipo ideal del integrante del equipo de reingeniería debe ser una persona a quien le inquieta cómo están las cosas. Los autores sugieren el examen del resumé para ver la frecuencia en cambios de trabajo del candidato.

Además, el integrante ideal del equipo de reingeniería también necesita entusiasmo y persistencia para vender el concepto de reingeniería al resto de la compañía. Para ello, los autores sugieren un trasfondo en el área de ventas como algo deseable. Finalmente, el integrante ideal del equipo de reingeniería necesita destrezas interpersonales y destrezas en comunicación. A este respecto, los autores apuntan que las mujeres son mejores comunicadoras que los hombres.

Adelantan los autores que ello no significa que el mejor equipo de reingeniería sería uno compuesto por ingenieras con experiencia en ventas y que cambian con frecuencia de trabajo. Más bien, el equipo de

reingeniería debe estar compuesto por "una combinación diversa de ingenieros, vendedores, gente inquieta y mujeres".

En resumen, los autores enumeran una serie de características que componen lo que podría llamarse el perfil del "Reingeniero". Específicamente los autores ofrecen las 10 características siguientes:

1. Orientación al Proceso	6. Optimismo
2. Perspectiva Holística	7. Persistencia
3. Creatividad	8. Tacto
4. Inquietud	9. Orientación al Equipo
5. Entusiasmo	10. Destrezas de Comunicación

El foco de atención de cada integrante del equipo de reingeniería se compone de: 1) El proceso bajo intervención, 2) Las necesidades del cliente de dicho proceso, y 3) El equipo de Reingeniería mismo. De acuerdo con los autores, los miembros del equipo de reingeniería deben ser evaluados y compensados por su ejecución para el equipo. Además, recomiendan que, una vez concluya el proceso de reingeniería, los integrantes del equipo deben promoverse a puestos mejores en lugar de regresar a sus puestos tradicionales en la compañía.

Contrario a otros textos que pasan por alto el aspecto aplicado de las cosas, Hammer y Stanton adelantan una proposición sobre la estructura de los problemas que facilita la intervención. Para estos autores un problema no es otra cosa que una mengua en la ejecución que uno quiere mejorar. La raíz de todo problema son los supuestos gnoseológicos de los que uno parte al hacer las cosas. Es decir, los problemas son causados por reglas y éstas son, a su vez, establecidas por teorías sobre cómo se deben hacer las cosas.

Por ejemplo, el problema de lentitud en la aprobación de crédito de IBM se debía a la regla de que cada tarea en el proceso tenía que ser hecha por un especialista. El supuesto era que la aprobación de crédito es un trabajo muy complicado y que, por consiguiente, tenía que ser manejado por especialistas. Como resultado, cada tarea dentro del proceso de aprobación de crédito era manejada por un especialista diferente, lo que reducía todo el proceso a una actividad lenta que incapacitaba a la compañía para competir con el resto del mercado.

El punto de aprendizaje es el siguiente: si conocemos los supuestos bajo los cuales actuamos, podemos desarrollar métodos para corregir los problemas que dichos supuestos nos crean. Para identificar la regla que causa un problema, uno debe formularse cuatro preguntas: quién hace el trabajo o proceso, dónde se hace el trabajo o proceso, cuándo se hace el trabajo o proceso y si es necesario o no hacer el trabajo o proceso.

Una vez que se ha rastreado el problema hasta la regla y el supuesto que lo causan, se pueden lograr cambios sustanciales mediante la creación de una regla, un supuesto y un proceso nuevos. Estos cambios generan resistencia de parte de los empleados. No obstante, los autores sugieren cinco principios básicos para trascender dicha resistencia:

Primero, estar consciente de que la resistencia es inevitable. Esto no se debe usar para excusar el fracaso, si no más bien debe tomarse como un signo positivo, porque si la gente no se opone al cambio quiere decir que el mismo no es lo suficientemente significativo.

Segundo, la resistencia no siempre se manifiesta abiertamente. Uno es responsable de identificarla.

Tercero, la gente que se resiste no siempre es la que más tiene que perder. Uno tiene que entender qué es lo que motiva a la gente que lucha contra el cambio.

Cuarto, no hay una sola forma de manejar la resistencia. Cada situación requiere una manera diferente de manejo. Los autores adelantan cinco técnicas para manejar la resistencia: **incentivos, información, intervención, adoctrinamiento e involucración**.

Los incentivos deben usarse para lograr que las personas colaboren en el proceso de reingeniería. Estos pueden ser económicos, o la oportunidad de obtener un trabajo más satisfactorio, o el despido si se resisten al cambio. **La información** se debe proveer para que la gente sepa lo que está pasando y lo que va a pasar. De esta forma, se reduce la incertidumbre y la ignorancia. **La intervención** debe usarse para proveer apoyo y seguridad. Se debe escuchar las preocupaciones de la gente, atender sus necesidades y ayudarlos a través de los cambios. **El adoctrinamiento** se debe aumentar para convencer a la gente de que la reingeniería es una necesidad y no una opción. **La involucración** se debe aumentar para que la gente se sienta dueña del proceso en lugar de su víctima.

Los autores describen la experiencia de una compañía especializada en productos químicos. Los primeros esfuerzos experimentales en un área de la empresa produjeron en un año una reducción en costos entre un 20% y un 33%. Estos resultados promovieron esfuerzos de reingeniería

a través de todas las áreas de la compañía. Al menos seis principios fundamentales fueron detectados en el esfuerzo:

1. Asegurar un liderazgo fuerte y comprometido y la involucración del equipo ejecutivo
2. Comenzar con metas específicas y con un itinerario rígido
3. Asignar para los equipos de reingeniería las personas más inteligentes y propicias
4. Ayudar a las personas a ver la empresa como un conjunto de procesos
5. Alcanzar logros en seguida y construir sobre ellos
6. Diseminar el esfuerzo a través de toda la compañía

Finalmente, los autores señalan que no hay diferencia entre las compañías grandes o pequeñas con respecto al éxito que se puede lograr mediante la reingeniería. Apuntan que las compañías pequeñas tienen una serie de ventajas, como son que el proceso toma menos tiempo para llevar a cabo, el tamaño de los equipos es más reducido y el esfuerzo que requiere reclutar a los empleados para que dirijan la reingeniería es menor.

Ambos libros reseñados añaden conocimientos valiosos al vasto mercado organizacional. El libro de Champy acierta en que el éxito del esfuerzo de reingeniería depende de la gerencia y específicamente la gerencia alta. La participación de la gerencia alta en el esfuerzo de reingeniería (y en cualquier intervención organizacional) determina cuánto, cuándo y qué se logra. Es la gerencia o dirección de la empresa la principal responsable de que la reingeniería funcione o no. Por consiguiente, es la gerencia alta o dirección la que debe dirigir el esfuerzo. De esta forma se garantiza los resultados.

De manera que cualquier organización, grande o pequeña, del sector público o del privado, con o sin fines de lucro, se beneficiaría de un examen serio y sistemático de su razón de ser y de los procesos mediante los cuales hace las cosas que tiene que hacer para ser eso que quiere ser. Champy sugiere dos formas de lograr lo anterior. En primer lugar, el "CEO" debe informar a todo el mundo la decisión de "reingenierizar". Esto es, a los gerentes, los suplidores, la comunidad, los inversionistas y a los clientes en general. En segundo lugar, el "CEO" debe ofrecer razones por las cuales se deben hacer cambios radicales en la empresa y ofrecer un cuadro realista del futuro.

Lamentablemente, al igual que la mayoría de los textos de las estre-

llas, el libro no dice cómo se hacen las cosas que el autor plantea que se deben hacer.

Por otro lado, el texto de Hammer y Stanton resulta un poco más aplicado; aquí el equipo de reingeniería es clave para el éxito del esfuerzo. No hay duda de que la conformación del equipo de reingeniería puede determinar el **cuánto**, el **cuándo** y el **qué** se logra. No obstante, sigue siendo la Gerencia Alta o Dirección de la empresa u organización la responsable en tanto y en cuanto son ellos los que determinan cómo y con quién se integra el equipo. Por ello, la serie de características que proveen los autores puede facilitar la tarea de aquellos que toman las decisiones; sin embargo, al enfocarlo en términos de características, los autores cometen el equívoco, de incluir el género como una de ellas.

En cualquier equipo, sea de reingeniería o no, el género no puede (más bien, no debe) ser un criterio para su composición. Toda la investigación existente tiende a apoyar la conclusión de que los criterios para seleccionar a los integrantes de un equipo deben ser sus destrezas. Aunque, en general, se requieren destrezas para ser hombre o mujer, la configuración genética de la persona por sí misma no se sostiene como criterio de ejecución. Conceder que la mujer debe ser parte de algo por ser mujer, es condescender. Independientemente de la elegancia con que se haga (y el texto de Hammer y Stanton es muy elegante), no existe evidencia científica que apoye la conclusión de que los niveles de testosterona o progesterona en el cuerpo hagan la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Los esfuerzos de reingeniería (al igual que cualquier intento de cambio organizacional) meramente requieren destrezas. Para bien o para mal, la gerencia alta o dirección de la empresa u organización es la primera y última responsable del éxito o fracaso del asunto. Primero, son ellos los responsables de tomar la decisión de transformar la organización, de la dirección que ha de tomar esa transformación y del resultado final que se debe esperar del proceso. Segundo, son ellos los responsables de establecer los criterios de selección del equipo de reingeniería. Como estrategia, dichos criterios deben basarse en las destrezas; y éstas, en función del cuánto, el cómo y el qué se quiere lograr.

De esa forma, se maximiza las posibilidades de resultados positivos. Con ello en mente, es preciso concluir con la advertencia de que los textos reseñados no constituyen la última palabra en el mundo organizacional. Sin embargo, su lectura así como el manejo de los términos y conceptos que ambos esbozan, son deseables para el desarrollo

de una práctica efectiva en el mercado. Otros libros recomendables, bajo el mismo dictum, son los siguientes:

Creative Destruction: A six-stage process for transforming the organization. Harvard Business School Press, (1995). (R. Nolan & D. C. Stanton)

The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday, (1990). (Peter M. Senge)

The Owner's Manual for the Brain: Everyday applications from mind-brain research. Leonarian Press, (1994). (Pierce J. Howard)

The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business school Press, (1993). (Jon R. Katsenbach y Douglas K. Smith)

Time Tactics of Very Successful People. McGraw-Hill, (1994). (B. Eugene Griessman)

Transforming the Organization. McGraw-Hill, (1995). (F. J. Gouillart & J. N. Kelly)