

CAPÍTULO 6

¿QUIÉN VA A REDISEÑAR?

Las compañías no son las que rediseñan procesos; son las personas. Antes de profundizar en el “qué” del proceso de reingeniería, necesitamos atender al “quién”. Cómo escogen las compañías y organizan al personal que realiza la reingeniería es clave para el éxito del esfuerzo.

Hemos visto surgir los siguientes papeles, sea aisladamente o en diversas combinaciones, durante nuestro trabajo con compañías que están llevando a cabo la reingeniería:

- **Líder:** un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.
- **Dueño del proceso:** un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.
- **Equipo de reingeniería:** un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.
- **Comité directivo:** un cuerpo formulador de políticas, com-

puesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

- **Zar de reingeniería:** un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

En un mundo ideal, la relación entre todos éstos sería así: El líder nombra al *dueño del proceso*, quien reúne el *equipo de reingeniería* para rediseñar el proceso con ayuda del *zar* y bajo los auspicios del *comité directivo*. Examinemos más detalladamente estos papeles y a las personas que los desempeñan:

EL LÍDER

El líder hace que tenga lugar la reingeniería. Es un alto ejecutivo con autoridad suficiente como para hacer que la compañía quede al revés y patas arriba y para persuadir a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que trae la reingeniería. Sin un líder, una organización podrá hacer algunos “estudios teóricos”, y hasta podría salir con algunos conceptos de diseño de procesos; pero sin un líder, no habrá realmente ninguna reingeniería. Aunque se inicie, el esfuerzo perderá rápidamente impulso o se malogrará antes de que llegue a ejecutarse.

A ningún alto ejecutivo se le suele “asignar” el oficio de líder. Este es un papel que un individuo desempeña por iniciativa propia. Alguien que tiene autoridad para sacarlo adelante se convierte en líder de la reingeniería cuando lo domina la pasión de reinventar la compañía, de hacer que la organización sea la mejor del negocio, de lograr, en fin, que todo quede completamente bien.

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y de misión. El líder debe aclararles a todos que la reingeniería implica un esfuerzo serio y que se llevará hasta el fin. De las convicciones y el entusiasmo del líder la organización deriva la energía espiritual que necesita para embarcarse en el viaje a lo desconocido.

El líder inicia también los esfuerzos de reingeniería de la compañía. Es él quien nombra altos administradores como dueños de los procesos y les asigna la responsabilidad de lograr grandes avances en rendimiento. El líder crea la nueva visión, fija las nuevas normas y, por medio de los dueños, persuade a otros a convertir la visión en realidad.

Los líderes deben crear también un ambiente propicio para la reingeniería. No basta con exhortar al personal. Cualquier persona racional en una ambiente corporativo reacciona cautelosamente, si no con escepticismo, a la insistencia de un ejecutivo para que rompa las reglas, desafíe la sabiduría popular y piense con originalidad. Así que mientras la mitad del oficio del líder consiste en instar al dueño del proceso y al equipo de reingeniería para que realicen su cometido, la otra mitad consiste en apoyarlos de manera que puedan realizarlo. "Sean audaces", les dice, "y si alguien les pone dificultades, pásenmelas a mí. Si alguno les cierra el paso, díganme quién es y yo lo arreglaré".

¿Quién puede hacer el papel de líder? Para el papel se requiere una persona que tenga autoridad suficiente sobre todos los interesados en los procesos que se van a rediseñar, de manera que la reingeniería pueda tener lugar. No es necesario que sea el director ejecutivo; en realidad, rara vez lo es. En las compañías grandes, el director ejecutivo tiene otros deberes que van desde conseguir capital en la bolsa hasta entenderse con los clientes claves y mantener la paz con el gobierno. Muchas de esas responsabilidades dirigen su atención hacia fuera de la compañía, lejos de sus procesos. De modo que el papel de líder recae más bien en el jefe de operaciones o el presidente de la compañía, cuya vista está dirigida tanto hacia fuera, hacia el cliente, como hacia adentro, hacia las operaciones del negocio.

Si una compañía proyecta limitar la reingeniería a sólo una parte de la organización, el líder puede ocupar una posición menos alta. Podría ser el gerente general de una división. Sin embargo, si tal es el caso, el líder debe tener autoridad sobre los recursos necesarios para ejecutar los procesos de la división. Por ejemplo, si una división usa instalaciones de manufactura que "pertenecen" al jefe corporativo de manufactura, que no depende del jefe de división, entonces el jefe de división tal vez no tenga la autoridad necesaria para efectuar cambios en manufactura. En

tal caso, el líder de este esfuerzo de reingeniería tendría que estar más arriba en la jerarquía. Por razones análogas, un jefe funcional, como un vicepresidente de ventas o de manufactura, por lo general no está en capacidad de actuar como líder, a menos que el esfuerzo de reingeniería esté completamente dentro del dominio de la función.

El liderazgo no es sólo cuestión de posición sino también de carácter. Ambición, inquietud y curiosidad intelectual son las características distintivas de un líder de reingeniería. Un cuidador del *statu quo* nunca podrá hacer acopio de la pasión y el entusiasmo que el esfuerzo requiere.

El líder tiene que *ser* líder. Lo definimos no como el que obliga a los demás a hacer lo que él quiere, sino el que hace que *quieran* hacerlo. El líder no obliga a nadie a hacer cambios que le repugnan. Presenta una visión y persuade a la gente de que debe tomar parte en el esfuerzo, de modo que por su propia voluntad, y aun con entusiasmo, acepte las molestias que acompañan su realización.

Moisés fue un líder visionario. Persuadió a los hijos de Israel de que debían encaminarse a la tierra de leche y miel cuando todo lo que veían en torno era arena. Un hombre solo no podía obligar a todo un pueblo a lanzarse al desierto; tenía que inspirarlos con una visión. Y Moisés les dio personalmente el ejemplo. Cuando llegaron al Mar Rojo, les dijo: "Éste es el plan: Vamos a penetrar en el mar. El Señor dividirá las aguas y pasaremos por tierra seca". Sus seguidores le echaron un vistazo al Mar Rojo y le contestaron: "Tú primero". Él avanzó, y ellos lo siguieron. Colocarse a la cabeza cuando hay riesgo es parte del liderazgo. (Esta historia también demuestra el valor de tener uno a su jefe de su parte, como, ciertamente, lo tenía Moisés.)

El líder de reingeniería demuestra su liderazgo por medio de señales, símbolos y sistemas.

Señales son los mensajes explícitos que el líder envía a la organización, relativos a la reingeniería: qué significa, por qué la hacemos, cómo la vamos a hacer, y qué se necesita. Los líderes que han tenido éxito han aprendido que siempre subestiman cuánta comunicación tienen que hacer. Hacer un discurso o dos — o diez — no basta ni para empezar a transmitir el mensaje. La reingeniería es un concepto difícil de asimilar porque va a contrapelo de todo lo que la gente ha hecho en su carrera. En

muchos casos, los empleados no ven (o se niegan a ver) la necesidad de ella. Sólo una persona que tome la reingeniería muy en serio, quizá hasta el punto de fanatismo, puede enviar las señales apropiadas. Winston Churchill definía al fanático como un individuo que no puede cambiar de opinión y no quiere cambiar de tema. Según esta definición, el líder de reingeniería debe tener fanatismo porque la repetición constante del mensaje es necesaria para que la gente lo entienda y lo tome en serio.

Símbolos son las acciones del líder destinadas a reforzar el contenido de las señales y a demostrar que él sí hace lo que predica. Destinar a "los mejores y a los más capaces" de la compañía a los equipos de reingeniería, rechazar propuestas que sólo ofrecen mejoras incrementales, y quitar de enmedio a gerentes que obstruyan el esfuerzo son acciones que, además de su valor intrínseco, son símbolos importantes. Le demuestran a la organización que el líder toma en serio la reingeniería.

El líder necesita usar también *sistemas* de administración para reforzar el mensaje de reingeniería. Estos sistemas tienen que medir y recompensar el desempeño de los empleados en formas que los estimulen para acometer cambios importantes. Castigar al innovador cuando fracasa su innovación no sirve sino para que nadie más vuelva a tratar de innovar. Progressive Insurance, una de las compañías de seguros de mayor éxito en los Estados Unidos, se beneficia con innovaciones constantes. Bruce Marlow, jefe de operaciones, expresa en estos términos la actitud de la compañía: "Nosotros nunca castigamos el fracaso. Lo único que castigamos es la ejecución descuidada y la incapacidad de reconocer la realidad".

Los sistemas administrativos deben recompensar a los que ensayan buenas ideas, aun cuando fracasen, no castigarlos. En Motorola el lema es "*Celebramos el fracaso noble*". Una organización que exija perfección constante descorazona a la gente, la vuelve tímida. Como dijo Voltaire: "Lo perfecto es enemigo de lo bueno".

Algunos líderes han encontrado imposible iniciar sus esfuerzos de reingeniería en culturas corporativas y organizaciones que habían resultado demasiado reacias al cambio. Ron Compton, jefe ejecutivo de Aetna Life and Casualty, inició su programa con una serie de medidas que parecían no tener nada que ver con la

reingeniería de procesos. Creó una nueva estructura organizacional en que puso énfasis en la autonomía de las principales unidades del negocio y eliminó los subsidios cruzados; instaló un nuevo equipo de alta administración y llevó a cabo una reducción significativa de personal que bajó notablemente los costos y señaló el fin de la cultura tradicionalmente paternalista de Aetna. Ninguna de estas medidas está dentro de nuestra definición de reingeniería de negocios, pero todas ayudaron a crear un ambiente en el cual podía tener éxito la reingeniería. El poder de estos cambios, dice Compton, es que le permitieron a él decirle a la organización que había "quemado las naves". Había desmantelado la vieja Aetna, de modo que la organización no tenía a dónde ir como no fuera hacia adelante. La expresión alemana *elne Flucht nach Vorn*, una retirada hacia adelante, capta la combinación de desesperación y ambición que muchos líderes de reingeniería encuentran que es necesario infundirles a sus organizaciones.

¿Qué parte de su tiempo debe dedicar el líder a la reingeniería? Al fin y al cabo, un alto administrador tiene que atender a otras cosas, incluso conservar vivo el negocio hasta que empiecen a verse los resultados de la reingeniería. Contestamos esta pregunta de dos maneras. En reingeniería propiamente dicha, el líder no necesita gastar más que un pequeño porcentaje de su tiempo, típicamente para hacer revisiones de proyectos y dar charlas exhortatorias en apoyo del esfuerzo. Al mismo tiempo, la reingeniería debe estar tan profundamente incrustada en su consciencia y en sus objetivos que sea la base de todo cuanto él realiza. La mayoría de los fracasos en reingeniería provienen de fallas de liderazgo. Sin un liderazgo vigoroso, emprendedor, convencido y conocedor, no habrá nadie para persuadir a los poderosos que manejan los silos funcionales dentro de la compañía, de que deben subordinar los intereses de sus áreas funcionales a los intereses de los procesos que atraviesan sus fronteras. Nadie podrá obligarlos a cambiar los sistemas de compensación y medición, nadie podrá obligar a la organización de recursos humanos a redefinir su sistema de calificar un oficio. No habrá nadie para convencer a los que se ven afectados por la reingeniería de que no hay alternativa y de que los resultados justificarán los sacrificios que impone el proceso.

Y ¿qué pasa si no surge al principio ningún líder? ¿Qué pasa si los primeros individuos inspirados para rediseñar no están colocados en posiciones suficientemente altas en la jerarquía para que el esfuerzo arranque? En ese caso, tienen que llevar a bordo a un líder. Para ello se requerirán tacto, perseverancia y modestia. Tendrán que identificar a un líder potencial, crear en su mente un sentido de urgencia y luego introducir la idea de reingeniería de tal manera que el líder la adopte como propia.

Nos detuvimos en la posición del líder por ser éste tan esencial para el feliz resultado de la reingeniería. No es que los otros papeles carezcan de importancia, pero ningún otro individuo de los que participan en la reingeniería es tan importante como el líder.

EL DUEÑO DEL PROCESO

El dueño del proceso, el que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, debe ser un gerente de alto nivel, generalmente con responsabilidad de línea, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía. Si el deber del líder es hacer que la reingeniería tenga lugar en lo grande, el del dueño del proceso es hacer que tenga lugar en lo pequeño, al nivel de proceso individual. Su reputación, su bonificación y su carrera profesional están en juego cuando un proceso se somete a reingeniería.

Las compañías generalmente no tienen dueños de los procesos porque en las organizaciones tradicionales la gente no piensa en función de procesos. La responsabilidad de los procesos está fraccionada a través de las fronteras organizacionales. Por eso identificar temprano los principales procesos de una compañía es un paso tan importante en la reingeniería. (Tendremos más que decir sobre cómo se hace esto, en el capítulo siguiente.)

Después de identificar los procesos, el líder designa a los dueños que guiarán esos procesos a lo largo de la reingeniería. Los dueños de los procesos suelen ser individuos que están encargados de una de las funciones pertenecientes al proceso que se va a rediseñar. Para poder cumplir su cometido tienen que gozar del respeto de sus compañeros y gustar de la reingeniería — tienen

que ser personas que se acomoden al cambio, toleren la ambigüedad y tengan serenidad en la adversidad.

El trabajo de un dueño del proceso no es *hacer* reingeniería sino ver que se haga. El dueño tiene que organizar un equipo de reingeniería y todo lo demás que se requiera para permitir que ese equipo haga su trabajo. Obtiene los recursos que el equipo necesita, lo protege de la burocracia, y trabaja para obtener la cooperación de otros gerentes cuyos grupos funcionales también tienen que ver en el proceso.

Los dueños del proceso también motivan, inspiran y asesoran a sus equipos. Actúan como críticos, voceros, monitores y enlaces para el equipo. Cuando los miembros del equipo empiezan a producir ideas que desconciertan a otros compañeros de trabajo, los dueños del proceso los escudan de los dardos que otros les disparan, les sirven de pararrayos para que los equipos se puedan concentrar en hacer que tenga lugar la reingeniería.

El oficio de los dueños no termina cuando se completa el proyecto de reingeniería. En una compañía orientada a procesos, el proceso y no la función ni la geografía forma la base de la estructura organizacional, de modo que todo proceso sigue necesitando de un dueño que atienda a su ejecución.

EQUIPO DE REINGENIERÍA

El verdadero trabajo de reingeniería — la carga pesada — es la labor de los miembros del equipo. Éstos son los que tienen que producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Éstos son los individuos que en la práctica reinventan el negocio.

Un pequeño paréntesis antes de examinar quiénes son esas personas: Ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cual significa que una compañía que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando. Lo que vamos a decir se aplica a todos ellos.

Obsérvese que a estos grupos los llamamos “equipos”, no comités. Para que funcionen bien deben ser pequeños — entre cinco y diez personas. Y cada uno constará de dos tipos de miembros: los de adentro y los de afuera.

Definimos a los de adentro como individuos que actualmente