

trabajan en el proceso que se va a rediseñar. Proceden de las diversas funciones que lo integran, lo conocen o, por lo menos, conocen aquellas partes de él que encuentran en su oficio.

Pero conocer el proceso existente y saber cómo lo ejecuta la compañía en la actualidad es una espada de dos filos. El conocimiento íntimo del proceso existente le permite al equipo descubrir sus defectos y rastrear las fuentes de sus problemas de desempeño; pero esa misma proximidad al proceso existente quizá les dificulte pensar en el proceso en formas nuevas e imaginativas.

Los de adentro a veces confunden lo que *es* con lo que *debe ser*. En consecuencia, buscamos personas que hayan desempeñado sus cargos durante un tiempo lo suficientemente largo como para conocerlos a fondo, pero no tan largo como para que crean que el viejo proceso es razonable; no deben haberse habituado a lo ilógico de las maneras estandarizadas de hacer las cosas. También buscamos rebeldes que conozcan las reglas, pero que sepan cómo soslayarlas. En general, los de adentro asignados a un equipo deben ser los mejores y los más brillantes, las nuevas estrellas que surgen en el firmamento de la compañía.

Además de sus conocimientos, el activo más importante que los de adentro aportan al trabajo de reingeniería es su credibilidad ante los compañeros. Cuando dicen que un nuevo proceso funcionará, la gente de la organización de la cual provienen les creerá. Cuando llegue el momento de instalar el nuevo proceso, los de adentro actuarán como agentes claves para convencer al resto de la organización de que acepte los cambios.

Sin embargo, los de adentro no pueden por sí solos rediseñar un proceso. Sus perspectivas individuales quizá sean demasiado estrechas, limitadas a una sola parte del proceso. Además, es posible que tengan intereses creados en lo existente y en la organización diseñada para sostenerlos. Sería pedir demasiado esperar que ellos solos, sin ninguna ayuda, superaran sus prejuicios cognoscitivos e institucionales para visualizar maneras radicalmente nuevas de trabajar. Un equipo compuesto exclusivamente de miembros de adentro tenderá a volver a crear lo que ya existe, quizá con una mejora de un 10 por ciento. Permanecerá dentro del marco del proceso existente pero no lo quebrantará. Para entender lo que se va a cambiar, el equipo necesita gente de

adentro; pero para cambiarlo, necesita elementos destructivos. Estos son los de afuera.

Como los de afuera no trabajan en el proceso que se está rediseñando, ellos le aportan al equipo una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. No temen preguntarle al empujador por su nuevo traje; no temen hacer las preguntas ingenuas que acaban con muchos supuestos y abren la mente de las personas a nuevas y emocionantes maneras de ver el mundo. El deber de los de afuera en el equipo es hacer olas. Como no tienen obligaciones con personas a quienes afecten los cambios que ellos inician, sienten que tienen más libertad para correr riesgos.

¿De dónde salen los de afuera? Según la definición, son personas que no están involucradas en el proceso y, a menudo, especialmente en compañías que no han rediseñado siquiera una vez, pueden proceder de fuera de la compañía. Tienen que saber escuchar y ser buenos comunicadores. Tienen que pensar en grande y ser rápidos aprendices puesto que tendrán que aprender mucho en muy poco tiempo acerca de cada uno de los procesos en que van a intervenir. Tienen que ser pensadores imaginativos, capaces de visualizar un concepto y de realizarlo.

Pero, en realidad, las compañías suelen tener muchos candidatos dentro de su propia organización. Donde hay que buscarlos es en los departamentos como ingeniería, sistemas de información y marketing, donde tienden a congregarse personas de orientación a procesos e inclinaciones innovadoras. Las compañías que no tienen en sus propias dependencias candidatos apropiados pueden salir a buscarlos por fuera, por ejemplo contratando firmas de consultores con experiencia en reingeniería. Esos consultores aportan una experiencia que las compañías quizá no puedan duplicar por sí solas.

¿Cuántas personas de fuera deben entrar en un equipo de reingeniería? Un poco de antagonismo es muy conveniente. Una relación de dos o tres de adentro por cada uno de afuera está más o menos bien.

Los de dentro y los de afuera no se mezclan fácilmente. Cuando dan comienzo a sus labores, no hay que esperar que todo va andar como sobre ruedas. Las reuniones del equipo serán más bien como las sesiones del Parlamento ruso, y así es como deben ser. La falta de pugnacidad y conflicto durante la reingeniería

indica generalmente que no está ocurriendo nada productivo; pero las diferencias dentro del equipo deben encauzarse hacia un fin común. "La verdad", dijo el filósofo escocés David Hume, "surge del desacuerdo entre amigos". Para nosotros, amigos son personas que se respetan mutuamente y tienen intereses comunes. Los miembros de un equipo tienen que ser amigos que comparten un común objetivo: mejorar la ejecución de su proceso. No hay lugar para jurisdicciones privadas y programas personales.

Los equipos de reingeniería tienen que dirigirse a sí mismos. El dueño del proceso es su cliente, no su jefe, y el sistema que mide y recompensa su desempeño debe aplicar como criterio dominante el progreso del equipo hacia su meta. Además, el desempeño del equipo debe ser la medida más importante del logro de los miembros individuales.

Para funcionar como equipo, los miembros tienen que trabajar juntos en un determinado local, lo cual no es tan fácil como parece. No se logrará si cada uno permanece en la oficina que ocupaba antes de entrar a formar parte del equipo; en efecto, no se logrará si permanecen en oficinas en cualquier parte. La mayoría de compañías no proyectan la disposición de sus locales pensando en trabajo de colaboración; mantienen muchas piezas privadas o semiprivadas para trabajo individual y salas de juntas para las reuniones, pero no tienen espacios grandes apropiados para que un grupo de personas trabajen juntas durante largos periodos de tiempo. Esto no es una cuestión secundaria; puede ser un impedimento serio para el progreso de un equipo de reingeniería. Así, pues, un deber del líder es encontrar o apropiarse un espacio adecuado para su equipo.

La reingeniería implica invención y descubrimiento, creatividad y síntesis. El equipo no debe temer la ambigüedad. Los miembros deben esperar que se cometerán errores y que de éstos aprenderán. En el equipo no hay lugar para los que no puedan trabajar en esta forma.

Las organizaciones corrientes son analíticas y están orientadas al detalle en la solución de problemas; le conceden gran importancia a hallar la solución acertada desde la primera vez. Entonan lo que nosotros llamamos el modelo de "planificación interminable y ejecución impecable", en el cual un largo periodo de

análisis lleva a un plan tan perfecto que cualquier tonto se supone capaz de ejecutarlo. En cambio, la reingeniería exige que el equipo vaya aprendiendo constantemente a medida que inventa una manera de ejecutar el trabajo. Los miembros tienen que desaprender el estilo tradicional de solución de problemas, a lo cual algunos encuentran difícil acomodarse.

Oficialmente, el equipo de reingeniería no tiene jefe. Generalmente le resulta útil tener un capitán; a veces lo nombra el dueño, pero más a menudo lo eligen por unanimidad sus mismos colegas. El capitán no es rey sino *primus inter pares*, el primero entre iguales. A veces es de adentro, y a veces de afuera, y actúa como facilitador y comisario del equipo. Su deber es capacitar a los miembros para que hagan su trabajo. Puede establecer la agenda para las reuniones, ayudar al equipo a cumplirla y mediar en los conflictos. Alguien tiene que atender a los detalles administrativos, tales como programación y tiempo de vacaciones, y estas tareas también suelen recaer en el capitán. Sin embargo, el principal papel de éste es actuar como miembro del equipo, lo mismo que todos los demás.

Con frecuencia nos hacen tres preguntas sobre reingeniería: ¿Cuánto? ¿Cuánto tiempo? Y después, ¿qué?

Los que nos preguntan cuánto, quieren saber qué proporción de su tiempo deben dedicar al esfuerzo de reingeniería los miembros de un equipo. Respecto de este requisito, somos estrictos. Las destinaciones de horas limitadas no funcionan. Un compromiso mínimo es el 75 por ciento del tiempo de cada miembro, tanto de adentro como de afuera. Una obligación inferior dificultará muchísimo hacer que se realice algo, y además se corre el riesgo de alargar tanto el esfuerzo que pierda impulso y se muera. En realidad, recomendamos ahincadamente que las compañías asignen a los equipos miembros que destinen el ciento por ciento de su tiempo, pues además de facilitarles así que cumplan su cometido, se da con ello una clara notificación a toda la compañía de que la administración toma en serio la reingeniería.

El equipo de reingeniería no es para una tarea de noventa días. Los miembros deben permanecer en el grupo por lo menos hasta la ejecución del primer plan piloto, lo cual generalmente tarda un año, pero de preferencia hasta que se termine el esfuerzo de reingeniería. Para los de adentro, ingresar en el equipo significa

abandonar sus actuales destinos y organizaciones locales, que es como debe ser. Tienen que romper los viejos lazos para poder ser leales al proceso, al esfuerzo de reingeniería y a sus compañeros. No están en el equipo como representantes de los intereses parroquiales de sus antiguos departamentos sino de los intereses colectivos de la compañía. Para reforzar esta perspectiva, los de adentro no deben pensar que van a volver a sus viejos puestos una vez concluida la reingeniería; antes bien, deben esperar que entrarán a formar parte de la nueva organización que va a ejecutar el nuevo proceso que están diseñando. Ningún incentivo es tan eficaz como la perspectiva de tener que vivir con los resultados del propio trabajo de uno.

Hasta aquí hemos tratado lo que denominamos el equipo básico, el que tiene la responsabilidad directa del esfuerzo de reingeniería. Generalmente le sirve de complemento un grupo externo de colaboradores de media jornada u ocasionales que hacen aportes más limitados y especializados. Los clientes y los proveedores del proceso están representados entre éstos para asegurar que sus perspectivas y sus preocupaciones sean oídas en forma directa, sin filtrar. Especialistas con experiencia en disciplinas específicas — como informática, recursos humanos o relaciones públicas — se incluyen también en este grupo externo. Ellos poseen información que el equipo necesita, y se les pueden encargar ciertas tareas, tales como construir un sistema de información en apoyo del nuevo proceso o desarrollar un plan de comunicaciones para hacer conocer dicho proceso del resto de la organización. Los compromisos de los distintos individuos varían, pero todos participan ad hoc.

Además del líder y del equipo de reingeniería, vemos surgir otros dos papeles cuando la compañía se rediseña: el comité directivo y el zar de reingeniería.

EL COMITÉ DIRECTIVO

Éste es un aspecto opcional de la estructura de gobierno de la reingeniería. Algunas compañías lo consideran la última palabra, mientras que otras viven muy bien sin él. El comité directivo es un grupo de altos administradores; habitualmente incluye a

los dueños del proceso — aunque no se limita a ellos —, quienes proyectan la estrategia global de reingeniería de la organización. Debe presidirlo el líder.

Las cuestiones que trascienden el alcance de los procesos y los proyectos particulares se ventilan en el comité directivo. Este grupo resuelve, por ejemplo, el orden de prioridad de los diversos proyectos de reingeniería y de qué manera se asignarán los recursos disponibles. Los dueños del proceso y sus equipos acuden al comité directivo en busca de ayuda cuando se les presentan problemas que no pueden resolver por sí mismos. Los miembros del comité oyen y resuelven conflictos que se presentan entre los dueños del proceso. En parte Corte Suprema, en parte sociedad de auxilios mutuos y en parte Cámara de los Lores, el comité directivo puede hacer mucho por el buen éxito de un extenso programa de reingeniería.

EL ZAR DE REINGENIERÍA

Los dueños del proceso y sus equipos se concentran en sus proyectos específicos. ¿Quién atiende, entonces, a la administración activa del esfuerzo de reingeniería global, al conjunto de esfuerzos de reingeniería de toda la organización? El líder tiene la perspectiva adecuada, pero no dispone de tiempo para la administración del esfuerzo, día tras día, así que necesita un fuerte apoyo del personal del equipo. Al que desempeña este papel lo denominamos el zar de reingeniería.

El zar de reingeniería es el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería. En principio, depende directamente del líder, pero hemos visto variaciones incontables de relaciones de dependencia.

El zar tiene dos funciones principales: la primera, capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería; la segunda, coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.

La primera visita de un dueño del proceso recién nombrado debe ser al zar, que es el que sabe lo que hay que hacer para realizar la reingeniería. Como conservador de las técnicas pertinentes de la compañía, tiene conocimientos que puede transmi-

tirles a los dueños del proceso para quienes la tarea de reingeniería es nueva.

El zar puede colaborar en la elección de los de adentro para el equipo e identificar (o incluso conseguir) a miembros de afuera apropiados. También asesora a los nuevos dueños sobre cuestiones y problemas que probablemente van a encontrar. Él ya ha transitado esos senderos, de modo que los nuevos viajeros no se sentirán desorientados.

También vigila el zar a los dueños del proceso para que conserven el buen rumbo a medida que procedan con la reingeniería. El zar podría convocar y presidir algunas discusiones entre los dueños de los procesos. Cuando los dueños de los procesos de despacho de pedidos y de adquisición de materiales necesiten coordinar sus esfuerzos, el zar tiene el deber de ver que así lo hagan.

Al zar le compete igualmente el desarrollo de una infraestructura para reingeniería, de modo que todo nuevo proyecto de reingeniería no parezca ser el primero que ha hecho la compañía. Técnicas ya bien probadas y colaboradores de fuera estables y expertos son dos formas en que las compañías se benefician de su propia experiencia previa. Pero también existe una tercera.

Algunos elementos de la infraestructura de una organización, si se emplazan antes de la etapa de ejecución del proyecto de rediseño, pueden suavizar y acelerar dicha ejecución. Uno de tales elementos es la informática. Con frecuencia es posible anticipar temprano en el desarrollo de un proyecto (o aun antes de que se inicie) qué tipo de sistemas de información va a necesitar la compañía para sostener el esfuerzo de reingeniería. Instalar los equipos necesarios y el correspondiente software — las plataformas — para esos sistemas desde temprano, hará marchar la ejecución mucho más rápidamente. De igual modo, si de su experiencia anterior aprendió la compañía que la reingeniería de procesos necesita personal que sólo existe en corto número dentro de la organización, puede proceder a enganchar más gente calificada antes de que el desarrollo del proyecto lo exija, economizándoles así tiempo y angustia a los gerentes de los nuevos proyectos. Hay también mucho que prever en materia de cambios en sistemas administrativos relativos a paga de los trabajadores, remuneraciones y medidas del desempeño. Entre los deberes del

zar está prever estas necesidades de infraestructura y atender a ellas aun antes de que surjan.

Una última observación con respecto al zar de reingeniería: Hemos visto casos en que el zar se convierte en un problema por ser demasiado dominante y olvidar que los que están encargados son el líder y el dueño del proceso. Es preciso precaverse contra esta posibilidad y recordar siempre que el trabajo de rediseñar tiene que ser la labor del gerente de línea.

Éstos son, pues, los trabajadores de la viña de la reingeniería: el líder, el dueño del proceso, el equipo con sus miembros de adentro y de afuera, el comité directivo y el zar. En algunas compañías tendrán acaso otros nombres o sus papeles podrán definirse de otra manera. Eso está muy bien. Rediseñar es un arte nuevo, y cabe más de un enfoque.

De la cuestión de quién rediseña pasamos ahora a la siguiente: ¿Qué se rediseña?