

¿Mito o realidad?

James Champy responde a las críticas y clarifica conceptos

Hace casi tres años, James Champy y Michael Hammer revolucionaron el mundo del management con la publicación de una obra llamada **Reengineering the Corporation** (Harper Business). En la primera edición vendieron 40 mil ejemplares, cifra récord para un libro de negocios, luego siguieron sucesivas ediciones hasta alcanzar las dos millones de copias y finalmente, o mejor dicho contemporáneamente, **Reingeniería** fue traducido a quince idiomas. Desde la publicación del libro el término "reingeniería" no sólo se instaló en el lenguaje empresarial, sino que se volvió tan popular que invadió las conversaciones cotidianas. Entonces, políticos, profesores y hasta alguna que otra ama de casa se sintieron tentados de echar mano del concepto, para hacer, por ejemplo, reingeniería de la canasta familiar.

A esta altura no faltan los críticos que aseguran que el movimiento no es más que otra moda dentro del management. Pero, sin ir tan lejos y superado el furor inicial, la reingeniería está demostrando nuevamente que no existen recetas mágicas.

James Champy (uno de los padres de la criatura) acaba de publicar hace unos meses un nuevo libro, **Reengineering Management: The Mandate for New Leadership**, en el que dirime el debate sobre los aspectos positivos y negativos del concepto y se dedica a separar la paja del trigo.

A propósito de su libro, el autor y presidente de CSC Index's Consulting Group le concedió una entrevista a la revista **Across the Board**. El reportaje que se reproduce a continuación es el resultado de una extensa charla que James Champy mantuvo con A. J. Vogl, editor de **Across the Board**, en la que habla sobre lo que todavía puede aportar la reingeniería y reconoce sus fallas.

—**Todo autor, por supuesto, espera que su libro tenga éxito pero, ¿esperaba la magnitud del éxito que tuvo Reengineering the Corporation? ¿qué lo atribuye?**

—No, no en esa magnitud. Sabía que nuestras ideas eran buenas, y teníamos casos de compañías que las utilizaban con éxito, pero en ningún momento sentí que el libro sería tan atrayente, no sólo en los Estados Unidos, sino en Japón, en especial, y en Corea. En realidad, los coreanos publicaron una copia

falsa casi de inmediato; aun así, desde entonces hemos vendido 100.000 libros en ese pequeño país.

—**¿Usted anticipó la crítica que generaron su libro y la reingeniería como concepto?**

—Lo anticipé, y en el próximo año la situación empeorará. No es culpa de las ideas, que siguen siendo muy sólidas. Lo que sucede es que las compañías piden que se les aplique la reingeniería cuando sus organizaciones están en un simple proceso de down-

sizing. La prensa contribuye a este malentendido, y la gente que trabaja en las compañías se pone escéptica respecto de lo que son capaces sus gerentes. Mientras anticipé esa reacción, no anticipé otra, y éste es un comentario sobre mi propia profesión: los consultores siempre están buscando la próxima bala de plata. Satisfacemos el apetito de nuestros clientes sobre la marcha. Cualquier empresa consultora, inclusive la mía, hasta cierto punto, busca el próximo conjunto de herramientas que puede vender. Y la manera de vender herramientas en nuestro negocio es desacreditar el último grupo de ideas. A propósito, creo que, a la larga, la reingeniería puede no llamarse más reingeniería. Habrá otros rótulos para ella —reinvención, quizás, o transformación—, pero no tengo dudas acerca de su solidez. No obstante, como la reingeniería es difícil de aplicar, algunos gerentes desistirán de hacerlo, especialmente si su empresa vuelve a mejorar. Pienso que se corre ese riesgo.

—**Usted dijo, creo, que alrededor del 60 o el 70 por ciento del tiempo la reingeniería falla en la práctica. En sí mismo, ello podría explicar parte de la crítica, el desafecto.**

—Sin duda. Y, a propósito, ese 70 por ciento estaba en el libro original. Ahora, creo que del 60 al 70 por ciento de las compañías no fallan en un sentido absoluto, pero sí fallan en obtener el resultado de negocios ambicionado que se propusieron lograr, o no tuvieron las ambiciones suficientes. La reingeniería tenía la intención de producir una mejora radical en los negocios y, si



usted obtiene algo que parece incrementarse -20 o 30 por ciento- está fallando. Cuando estoy con clientes o después de dar un discurso, los gerentes no me dicen que estas ideas no funcionan o que van a tratar de hacer otra cosa. Por el contrario, lo que dicen es: "Nos estamos esforzando para aplicar la reingeniería. Ayúdenos; díganos cómo hacerlo".

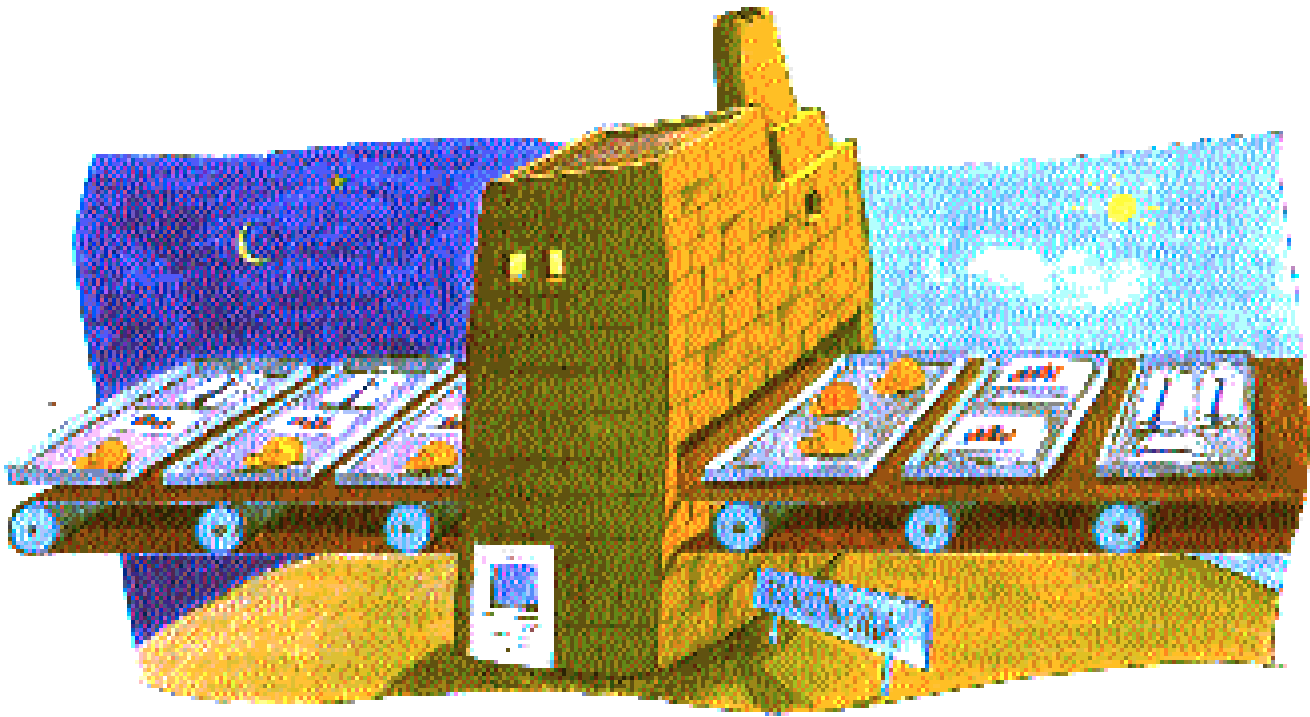
—¿Qué les dice?

—Les digo lo que aparece en este último libro: que nosotros los gerentes debemos reconsiderar el trabajo gerencial: cómo organizamos las

compañías, inspiramos y capacitamos a los empleados, cómo medimos y recompensamos el trabajo operativo con valor agregado. Descubro que lo que a menudo ocurre es que se aplica la reingeniería al trabajo, pero no al management. Como digo en mi libro, cualquier cosa menor a un cambio fundamental en la práctica de management es como un régimen comunista que introduce la empresa libre en una economía controlada mientras trata de aferrarse al poder. Puede hacerse durante un tiempo -como sucedió en China- pero nadie cree que perdure.

—Demos un paso hacia atrás: el término más completo para la reingeniería es ingeniería de los procesos de negocios. ¿Aplican las empresas los procesos correctos de reingeniería?

—Algunas compañías, no. No lograron un enfoque adecuado. Hicieron lo de siempre: considerar una visión interna del proceso. En realidad lo vi: las compañías cubren las paredes de sus oficinas con diagramas de procesos detallados y se sientan y las miran fijo para descubrir dónde podrían ahorrar más dinero o reducir la cantidad de tiempo o mejorar la calidad, en lugar de aplicar la reingeniería desde afuera hacia adentro. Para aplicar la reingeniería desde afuera hacia adentro, debe ir al mercado. Debe hablar con personas que sean clientes y con otras que no lo sean, y preguntar: ¿cómo queremos adquirir experiencia en el mercado? ¿Cómo vamos a distinguirnos de verdad en el mercado? Luego miramos hacia nuestra compañía e identificamos los procesos -los procesos core- que en realidad darán algunos resultados diferentes de negocios. Tenemos un cliente que está aplicando la reingeniería en donde se recibe la correspondencia; es uno en su lista de cinco procesos core. Argumenté que no pertenece a esa lista. En cambio, ellos argumentan que es un proceso importante en la compañía y que con ello pueden iniciarse. Pero, ¿producirá grandes negocios? Luego, hay algunas compañías que están aplicando la reingeniería para el negocio equivocado. Los gerentes no ingresaron al mercado para descubrir qué tiempo les llevará hacer



que su empresa crezca en realidad, y si su empresa debe rediseñarse fundamentalmente de alguna manera. Algunas industrias corren en particular un riesgo: el cuidado de la salud es una de ellas. Ahora bien, cualquier agente de seguros está aplicando la reingeniería o quiere hacerlo pero, ¿cómo se va a ver la industria? No escucho respuestas convincentes para esa pregunta. Tuve este debate con un hombre llamado Mitchell Rabkin, que está a cargo de Beth Israel en Boston, uno de los tres o cuatro hospitales escuela realmente grandes. Quizá sea uno de los gerentes más visionarios en el campo del cuidado de la salud. Y le pregunto: “¿Cómo se verá el cuidado de la salud el próximo año?”. Y él se encoge de hombros y dice: “No sé, Jim, pero lo que sí sé es que ya no puedo ser sólo un hospital. Debo ser alguna forma más amplia de proveedor de cuidado de la salud, entonces al menos puedo decir que estoy en el negocio del cuidado de la salud”.

—Pero, ¿no es como los ferrocarriles, que deciden que ya no están en el negocio de los ferrocarriles, sino en el negocio del transporte? No los ayudó mucho.

—Tiene razón, es así. Pero no hicieron nada para cambiar su negocio realmente, para cambiar su me-

táfora. Existe un poder real si usted puede encontrar una nueva metáfora y una manera de pensar sobre el negocio. Un ejemplo: Barnes & Noble. Ya no se consideran una librería sino un teatro, y representan su negocio como teatro. El desafío, por supuesto, es hacerlo bien, y llevará unos años más ver si hicieron una transformación exitosa. No hace mucho, me enteré de que ahora Tower Records vende ropa en sus tiendas. Yo no sólo me enteré, sino que los vi en su tienda de Boston. Es donde mi esposa y yo vamos a las diez de la noche cuando no tenemos nada que hacer. Es puro teatro y un lugar para comprar CD. La tienda está atestada de chicos que

El objetivo de la reingeniería es producir una mejora radical, si usted obtiene una mejora de un 20 o 30% algo falló.

llevan puesta la ropa que vende Tower. La ropa combina con la música. Eso me parece una ampliación razonable de la manera de pensar sobre su negocio. La tienda se convierte en el destino de este grupo de gente.

—Entonces, usted dice, creo, que la competencia core de Tower no la constituyen los discos ni la música, sino más bien un cierto grupo de clientes.

—Así es. Su tarea es comprender las necesidades y comprar hábitos de este grupo en particular. Piense en la tienda, entonces, como canal. ¿Qué puede vender mediante ese canal? Ahora, por supuesto, Tower sabe más acerca de la música que de cualquier otra cosa, así que si abarcan más que lo que saben, podrían meterse en problemas.

A ese respecto, mire Sears, ejemplo ideal de una compañía que abarcó más que lo que en realidad sabía —venta al por menor— e inició otros negocios, tales como el seguro y los bienes raíces.

— En su libro, usted argumenta que existe una conexión esencial entre la reingeniería y el empowering o facultad que se les da a los empleados. Para ilustrarlo, usted cita un incidente real, donde el camión de un pro-

veedor de un supermercado vuelca una noche de invierno. Los supermercados se verían perjudicados al día siguiente si no se enviara un nuevo camión con productos frescos de inmediato. El gerente lo sabía, pero en lugar de ordenar que envíen otro camión, deja que los empleados del depósito tomen la decisión, esperando con los dedos cruzados que sea la correcta. Ahora lo leo, y tengo que decirle que no veía el problema. ¿Cuál es el gran problema?, pensé. Envíe el maldito camión.

— Mire, como resultado de los procesos de trabajo de reingeniería, el gerente había puesto en vigencia un nuevo conjunto de leyes laborales sobre cómo iban a permitir a los grupos estar a cargo de su parte de la empresa, incluso permitiendo a los grupos que contrataran a sus propios miembros. Era el nuevo convenio. Si el gerente hubiera entrado y dicho: "Es evidente lo que tenemos que hacer: quédense hasta tarde, llenen un nuevo camión, y envíenlo", luego habría quebrado ese convenio. Pero recuerde, también, que en el fondo, el equipo es el responsable.

— Eso va a ayudar muchísimo al cliente: esos supermercados sin productos porque no se envió ningún camión.

— Correcto. Pero tiene que entender que aquí hay un equilibrio: puede permitir que sus empleados se rompan una pierna, y creo que debe permitirles que se rompan una pierna de vez en cuando, pero no que dañen la compañía. Entonces, si en algún momento un gerente ve que un equipo autogerenciado está a punto de tomar una decisión que parece ser incorrecta, y si parece que esa decisión puede hacerle pagar un precio muy alto a la compañía, luego pienso que es adecuado que el gerente participe. Debe recordar, sin embargo, que todo trabajo de reingeniería se basa en que, cuando hay control y responsabilidad, la gente inteligente hará lo correcto. Volvamos a nuestro ejemplo: si no se hubiera enviado el camión, los supermercados habrían abierto, pero sin esos productos en

sus estantes. No es un desastre, y usted está cambiando ese costo por el de romper su nuevo convenio con sus empleados. Pero si sus equipos de trabajo viven tomando decisiones que usted cree inadecuadas, entonces yo diría que hay algo que se rompió en los valores y la cultura de la empresa.

La reingeniería tomará distintos nombres, reinención, transformación, pero no tengo dudas acerca de su solidez.

— Usted se refirió a un nuevo convenio con los empleados, y con ello quiere decir mayor responsabilidad. En otras palabras, un mundo en el que se aplica la reingeniería es un mundo más exigente. Al mismo tiempo, en términos de seguridad de empleo, la mayoría de las compañías ofrecen menos. ¿Por qué los empleados deben aceptar este nuevo convenio?

— La respuesta más típica que obtenemos de la gente es que trabajan con mayor ahínco que nunca, pero se divierten más. En parte, eso se debe a que usted en realidad pone interés de nuevo en el trabajo con responsabilidad. Se llega a un punto en que los gerentes se me acercan y me preguntan si deben preocuparse por el agotamiento de su gente. Ahora bien, ¿por qué la gente debe trabajar tan duro, justo en un momento en que no hay seguridad? Además, parte del poder del nuevo convenio es un negocio: usted viene con nuestra compañía y, en términos financieros, valdrá más cuando se va-



ya porque vamos a mejorar el alcance de sus aptitudes. Pienso que una compañía tiene que ofrecer más de algo o, si no, ¿por qué le gustaría a alguien trabajar allí? Luego, a medida que las compañías crezcan, tendrán que educar gente para tomarla en los nuevos empleos que ellas crean.

— Usted saca mucha ventaja del empowerment, o utilizo su término: enablement (facultad que se les da a los empleados). ¿Es esencial para el proceso de reingeniería, o también puede ocurrir por el modelo tradicional de comando y control? Después de todo, usted insiste en que la reingeniería es un proceso top-down.

— Es top-down, sí, y supongo que usted podría ir tan lejos como para dar a una persona un conjunto de reglas y todavía mantener algunas de las viejas características de comando y control. Pero también tengo que decir que todo proceso de reingeniería que he visto sin duda requiere lo que yo llamo enablement. Mercados y clientes están cambiando en una proporción tal que la gente debe tener el empowerment para hacer lo correcto cuando experimentan algo que nunca hicieron antes. Y lo correcto no proviene de las reglas sino de la comprensión de los valores de la empresa.

— Hablando de valores, en su libro enumera 10 valores que dice que están emergiendo en las culturas corporativas de la actualidad. Francamente, y no quiero parecer pesimista, pues yo mismo fui Boy Scout, su lista me recuerda muchísimo al juramento de los Boy Scouts. Usted sabe... fiel, leal, obediente, etc.

— Así es, la lista tiene esa cualidad, y la mayoría de la gente no opera de esa manera en la mayoría de las compañías. Permítame también reflexionar, y ésta es una visión más esceptica, diciendo que la gente ingre-

En términos financieros una persona debe valer más cuando deja una empresa. La compañía tiene que educar a sus empleados.

sa al lugar de trabajo como los Boy Scouts, porque estamos educados como ellos, pero a menudo sale como gente que conserva estrictamente lo contrario de los valores de los Boy Scouts.

— **¿Quiere decir que representa la corrupción de aquellos valores?**

Sí, corrupción: ésa es una buena palabra para describirlo. Ahora, estoy pensando en una compañía que no pudo hacer ningún cambio porque fundamentalmente no había confianza entre sus integrantes. Era un lugar donde el cliente era una visita casual, porque los gerentes habían concentrado todo el trabajo y la energía a nivel interno, o lo que llamaríamos política interna. Y, usted sabe, para algunos jefes, parte de su ideología es dejar que Fulano y Mengana se peleen por el puesto más alto. No creo en eso.

— **Pero estos mismos gerentes, ¿no argumentarían que dejar que Fulano y Mengana se peleen va a producir, en última instancia, un mejor resultado para el cliente?**

— Sí, podría ocurrir, pero no es así. Todo lo que significa es que Fulano y Mengana van a hacer juegos internos que necesitan para ganar. La competencia está bien si tengo dos unidades empresarias no competidoras: por ejemplo, una compañía de galletitas y otra de mostaza. Puedo poner a Fulano a cargo de una y a Mengana de otra y dejarlos actuar: no se matarán entre ellos en el mercado. Pero si tengo a ambos trabajando para la compañía de galletitas, no quiero que compitan entre ellos, sólo con mis competidores. Ahí es donde pienso que hay un montón de ingenuidad por parte de las gerencias: no piensan con cuidado

qué es la competencia interna en realidad y cómo debe funcionar. Su pregunta me impulsa a decir que hay muchas nociones ingenuas allí: sobre la competencia interna; sobre la noción de que si no se rompe, no lo pegues; sobre volver a lo básico. Les digo a los gerentes: ¿qué es lo básico? ¿A qué hay que volver? De lo que hablan, en general, es de frases hechas. Lamentablemente, un montón de ideología se creó alrededor de eso.

— **En el pasado, las compañías aplicaron la reingeniería porque se alarmaron. Parecía imperativo un rejuvenecimiento, y la reingeniería ofreció esa esperanza. Ahora, sin embargo, la economía está creciendo y las compañías se sienten muy orgullosas. ¿Inhibirá esto el momento de la reingeniería?**

— Mi mayor temor es que a medida que obtengan mejor gente pierdan las ganas de aplicar la reingeniería. No resolverán esos problemas de reducir de 45 a 15 días porque no les hará falta. No hablo de las Pepsi, las Frito-Lay, las Levi Strauss, las Motorola o las GE. Esas compañías parecen no haber perdido su sed de cambio. Pero para los gerentes y compañías que sí la perdieron, será lamentable que los negocios mejoren.

— **¿Fue este miedo lo que lo impulsó a escribir el libro?**

— Escribí el libro porque en realidad creo que la reingeniería no cumplirá con su promesa, a menos que los gerentes tengan un cambio fundamental en su trabajo. Nunca veo que el trabajo falle en torno de las ideas brillantes o del rediseño: es en torno de la incapacidad de los gerentes de cambiar la naturaleza de su trabajo. ¿Ve? Debajo de la reingeniería hay toda una nueva

ideología de management. Formulo varias preguntas en este libro. Primero, aborde la pregunta del propósito. Será mejor que respondan muy bien a esa pregunta en ciertas empresas, porque, de lo contrario, aplicaría la reingeniería en la empresa equivocada. Después, preste atención al tema de la cultura, porque eso terminará matándolo si la gente no se comporta de la manera en que debe. Por último, tiene que comunicar un nuevo convenio para la gente que dice: usted será mejor persona por haber trabajado aquí, y tenemos un compromiso con usted en términos de su desarrollo y educación. Un amigo mío que leyó este libro dijo que no tenía final, sino que sólo se detuvo. Tiene razón, porque si bien la reingeniería es toda una nueva ideología de management, todavía pierde una metáfora que reemplazará la metáfora de la máquina. Los gerentes necesitan esa clase de descriptor fuerte.

— **Algo que también falta en su libro –y algo que se destacó en el libro que coescribió con Hammer– es la lengua de la violencia. Palabras como exterminar, destruir, bombardear y otras por el estilo se relacionan con la reingeniería.**

— Hace poco, se publicó un artículo sobre mí y Mike Hammer, y lo que se percibió como nuestra separación. Mike y yo seguimos siendo amigos, pero el escritor buscaba diferencias. Y le dije al escritor que la única diferencia que tengo con Mike es por su vocabulario, y le insisto en que debe tener más cuidado con las imágenes violentas. El escritor terminó el artículo con una cita de Hammer: “Youre either on the train or under it” (O sube al tren o lo pierde.) Creo que este vocabulario de violencia ahora atenta contra el interés corporativo porque los empleados ya se sienten atemorizados. Profundamente atemorizados. Los gerentes también. Esta situación debe cambiar si la reingeniería debe realizar su potencial para el cambio. ●

© Gestión / Across the Board