

## UNIFICAR LOS PROCESOS

*Una propuesta para que la organización sea más productiva mediante la integración de las tareas de sus miembros.*

Según Michael Hammer

En las empresas, los grandes cambios siempre han perseguido el objetivo de obtener mejoras sustanciales. Pero, a diferencia del postulado de la Revolución Industrial, según el cual era fundamental "especializarse y concentrarse", ahora está imponiéndose la premisa de "tener en cuenta el todo y concentrarse en todo".

Michael Hammer, que conoce a la perfección la esencia de las organizaciones, y lo que éstas necesitan para alcanzar su mayor potencial de productividad, en 1990 introdujo el concepto de "reingeniería". Hoy sostiene que, para triunfar, las organizaciones deben orientarse a los procesos. Un desafío que exige romper con las reglas del pasado: las jerarquías rígidas, las visiones restringidas, las tareas individuales. En esta entrevista exclusiva de Gestión, Hammer propone empezar de nuevo. Para ello, es necesario entender los beneficios del trabajo en equipo y la cooperación. Y aceptar que los empleados de la primera línea —aquellos que están en contacto directo con los clientes— son los verdaderos responsables del éxito de la compañía. Hammer insiste en que, para que este cambio se produzca, debe empezar por un real compromiso de la gerencia.

*¿Qué significa que una organización está orientada a los procesos? ¿Piensa que éste es un nuevo paradigma?*

Sí. Definitivamente: es un nuevo tipo de paradigma para las empresas. Una organización orientada a los procesos pone en ellos su centro de atención. En las compañías tradicionales, por lo general, éstos suelen ignorarse por completo. En cambio, una organización orientada a los procesos se ocupa de diseñarlos cuidadosamente, medirlos con precisión y lo que es más importante aún logra que todos los comprendan. Con ese enfoque, los procesos funcionan adecuadamente, y producen buenos resultados para la empresa.

*Usted dice que su libro *Beyond Reengineering* no habla de reingeniería, sino de sus consecuencias. ¿Cuáles son?*

La organización orientada a los procesos es uno de los resultados principales de la reingeniería. La reingeniería comenzó como un proyecto para mejorar el desempeño organizacional pero con el tiempo nos dimos cuenta de que en realidad creó un modelo de organización nuevo, fundamentalmente porque está basado en un principio distinto del que rige en las organizaciones tradicionales. En las organizaciones tradicionales se piensa que la mayor parte de los empleados deben tener una visión restringida y que sólo los gerentes necesitan avizorar un panorama más amplio. Yo en cambio, utilizo esta frase: "La gente tiene que hacer su trabajo pero debe pensar también en el proceso". Es la idea opuesta al postulado de la Revolución Industrial de "especializarse y concentrarse". En las organizaciones orientadas a los procesos rige el siguiente concepto: "Tenga en cuenta el todo y concéntrese en todo". En una organización de este tipo, todos deben tener ese panorama general. La idea central de un proceso es unir las tareas o actividades individuales. Pensemos, por ejemplo, en un pedido: hay una persona que se ocupa del inventarlo, otra del envío, otra que recibe la solicitud del cliente, pero nadie piensa en cómo se vinculan todas estas actividades. El concepto de "proceso" supone que no sólo tenemos que concentrarnos en las distintas tareas, sino

además ser capaces de unirlos. Cuando lo hacemos, el resultado beneficia a los clientes. En una organización tradicional se hace lo que ordena el jefe. En una orientada a los procesos, los empleados tienen funciones mucho más abarcativas; se trabaja en equipo, y la meta no es cumplir instrucciones sino obtener determinados resultados y objetivos definidos por el cliente.

*Entonces, ¿qué debe hacer una compañía para enfrentar la transición; es decir, para dejar de ser una compañía tradicional y convertirse en una orientada a los procesos?* Para comenzar a trabajar de esta manera hacen falta dos cosas. En primer lugar un compromiso serlo por parte de los líderes de la organización. Sin esta condición es imposible hacer algo. Cuando ese compromiso existe, el paso siguiente es identificar los procesos, y lograr que los gerentes se hagan cargo de ellos. El funcionamiento es diferente del de aquellas organizaciones en las que nadie está a cargo de los procesos y, por lo tanto, nadie se ocupa de dirigir los esfuerzos orientados a mejorarlos. En este nuevo tipo de dirección hay algo que se llama "propiedad de procesos" o "dueño de un proceso": por eso son tan importantes los empleados de primera línea.

*Y para los demás miembros de la organización, ¿la transición es fácil?*

En realidad es un cambio muy difícil de hacer, porque la gente tiene que aprender, sobre todo, nuevas formas de pensar. Tiene que aprender a comprender el negocio, a asumir más responsabilidades, a trabajar en equipo. Y esta adaptación, naturalmente, dista mucho de ser fácil.

*¿Cree que a los ejecutivos les resultará difícil cambiar su antigua forma de pensar, y ponerse a trabajar de acuerdo con el nuevo modelo?*

Para algunos es muy complicado. Nosotros advertimos que ciertos gerentes están dispuestos a realizar este cambio, y que otros lo imaginan imposible. Los que piensan que es imposible tienen dos opciones: irse de la empresa, o bien volver a desempeñar una función en la primera línea —la que está cerca del cliente— que es lo que hace la mayoría. Eso no implica bajar de categoría, porque la primera línea es muy importante, casi tanto como el nivel gerencial. Y sostengo que la primera línea es fundamental, porque quienes trabajan en ella asumen responsabilidades y toman decisiones. En una organización tradicional, ésta es la tarea que desempeñan los gerentes, pero está demostrado que genera demoras y muchos otros problemas. En una organización basada en los procesos hay menos dirección, y mucha más responsabilidad en la primera línea.

*¿No le parece que los ejecutivos pueden resistirse a trabajar en la primera línea, por suponer que eso significa una pérdida de status?* Es cierto; pero hay que cambiar esa idea en las empresas, y transmitir la noción de que no sólo se triunfa desde el management. ¿Usted quiere saber si pienso que los gerentes se resistirán? Sí, probablemente algunos lo hagan; pero también creo que cuando comprendan que no tienen otra opción, van a superar esa resistencia. Una de las tareas de los líderes es lograr que la gente entienda que no hay elección.

*¿En qué radica, a su juicio, la importancia de este nuevo paradigma?* Estoy convencido de que es la única manera de conseguir las mejoras necesarias para manejarse en el marco de la economía global actual.

*¿Puede dar algunos ejemplos de compañías que estén aplicando este paradigma con éxito?* Muchas de las mejores empresas que conozco lo están haciendo verdaderamente

a conciencia. Son empresas que están tratando de competir y triunfar en industrias muy complicadas. Pienso, por ejemplo, en Motorola y en Texas Instruments. También sé que IBM está concentrando muchos esfuerzos en la manera de optimizar sus procesos.

*¿Usted cree que el resurgimiento de IBM se debe al hecho de haber puesto el acento en sus procesos?* Es uno de los factores principales. No digo que sea el único, pero si que es uno muy importante. Y en ese mismo desafío se han embarcado muchas otras empresas importantes y reconocidas. En mi libro menciono, por ejemplo, a American Standard. Tiene operaciones de aire acondicionado, plomería y frenos de camiones en todo el mundo, y realmente se está tomando muy en serio ese trabajo.

*“ El concepto de ‘proceso’ supone que no solamente tenemos que concentrarnos en las distintas tareas, sino ser capaces de unirlos. De este modo se logran resultados que benefician a los clientes”.*

*En su libro, usted asegura que este enfoque genera nuevas oportunidades de trabajo. ¿Por qué motivos?*

Las organizaciones que se concentran en los procesos satisfacen mejor las expectativas de sus clientes, lo cual conduce al crecimiento. Y sólo a través del crecimiento se obtiene el éxito. El crecimiento, a su vez, produce más trabajo. Serán diferentes, dicho sea de paso, y habrá nuevos tipos de tareas. En mi libro menciono el caso de empresas como Eastern Airlines, que por seguir manejándose de manera tradicional quedó fuera del negocio. Compañías de ese tipo no tienen futuro, porque sus competidores ya están haciendo las cosas de un modo diferente.

*¿Cómo se beneficia el cliente de los resultados de este nuevo modelo?*

Como siempre, el cliente es el centro de toda la actividad empresarial. Y el objetivo que persigue el trabajo de concentrarse en los procesos es poder brindarle al cliente más valor, "con mayor rapidez, y a menor costo. Así como están trabajando actualmente, las organizaciones no logran ese objetivo. Pero si adoptan el enfoque en los procesos, podrán obtener resultados mucho mejores para los clientes.

*¿Cuál es el "alma" de esta nueva empresa orientada a los procesos?*

El trabajo en equipo, la cooperación, la responsabilidad individual y las ganas de trabajar mejor. En cierta forma, es una organización idealista; los resultados financieros son una consecuencia. La meta de la nueva empresa no es sólo ganar dinero, sino crear más valor y trabajar con más eficiencia.

*¿Por qué tipo de características se reconoce a una empresa exitosa?*

A mi juicio, la clave para reconocer actualmente a una empresa exitosa reside en determinar hasta qué punto esta nueva cultura orientada a los procesos está penetrando en la organización. Los CEO van y vienen; pero si se tiene una cultura que valora todo lo que hemos mencionado, las empresas encontrarán, sin ninguna duda, la forma de tener éxito.

*Si los CEO van y vienen, ¿qué importancia tiene la función que desempeñan en una organización?*

La función primordial del CEO es construir esa cultura, comenzar a transitar el nuevo camino, y asegurarse de que todos los integrantes de la empresa seguirán esa misma senda. Si eso ocurre, la empresa tendrá éxito, aun cuando el CEO ya no esté.