

CAPITULO III

REDISEÑO

Las compañías no son las que rediseñan los procesos; son las personas. Antes de profundizar en el “qué” del proceso de reingeniería, se necesita atender al “quién”. Como escogen las compañías y organizan al personal que realiza la reingeniería es clave para el éxito del esfuerzo. Se ha visto surgir los siguientes papeles, sea aisladamente o en diversas combinaciones.

3.1 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, no habrá realmente ninguna reingeniería. Aunque se inicie, el esfuerzo perderá rápidamente impulso o se malogrará antes de que llegue a ejecutarse.

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 llevara hasta el fin.

El líder inicia también los esfuerzos de la 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 misión en realidad.

Para el papel del líder 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 los es. En las compañías el director ejecutivo tiene otros deberes que van desde conseguir capital en las instituciones bancarias hasta entenderse con los clientes y mantener la paz con el gobierno.

3.2 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 compañía tenga lugar en lo grande, el dueño del proceso es hacer que tenga lugar en lo pequeño, al nivel del 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 los 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.

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 de respeto de sus compañeros y gustar de la reingeniería; tienen que ser personas que se adecuen al cambio, toleren la ambigüedad y tengan serenidad en la adversidad.

El trabajo del dueño del proceso no es hacer reingeniería sino ver que se haga. El dueño tiene que organizar el 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 tiene que ver en el proceso.

3.3 Equipo de reingeniería

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

Los equipos de reingeniería tienen que dirigirse a si 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 la 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.

3.4 El comité directivo

Éste es un aspecto opcional de la estructura del 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 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 de proceso y sus equipos acuden al comité directivo en busca de ayuda cuando se les presentan problemas que no pueden resolver por si mismos. Los miembros del comité oyen y resuelven conflictos que se presentan entre los dueños del proceso.

3.4 El zar de reingeniería

Los dueños de los procesos 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 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.