

JUEVES 23 DE JULIO DE 2009
MATERIBIZ

LA OFICINA DE PROCESOS, UNA VISIÓN TRANSVERSAL DE LA EMPRESA

Un entorno de negocios cambiante y complejo requiere de procesos y estructuras organizacionales flexibles, eficaces y productivas, alineadas al logro de los objetivos corporativos. Las oficinas de procesos son un agente fundamental de cambio, a través de una observación transversal de la organización...

Por Gabriel Rosignoli

El funcionamiento eficiente de una organización y su capacidad de servir de manera rentable a los clientes requiere la colaboración de muchas personas de distintas áreas.

Sin embargo, en muchos casos, éstas funcionan como compartimentos estancos. Es decir, cada una se concentra en sus propias responsabilidades y prioridades, omitiendo la necesidad de coordinación de los procesos de negocio que las afectan.

Así, la complejidad actual de los negocios impulsó la necesidad de contar con un área capaz de comprender, diagnosticar, transformar y asegurar la gobernabilidad de los procesos claves de la compañía: la oficina de procesos.

El rol de las oficinas de procesos

Las Oficinas de Procesos han desarrollado sus servicios desde la mera redacción de Normas y Procedimientos hasta la implementación y coordinación de modelos de gobierno por procesos, pasando por el liderazgo de proyectos de transformación de procesos y el diseño organizacional.



Diseño organizacional: Dentro de las responsabilidades de la oficina de proceso recae el diseño de organigramas, la formulación de estrategias de sourcing y la definición de centros de servicios compartidos.

Modelización de procesos y procedimientos: La oficina de procesos debe proveer una visión integral del "catálogo de procesos" de la empresa. Esto es necesario para entender el funcionamiento de la organización y para llevar adelante acciones de transformación o mejora continua.

Actualmente, en el mercado existen diversas herramientas para sustentar la gestión de los procesos de negocio (BPM, por las siglas de Business Process Management), facilitando y potenciando la definición, análisis y publicación de los mismos, hasta convertirse en verdaderas herramientas de ejecución (BPM Systems y BPM Business Rules).

Transformación de procesos: La oficina se ocupa de gestionar proyectos de magnitud relacionados con transformaciones de procesos, reestructuraciones e implementaciones de sistemas de información (ERP, CRM, SCM, etc.) y de sistemas de calidad.

La tarea de la oficina consiste en asegurarse de que los esfuerzos se realicen de manera integral (considerando aspectos tecnológicos, humanos, materiales, de procesos y de gestión) y exitosa, logrando los beneficios esperados, alineados a los objetivos y la estrategia del negocio.

Gobierno por procesos: El gobierno por procesos tiene por objetivo involucrar a las áreas de negocio (lideradas por los denominados "Process Owners" o Dueños de Procesos) en el monitoreo y detección de oportunidades de mejora continua de los procesos bajo su gestión.

La oficina tiene la responsabilidad de integrar todos los elementos que inciden en la gestión de procesos: las prácticas de coordinación e integración de los diferentes procesos y áreas funcionales; la integración del portafolio unificado de proyectos e iniciativas y el desarrollo de nuevas normas, comportamientos y creencias alineados hacia procesos horizontales de la organización.

Desarrollando la oficina de procesos

En el apartado anterior, hemos observado las funciones que debe cumplir una oficina de procesos. Para desempeñarse con éxito, esta oficina debe desarrollar internamente una serie de capacidades clave:

Capacidades de negocio: Los trabajadores del área deben conocer el funcionamiento del negocio de la compañía y de empresas referentes del mercado local e internacional.

Capacidades técnicas: Los miembros de la oficina de procesos deben tener formación en mejores prácticas de gestión, metodologías de diseño e implementación de soluciones y herramientas informáticas de soporte.

Capacidades de gestión y comunicación: Los profesionales del área deben tener conocimiento en planeamiento y gestión de la demanda, relacionamiento con áreas de negocio y otras áreas de soporte así como la evaluación de performance y resultados.

El desarrollo de estas capacidades, a las que deben sumarse las habilidades blandas, es la base para que la oficina de procesos pueda desempeñar su papel como agente de

cambio, logrando un alto nivel de posicionamiento en la empresa.

Así, estos ejes brindan un marco de referencia para evaluar el grado de madurez o evolución de la oficina de procesos y determinar el plan de acción para su desarrollo.

En definitiva, las oficinas de procesos adquieren un rol cada vez más importante, convirtiéndose en un colaborador eficaz para impulsar una visión transversal del funcionamiento de la empresa a través de los procesos de negocio.

Durante mucho tiempo (y aún hoy) los grandes cambios organizacionales han sido liderados por áreas de sistemas, por ejemplo, en el caso de la aplicación de una herramienta como un ERP. No obstante, estos cambios suelen abordarse desde una perspectiva tecnológica que no considera integralmente la forma en que quedarán estructurados los procesos.

Por eso, la oficina de procesos es, actualmente, un aliado estratégico de la alta dirección, asegurando que los esfuerzos de transformación se desarrollen de manera integral, con una perspectiva horizontal (por procesos) que complementa la visión por Unidad de Negocio o por entidad funcional, y con el objetivo de contribuir a la obtención de beneficios concretos y alineados a los objetivos corporativos.

Gabriel Rosignoli

Director Asociado de Paradigma. Responsable de la práctica de procesos.