

La Gestión por Procesos
en las Organizaciones
La forma en la que los
resultados se logran



Reflexiones

Aplicando la Gestión por Procesos en nuestras organizaciones

¿Por qué adoptar un enfoque de Gestión por Procesos?

¿Estamos enfocados en lo que el negocio necesita?

La necesidad de crear una visión transversal sobre la organización

El rol de la tecnología como habilitador

BPM como enfoque de gestión

¿Mi organización está preparada para esto?

¿Cómo lograr que un proyecto de BPM sea exitoso?

Autores: Isabel Rodríguez | Daiana Alpuin



Aplicando la Gestión por Procesos en nuestras empresas. Algunas reflexiones...

Más allá de los mitos existentes en torno al tema, lo cierto es que este enfoque de gestión ha crecido en popularidad. Hoy se aplica en empresas de todo el mundo, en las cuales, con inversiones relativamente bajas en tecnología y recursos, se han obtenido importantes beneficios en términos de eficiencia, productividad, control y agilidad en las operaciones del negocio, lo que, traducido en resultados medibles y cuantificables, evidencian el valor que este tipo de iniciativas tiene asociado.

En Uruguay, muchas empresas ya han adoptado un enfoque de Gestión basado en Procesos e incorporado tecnologías orientadas a darle soporte, no obstante, muchas otras aún cuestionan su utilidad y su aplicabilidad dentro de su realidad concreta.

Es por esta razón que nos proponemos reflexionar sobre el valor de la Gestión por Procesos, su capacidad para generar resultados sobre el desempeño del negocio, su aplicabilidad en nuestras empresas y en qué medida éstas se encuentran preparadas para ello.



¿Por qué adoptar un enfoque de Gestión por Procesos?

Prácticamente en todas las empresas y organizaciones sus integrantes se esfuerzan por comunicarse entre sí y definir la mejor forma de organizar el trabajo, cuestionándose cosas como: ¿Qué actividades son realmente necesarias para operar el negocio? ¿Cómo deberían ser realizadas? ¿Quién debería realizarlas? ¿Qué soporte, recursos se necesitan para su adecuada ejecución? ¿Qué resultados se deben esperar? ¿Cómo deberían ser monitoreados esos resultados? ¿Cómo lograr que a través de la ejecución de estas actividades se logre crear valor para clientes y otros actores claves?

En este marco, el enfoque de la Gestión por Procesos, o más comúnmente conocido por sus siglas en inglés como BPM (Business Process Management), surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones del negocio, a través de la gestión efectiva y optimización continua de los procesos.

Para lograrlo, se concentra en los impulsores claves que aseguran la agilidad y la eficiencia organizacional, incrementando la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, permitiendo una gestión integral de las transacciones con clientes y proveedores, reduciendo tiempos y optimizando costos, simplificando la gestión y la toma de decisiones y mejorando los niveles de servicio al cliente.

En esencia, la gestión por procesos o BPM desafía los modelos operativos tradicionales al introducir un nuevo modelo, que concibe los procesos de negocio como un activo estratégico clave para la organización, permitiendo mejorar la asignación de recursos y realizar una gestión consistente a lo largo de las diferentes funciones desempeñadas en la organización.

¿Estamos enfocados en lo que el negocio necesita?

Las empresas que utilizan con éxito sus procesos para gestionar el negocio se concentran básicamente en dos aspectos claves, identificar la propuesta de valor adecuada para sus clientes y asegurar que sus procesos operativos funcionan eficaz y eficientemente para maximizar el valor entregado.

Si bien esto parece ser una premisa evidente, una de las principales razones por las cuales las iniciativas de BPM fracasan tiene su raíz en que las empresas se enfocan exclusivamente en “como” hacer las cosas, sin antes evaluar “que” hacer y “por qué”.

El secreto para una gestión por procesos exitosa es tener una visión clara que apoye los objetivos clave del negocio y los productos importantes para los clientes. En lugar de basar los proyectos de mejora de procesos en la estructura existente, es fundamental entender cuáles son las capacidades necesarias para entregar los mejores resultados al cliente y luego determinar la mejor estructura para ello.

Una vez que la organización tenga claridad sobre sus prioridades, objetivos y capacidades estará en condiciones de identificar y mejorar los procesos y procedimientos operacionales apropiados para cumplir con dichos objetivos.

El secreto para una Gestión por Procesos exitosa es tener una visión clara que apoye los objetivos clave del negocio y los productos importantes para los clientes.

La necesidad de crear una visión transversal sobre la organización

Habitualmente las empresas son concebidas en forma vertical, sobre la base de las especializaciones necesarias para el cumplimiento de las diversas funciones que éstas desarrollan. Tanto es así, que la responsabilidad por los resultados obtenidos se establece sobre la función y no sobre los procesos que se desarrollan en forma transversal a las unidades organizacionales. En este escenario, un “proceso natural”, como cumplir la orden de un cliente, se descompone en pequeñas actividades individuales que se ejecutan, miden y evalúan a lo largo de las diferentes áreas funcionales.

La visión de procesos en una organización representa un cambio de perspectiva, significa dar vuelta la organización sobre su costado, identificando las actividades que contribuyen a la generación de valor y optimizando el desempeño de los procesos considerados globalmente en lugar del desempeño de las actividades dentro de cada una de las funciones.

A efectos de asegurar un entendimiento común, se define un proceso como un conjunto de actividades recurrentes mediante las cuales se transforma un conjunto de entradas en un conjunto de salidas valiosas para un cliente del proceso, sea este interno o externo.

En este marco, crear una visión transversal sustentada en los procesos de la organización permite integrar los esfuerzos en torno a un objetivo común, comprender las dinámicas interacciones que se producen entre la empresa, clientes, proveedores y otros actores claves y alinear el desempeño organizacional a la estrategia y los objetivos del negocio.

En definitiva, la creación de una visión transversal sobre la organización se constituye en el primer paso para identificar los procesos sobre los cuales actuar de cara a maximizar la performance del negocio en la cada vez más compleja tarea de crear valor para los clientes.

El rol de la tecnología como habilitador

Habiendo identificado y definido los procesos de negocio relevantes, lograr ejecutarlos en forma integrada y eficiente requiere de una serie de herramientas tecnológicas, las que provistas en forma conjunta se denominan BPMS o Business Process Management Systems y cuyo objetivo fundamental es sustentar y facilitar la gestión por procesos dentro de la organización.

Estas tecnologías permiten a las empresas modelar, simular, implementar, ejecutar y monitorear procesos de cualquier naturaleza, ya sea dentro de una unidad o en forma transversal a varias de ellas, interactuando con trabajadores, sistemas, clientes, proveedores y otros agentes externos como participantes de las actividades que componen los diferentes procesos.

En este sentido, las herramientas de BPMS proveen básicamente:

- un entorno para el **modelado de procesos** compatible con notaciones estándar (BPMN),
- un motor de **reglas de negocio** que permite abstraer las políticas y decisiones de negocio de las aplicaciones subyacentes,
- un entorno de **ejecución de procesos** que permite coordinar la secuencia de actividades según los flujos y condiciones definidas para cada proceso,
- herramientas de **simulación y optimización** que permiten someter a prueba los nuevos diseños y compararlos con el desempeño actual o esperado de los procesos,

- herramientas de **monitoreo de actividades y Business Intelligence** orientadas a proporcionar información sobre la ejecución de los procesos en tiempo real y
- herramientas de **integración e interoperabilidad** con diferentes tecnologías.

Existen en el mercado un gran número de soluciones de estas características lo que coloca a disposición de las empresas una variada oferta de herramientas de distinto porte y potencialidad para cubrir las funcionalidades antes descritas.

En este marco, las empresas se encuentran en condiciones de apalancar sus esfuerzos en la adopción de un enfoque de gestión basado en procesos incorporando soluciones a su medida que les permitan acelerar la obtención de resultados concretos, medibles y replicables sobre el resto de los procesos de la organización.

En un entorno de complejidad creciente, es difícil pensar en una adecuada y eficiente Gestión por Procesos sin una herramienta que lo soporte.

BPM como un enfoque de gestión

Es habitual y casi inevitable realizar una asociación directa entre BPM y un gran número de las herramientas tecnológicas antes descritas. No obstante, y si bien este concepto de BPM se encuentra extendido en el mundo empresarial, la tecnología es sólo uno de los componentes a considerar cuando nos abocamos a la adopción de un enfoque de gestión por procesos.

BPM como enfoque de gestión implica mucho más que la adopción de tecnología para la automatización de los procesos de negocio, implica alinear estos procesos y los recursos empresariales con la estrategia, objetivos y metas del negocio a fin de asegurar el cumplimiento de los mismos, dejando de pensar en la estructura organizacional como compartimentos estancos y rígidos para pasar a visualizarla como un conjunto dinámico de procesos.

Podemos decir entonces que BPM no solo es una tecnología informática sino una disciplina de gestión empresarial sustentada en técnicas, metodologías y herramientas que permiten identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocios, sean estos automatizados o no, con la finalidad de alcanzar resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

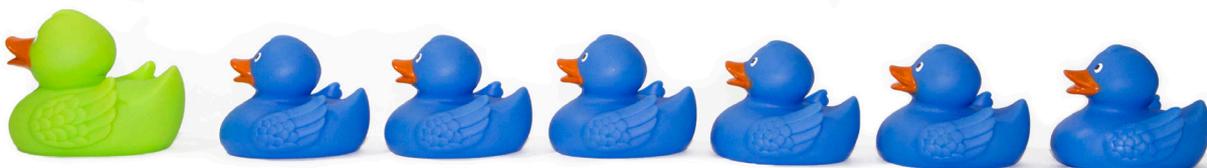
¿Mi organización está preparada para esto?

Ahora que ya hemos ahondado en el entendimiento de BPM como enfoque de gestión y en el rol de la tecnología como habilitador para la adopción de un enfoque de gestión basado en procesos, ¿cómo saber si mi organización está preparada para transitar este camino?

Como ya lo hemos mencionado con anterioridad, implementar BPM no implica únicamente un cambio de tecnología sino que afecta muchos otros aspectos de la organización. En este sentido, el éxito de la iniciativa dependerá de que se consideren todas las dimensiones fundamentales para la creación de valor: estrategia, procesos, tecnología y personas.

La magnitud del cambio propuesto por BPM a nivel organizacional demanda un esfuerzo significativo y de largo plazo hasta alcanzar el nivel de madurez deseado. En general las empresas no están preparadas para intentar el cambio de un solo salto, el riesgo es alto y generalmente la exigencia de resultados en plazos cortos es fuerte. No obstante, establecer los pilares fundamentales sobre los cuales sustentar la iniciativa de BPM es el paso inicial que habilita a todas las empresas a comenzar a trabajar en ello, alcanzando mayores beneficios a medida que se avanza en un camino de madurez.

Para apoyar a las empresas en este camino, Deloitte ha desarrollado un modelo de madurez que permite identificar en qué nivel de madurez se encuentra cada organización en términos de la adopción de un enfoque de gestión basado en procesos, constituyéndose así en una herramienta de utilidad para definir la hoja de ruta que les permita avanzar hacia el siguiente nivel.



Modelo de Madurez de la adopción de BPM

	Iniciación	Definición	Automatización	Integración y Monitoreo	Optimización y Mejora continua
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> La organización identifica sus procesos principales haciendo foco en las actividades a ser ejecutadas por las distintas áreas funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos son conocidos y están documentados. Se identifican "dueños" de procesos como figuras de referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos están automatizados y montados sobre una herramienta BPMS 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos se encuentran integrados y se monitorea su desempeño. Los "dueños" de procesos adquieren poder de decisión y responsabilidad por los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos se monitorean en forma centralizada. Se trabaja en la optimización y mejora continua de los procesos.
Tecnología y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> La organización no utiliza herramientas para el modelado de procesos. Cuando éstos se documentan, se utilizan herramientas tradicionales (descripción literal, tablas de actividades, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> La organización utiliza herramientas de modelado de procesos, define indicadores de desempeño e identifica roles vinculados a la gestión de cada proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> La organización incorpora herramientas BPMS para la automatización de sus procesos, la gestión de reglas de negocio y el intercambio electrónico de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> La herramienta BPMS integra los diferentes sistemas y facilita la integración con agentes externos. Se incorporan herramientas para el monitoreo de actividades y acuerdos de servicio. Se comienzan a utilizar herramientas de BI para el análisis de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> La organización incorpora herramientas avanzadas para el monitoreo de procesos Se utilizan herramientas avanzadas de BI para procesamiento de datos y obtención de información analítica. Se incorporan herramientas de simulación para la optimización de los procesos.
Factores críticos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> Creación de conciencia de procesos dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración efectiva entre las áreas de negocio y TI. Capacitación de actores claves. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación y gestión del cambio durante la implementación. Generación de resultados rápidos y visibles. Liderazgo y patrocinio de la Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> Empleados con conocimiento sobre la gestión transversal de procesos. Definición de responsables para el monitoreo y corrección de desvíos. Liderazgo y patrocinio de la Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación del cambio como una constante en la organización. Descentralización en la toma de decisiones. Roles y responsabilidades claramente comprendidos.

Madurar en la Gestión a través de los Procesos es un desafío incremental que requiere compromiso de la organización entera, no sólo implica cambios operativos y tecnológicos sino también culturales que deben ser absorbidos por la gente.

¿Cómo lograr que un proyecto de BPM sea exitoso?

Con demasiada frecuencia las iniciativas de BPM proponen automatizar un caos existente y como resultado, la organización puede encontrarse con más problemas que cuando comenzó. Es por esta razón que cobra especial importancia asegurar que la organización está enfocada en hacer “las cosas correctas” para entregar los mejores resultados al cliente y alcanzar los objetivos del negocio.

Para comenzar a trabajar en la implementación de BPM se debe tener siempre presente que no existe un proceso ideal, un proceso requerirá de mejoras iterativas en el tiempo para entregar valor real al negocio. Por esta razón, recurrir a un enfoque incremental, tomando un proceso relativamente simple pero visible y que permita mostrar beneficios concretos para el negocio, resulta ser la mejor forma de abordar este desafío.

Los proyectos de BPM deben aportar beneficios a través de una amplia variedad de dimensiones, reduciendo costos y reelaboración de trabajo, mejorando la experiencia del negocio e incrementando la satisfacción de los clientes. Comenzar con un proyecto de alcance acotado y generar indicadores que muestren resultados concretos favorece la continuidad del proyecto, permite probar la viabilidad del enfoque BPM y consolidar el respaldo de la organización a la iniciativa a la vez que se gana experiencia en la materia.

En este proceso, tener un patrocinio fuerte, asegurar el involucramiento de los actores claves de la organización y realizar una comunicación, capacitación y gestión del cambio efectivas se vuelven aspectos fundamentales para el éxito del proyecto.

Con el tiempo y a medida que el nivel de madurez aumenta, las metas y los objetivos evolucionan, al igual que lo hacen los métodos y técnicas que se utilizan para su consecución. Comenzar a madurar en la adopción de BPM activa el ciclo de eficiencia operacional, otorga agilidad al negocio y favorece la optimización continua de los procesos de negocio globalmente considerados.

Un error muy común en las iniciativas de BPM es automatizar un caos existente; como resultado, la organización puede encontrarse con un caos aún mayor.

Hay cuatro características fundamentales de la Gestión por Procesos que la convierten en un elemento fundamental de cambio:



1. BPM es incremental: Una de las principales ventajas de BPM es que no exige el abordaje de todos los problemas de una sola vez para obtener resultados, por el contrario, los proyectos pueden comenzar siendo pequeños y aun así producir un gran impacto. La clave no está en seleccionar el proceso perfecto para comenzar a trabajar sino en establecer un punto de apalancamiento a partir del cual extender la experiencia al resto de la organización.



2. BPM es medible: BPM es una de las pocas iniciativas basadas en tecnología con capacidad para incorporar métricas y parámetros de medición desde el inicio del proyecto así como para darle seguimiento automáticamente a los mismos a lo largo de su desarrollo. BPM permite hacer visibles en forma inmediata las mejoras que se producen sobre el desempeño del negocio.



3. BPM es repetible: Desde la primera implementación realizada, BPM permite desarrollar un conjunto de habilidades y competencias que luego pueden ser aprovechadas para automatizar y mejorar múltiples procesos a lo largo de toda la organización.



4. BPM es efectivo: BPM es una forma excelente de lograr **resultados reales** en una organización. Más allá de las estructuras funcionales que caracterizan a las organizaciones, sus objetivos, su estrategia y sus resultados son alcanzados por los procesos que las recorren transversalmente. BPM proporciona un entorno efectivo para la obtención de dichos resultados.

Conclusión

Hemos reflexionado sobre los elementos fundamentales que hacen a la gestión por procesos dentro de una organización, atendiendo no sólo al componente tecnológico que le da sustento sino también a la vital importancia que tiene el entendimiento de la estrategia organizacional y la identificación de las actividades claves para generar valor y asegurar el cumplimiento de la misma.

La incorporación exitosa de un enfoque de gestión basado en procesos requiere del compromiso sostenido a través del tiempo de los líderes y patrocinadores del proyecto y de una evaluación consciente de las capacidades y posibilidades de la organización para llevarlo a la práctica. En este sentido, el Modelo de Madurez presentado resulta una herramienta útil para identificar por dónde comenzar y trazar el mapa de ruta que permita a la empresa avanzar en el camino de madurez hacia la optimización continua de sus procesos de negocio.

Creemos, como lo expresamos a lo largo de este artículo, que la adopción de un enfoque de gestión por procesos representa un desafío para las empresas que hoy trabajan bajo un enfoque de gestión tradicional basado en la especialización funcional, no obstante, y sin ánimo de desplazar a este último, la gestión por procesos debidamente implementada y sustentada en tecnologías apropiadas puede reportar enormes beneficios en términos de eficiencia, productividad, control, agilidad y flexibilidad organizacional, elementos esenciales en un entorno cada vez más competitivo y exigente.

Contactos de Deloitte en este tema

Fernando Oliva

foliva@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6102

Miguel Ángel Silva

misilva@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6108

Isabel Rodríguez

isabel.rodriguez@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6204

Daiana Alpuin

dalpuin@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6025

Daniela Vila

dvilam@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6096

Este material y la información contenida en el mismo se basa en las experiencias e investigaciones realizadas por profesionales de Deloitte. Por lo tanto, la información contenida en este material no intenta conformar un asesoramiento o servicio profesional en materia contable, impositiva, legal o de consultoría. La información no tiene como fin ser considerada como una base confiable o como la única base para cualquier decisión que pueda afectar a ustedes o a sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiera afectar sus finanzas personales o negocios, deberán consultar a un asesor profesional calificado.

Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 202.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.