

# claves de Business Process Management: desde el estrado

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO O BPM (POR SU NOMBRE EN INGLÉS) PERMITE A LAS ORGANIZACIONES EL MANEJO Y EL CAMBIO DEL CICLO DE VIDA COMPLETO DE SUS PROCESOS. PERO, MÁS ALLÁ DE SUS BONDADDES, COMO TODA DISCIPLINA, LOS RESULTADOS QUE GENERE DEPENDERÁN DE LA PERSPICACIA CON QUE SEA IMPLEMENTADA.



**POR WALTER ARIEL RISÍ**

RESPONSABLE DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE PRAGMA Y CONSULTOR EXPERIMENTADO EN TECNOLOGÍA Y MEJORA DE PROCESOS. LICENCIADO EN INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA, CUENTA CON ESPECIALIZACIONES EN CALIDAD (ITBA) Y ADMINISTRACIÓN (UB), ASÍ COMO CON LAS CERTIFICACIONES CQE Y CSQE DE LA AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY.

Invito al lector a ubicarnos en un tribunal ficticio. En una sala de juicio, nos encontramos con Total Quality Management, Seis Sigma y la Reingeniería de Procesos de Negocio. En la otra, nos encontramos con conocidas herramientas de software para Workflow y Modelado de Procesos. Nos asomamos a la primera sala, y escuchamos con atención:

—Señor TQM, se lo acusa de haberse enfocado en la arenga más que en la acción, de no haber vinculado adecuadamente la estrategia con las mejoras a los procesos, de haberse focalizado en las herramientas de la calidad más que en la reorientación hacia procesos. Y al Señor Seis Sigma:

—Señor Seis Sigma, se lo acusa de tomar las herramientas de TQM y “venderlas” como novedad. Se lo acusa de tener múltiples definiciones y de haber abusado indiscriminadamente de la estadística para alimentar las expectativas. Se lo acusa de ser un *buzzword*, de haber sido utilizado en forma incompleta, de...

Pasa luego el Señor Reingeniería, pero el mensaje es similar y pasamos a la otra sala.

Nos encontramos con modernos individuos con los eslóganes de corporaciones de software, y escuchamos.

—Se lo acusa de haberse focalizado en proveer una solución para dibujar flujogramas, prometiendo ser la panacea para el rediseño de los procesos. Se lo acusa de haberse focalizado en proveer herramientas de integración de aplicaciones, prometiendo que las mismas proveerían alineación con la estrategia y agilidad al negocio.

La atmósfera es tensa, y vemos desfilar a otros acusados con variados acrónimos (SOA, etc.). Siguen los culpables... Y nos vamos preocupados.

Días después nos enteramos de que los señores en ambas salas fueron hallados culpables, pero, en vez de penarlos gravemente, se les dio una oportunidad de trabajar conjuntamente en:

- Considerar a la mejora de procesos como un habilitador de la estrategia de negocio, no como la mera optimización de indicadores.
- Ir más allá de la arenga y exigir el compromiso de la alta dirección, para brindar recursos e involucrar a todos los afectados.
- Considerar a los sistemas de información como participantes necesarios para la implementación de las mejoras, puesto que gran parte de los procesos están implícitos en tales sistemas.

- Considerar a las herramientas de software como un facilitador para la mejora de procesos, no como un fin ni como panacea.
- No olvidar el pasado en lo que a herramientas y buenas prácticas de mejora de procesos se refiere...
- No olvidar que existe una historia detrás de mejora continua, reingeniería de procesos y demás, que debe aprovecharse de la mejor manera posible.

Este programa de recuperación fue llamado “*Business Process Management*” (BPM), o en español, “Gestión de los Procesos de Negocio”. La noticia nos da algo de esperanza, pero, también, algo de desconfianza... ¿No serán estos impulsores de BPM los acusados dentro de algunos años? ¿Cuáles son las claves para evitar un nuevo juicio en algunos años?

## **BPM, UNA DEFINICIÓN INTEGRAL**

Definimos a BPM como una disciplina de gestión, que requiere una visión y pensamiento organizacional orientado a los procesos, reduciendo el foco sobre las estructuras funcionales y/o territoriales. BPM impulsa a las organizaciones a manejar el ciclo de vida completo de sus procesos, desde el diseño hasta el monitoreo y la optimización, así como cambiarlos frecuentemente para ajustarse a circunstancias variables del negocio. Tales cambios pueden ser imprácticos si los procesos están embebidos en sistemas de información monolíticos, desarrollados con una visión funcional o territorial.

El desarrollo de las tecnologías de BPM permite, incrementadamente, abstraer los procesos de negocio de las aplicaciones e infraestructura subyacente, y poder cambiarlos en forma directa o más explícita.

BPM no es entonces una mera evolución de TQM, Reingeniería o Seis Sigma, ni tampoco una herramienta o arquitectura tecnológica. Es una disciplina de gestión conciente de y facilitada por las tecnologías de la información.

## **CLAVES DE LA VISIÓN “NEGOCIO”**

Una de las tareas que el juez encomendó fue la de no olvidar el pasado, y aprovechar las lecciones aprendidas de previos enfoques. Las claves de la visión “negocio” son conocidas... Aunque muchas veces ignoradas o usadas parcialmente. Resumir toda la experiencia existente excedería esta nota, pero veamos tres elementos clave:

# “BPM es una disciplina de gestión, que requiere una visión y un pensamiento organizacional orientado a los procesos, reduciendo el foco sobre las estructuras funcionales y/o territoriales.”

1) **El involucramiento de la dirección:** En primer lugar, BPM no puede ser una iniciativa meramente del área de normas y procedimientos, ni sólo del área de tecnología. Éste era un error común de las primeras iniciativas de calidad, que en Occidente fueron definidas como “iniciativas de la gerencia de calidad” (cuando en Japón, donde triunfaban, eran una iniciativa de la alta gerencia y de toda la compañía).

Una iniciativa de BPM nacida para el éxito debe ser un punto en la agenda de la dirección, con vínculos en la agenda de todos los gerentes funcionales. Sin el apoyo genuino de la dirección, BPM está condenado a ser un tecnicismo cuya prioridad será discutida y desdenada.

2) **La vinculación con la estrategia competitiva:** Luego, tengamos claro que mejoramos los procesos a fin de ser más competitivos. No mejoramos sólo por ser más rápidos, o menos costosos, sino para mejorar los atributos de los productos o servicios que son clave para competir en el mercado. No hay mejora real sin vínculo a la estrategia competitiva, y no hay mejora posible sin una estrategia clara. Si nuestra empresa se diferencia por la calidad de sus productos, un sacrificio en la calidad para bajar costos será perjudicial para el negocio. Si nuestra empresa opera en un mercado de *commodities*, mejorar los procesos de atención al cliente puede mejorar la calidad del producto ampliado y contribuyendo a una diferenciación en un mercado indiferenciado.

3) **El compromiso real y la acción concreta:** Finalmente, la mejora no se logra con la arenga, las ganas o la buena voluntad. La mejora requiere planificación, objetivos claros, compromiso de las partes involucradas, capacitación, vinculación con los objetivos (y bonos!) de los directivos clave, recursos, seguimiento y visibilidad en todos los niveles.

Como decía Crosby en su libro más difundido: “La calidad no cuesta; no es un regalo, pero es gratis”. En general, la mejora termina “siendo negocio” y “se paga a sí misma” (es “gratis”) pero hasta llegar a ese punto, existen inversiones necesarias para lograr la infraestructura e institucionalización requerida (“no es un regalo”).



## CLAVES DE LA VISIÓN “TECNOLOGÍA”

El último consejo respecto a la visión del negocio es la de estar informado acerca de las mejores prácticas, actuales o clásicas, tanto generalistas como propias de la industria (por ejemplo, eTOM en las empresas de comunicaciones). El mundo de BPM es un crisol de disciplinas, y sólo se comienza a tener un entendimiento genuino de la problemática a través del estudio cuidadoso.

En ese sentido, más allá de las definiciones “en papel”, los procesos “reales” suelen estar embebidos en una compleja red de sistemas informáticos. Ante un cambio en los procesos requerido inmediatamente, no basta sólo con la modificación documental. El impacto para soportar realmente el cambio operativo requerirá la modificación de varios sistemas (que no necesariamente están listos para adaptarse rápidamente). ¿Cuáles son las claves de esta visión?

1) **Conocimiento del rol de los sistemas en los procesos:** Ante todo, es fundamental conocer el rol de los sistemas en los procesos de

negocio. Hoy en día, la mayoría de las industrias están informatizadas, pero la interdependencia entre los procesos y las aplicaciones puede variar (desde aplicaciones que cubren ciertos pasos del proceso hasta aplicaciones que “son” el proceso).

Un buen primer paso es lograr un mapa aplicativo orientado por la cadena de valor de su industria. Sin este primer vistazo, será difícil de entender si sus sistemas requieren adaptación, o si requiere alguna herramienta de software adicional.

2) **Entendimiento de las transformaciones tecnológicas necesarias:** Luego, es fundamental comprender si su mapa de sistemas actual es un impedimento o un facilitador para la orientación a procesos y, consecuentemente, entender las transformaciones necesarias.

Hoy muchos hablan de SOA como un prerrequisito para BPM, cuando esto depende en realidad de su mapa aplicativo y de su relación con los procesos. Si su arquitectura de sistemas actual es esencialmente un único sistema, SOA no es su prioridad. En el otro extremo, si las reglas de negocio están repartidas y repetidas en múltiples aplicaciones, un enfoque orientado a servicios permitiría centralizar las reglas y facilitar su capacidad de ser mantenida.

3) **El uso adecuado de herramientas de software adicionales:**

Recién en tercer lugar debemos pensar en cuáles son las herramientas requeridas. ¿Por qué en tercer lugar? Porque bajo el paraguas “BPM” existen muchas herramientas que cubren muy diferentes necesidades de la gestión de procesos de negocio, y de complejidades y precios muy diferentes. Existen herramientas que sólo cubren el modelado de procesos, otras que agregan la ejecución, otras que permiten la integración de sistemas, y algunas que permiten la simulación, tableros de comando, etc.

En una empresa en la cual las aplicaciones son muy simples y relativamente independientes, o bien una empresa con un único sistema, una herramienta de modelado de flujos de trabajo puede ser más que suficiente. En una empresa que requiere realmente integración de sistemas, una “suite” de BPM (desde modelado hasta la integración) terminará siendo una necesidad. En una empresa con procesos muy cambiantes, la simulación podrá aportar mucho valor.

En cualquier caso, es importante entender cuál es la necesidad, y no dejarse encandilar por el brillo de los paquetes de software.

En los casos en los cuales la arquitectura de sistemas sufra modificaciones, una consecuencia será el impacto sobre los procesos de TI e ingeniería de software. En la medida en que los sistemas pasen a ser piezas de un proceso compartido entre diferentes áreas, la modificación de un sistema pasará a tener un impacto en diferentes aplicaciones y posiblemente diferentes procesos. Los procesos desde la gestión de la demanda de TI hasta el aseguramiento de la calidad podrán requerir revisiones para estar a la altura de las nuevas exigencias.

## ¿CÓMO APROVECHAR BPM AL MÁXIMO Y EVITAR UN NUEVO JUICIO?

Los enfoques clásicos y previamente mencionados de mejora de procesos, como TQM y Seis Sigma, siguen cosechando promotores

y detractores. En general, quienes han sacado provecho de los mismos se han concentrado en los aspectos de fondo (vinculación al negocio, uso de las técnicas adecuadas, compromiso de toda la organización, etc.), mientras que los detractores llevan una carga de fracasos, típicamente originados por concentrarse sólo en algunos aspectos (los más fáciles, o los más llamativos) de los modelos, y no en los necesarios. En general, los modelos fallan cuando sólo se ve la porción llamativa o la porción fácil, y se olvida el panorama completo.

En lo que se refiere a BPM, aquí puede darse un caso más de enfoque de mejora que caiga en la desdicha, y de hecho, tiene aún más condimentos que pueden hacerlo fallar (tecnología, acrónimos rimbombantes, etc.)

Queda entonces en nosotros aprovechar las nuevas herramientas que provee BPM, pero recordando y aprovechando las lecciones que nos dejaron sus predecesores y que siguen siendo válidas. En caso contrario, en algunos años, estaremos nuevamente en el estrado...

Juzgando a *Business Process Management*.

