

**“TECNOLOGÍA APLICADA A LA GESTIÓN ORIENTADA A PROCESOS;
VISIÓN INTEGRAL Y MAYOR EFICIENCIA”**

Autores:

Andrés Menini

Liliana Reyes Arciprete

Natalia Sagatelian

Empresa:

iLatina Business Services S.A.

SINOPSIS

La siguiente presentación describe un enfoque de proyecto de gestión orientada a procesos por medio de la utilización de una herramienta informática que facilita la visión sistémica de la organización.

La experiencia que hemos adquirido en distintos proyectos dentro de la industria petrolera y gasífera en Latinoamérica y España, en compañías tales como Repsol-YPF, Pan American Energy, Chevron, Profertil, Gas Natural BAN, Empresa Petrolera Chaco y ENAP, entre otras, nos ha demostrado que la falta de rigurosidad en la documentación de los procesos presenta importantes oportunidades de mejora en los siguientes aspectos:

- Integración de los componentes de la arquitectura organizacional (procesos, organización, sistemas, procedimientos, etc.)
- Clarificación de roles y responsabilidades
- Estandarización de procesos distribuidos geográficamente
- Alineamiento entre lo que la organización requiere y lo que el área de sistemas entrega
- Costeo de actividades y procesos
- Definición y medición de indicadores de performance

Para entender y mejorar los procesos de la compañía es necesario primero ser capaces de modelar la arquitectura del negocio desde una mirada estratégica. Para esto, es importante plasmar un mapa del negocio, y desarrollar un despliegue de procesos claves hasta llegar a flujos de trabajo detallados, generando una base de conocimiento única e integrada.

Utilizar una herramienta informática competente y flexible representa uno de los pasos iniciales en la Gestión Orientada a Procesos. La misma se transformará en una pieza fundamental en las compañías que busquen alinearse con los modelos de excelencia en la gestión ya que facilita la visión integral de las interrelaciones de la organización y reduce notablemente el esfuerzo necesario para mantener toda la arquitectura organizacional actualizada.

INTRODUCCIÓN

Modelos de calidad, mejora continua, orientación a procesos, visión integral, son conceptos actualmente utilizados para definir la Excelencia empresarial. Pero, ¿a qué nos referimos concretamente cuando hablamos en estos términos? ¿Como puede influir en una empresa la aplicación o no de los mismos? ¿Qué beneficios podremos obtener y cuál es el esfuerzo que se requiere para aplicarlos y mantenerlos en el tiempo?

La industria petrolera, al desarrollar actividades en numerosos países, bajo múltiples marcos regulatorios y abarcando varios ámbitos de negocio, debe enfocarse en sus procesos con el objetivo de crear una base de conocimientos y así poder enfrentar con mayor agilidad y rapidez los cambios que puedan presentarse y generar mejoras permanentes. Estas características, además implican riesgos de mercado, financieros, comerciales, legales, regulatorios, operativos, de entorno económico, etc. que podrían afectar negativamente a la empresa e incluso comprometer el logro de sus objetivos estratégicos si no son tratados con la debida anticipación, y tomando acciones proactivas. Estos riesgos podrán evaluarse, monitorearse y minimizarse de una mejor manera si se conoce qué procesos influyen. De esta forma podrá entenderse el impacto de tales riesgos en la operación y en las actividades concretas que se desarrollan día a día. Así, el análisis de los riesgos se convierte en un elemento integral del análisis y mejora de procesos en la industria.

Pero esto no es suficiente para garantizar el éxito de la empresa. Además, resulta necesario tomar en cuenta las expectativas de los diferentes participantes (stakeholders), tales como accionistas, clientes externos e internos, organismos gubernamentales y regulatorios, proveedores, empleados y otros grupos que se consideren de importancia.

La utilización de una herramienta informática potente y flexible nos permitirá plasmar todos estos requerimientos en el modelo operativo de la empresa, analizar integralmente sus interrelaciones y ver como todo esto va cambiando en el tiempo y definir de qué manera la empresa debe modificar la manera de hacer las cosas para garantizar su éxito. El emprendimiento de sostener una compañía que genere valor con cada una de sus actividades, en busca de la excelencia, tiene que estar soportado por una tecnología acorde.

A lo largo de esta presentación veremos los beneficios de un enfoque de gestión orientada a procesos utilizando una herramienta informática que facilite la implementación del mismo en la práctica. No creemos que haya que darle a la herramienta una mayor importancia que la que tiene contar con un adecuado enfoque metodológico; pero sí pensamos que la utilización de una herramienta facilita la concreción, el entendimiento y la difusión de dicho enfoque. De la misma forma, estamos convencidos de que es imprescindible el alineamiento entre la estrategia, los procesos, la organización, los sistemas y la cultura de la gente para que una empresa logre sus objetivos.

DESARROLLO POR QUÉ LA GESTIÓN DE PROCESOS

Toda empresa que desee lograr el éxito y sostenerlo en el tiempo, debe encaminarse a lograr **La Excelencia Empresarial** que se logra mediante la búsqueda de la **eficiencia de los procesos** a lo largo y a lo ancho de la organización. Definimos a continuación estos dos conceptos:

1. **Excelencia Empresarial:** Según el European Foundation for Quality Management (EFQM), es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en una serie de conceptos fundamentales. Estos conceptos incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.
2. **Eficiencia:** Es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles, con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados en el logro de la calidad.

Estos conceptos se encuentran íntimamente relacionados entre sí y a su vez, con el enfoque de Gestión por procesos, por que *una empresa será tan eficiente como lo sean sus procesos*.

La **Gestión por Procesos** se puede resumir como *el conjunto de actividades sistemáticas cuyo objetivo es planear, hacer, controlar y mejorar continuamente los procesos (círculo de Deming)*. Para llevarla a cabo, cada persona que interviene en un proceso no debe pensar sólo en cómo hacer mejor su tarea particular (división del trabajo), sino **por qué y para quién lo hace**, puesto que los resultados obtenidos vienen determinados por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto. Este enfoque pretende alcanzar un resultado final eficientemente y cada quien sabe cómo contribuye su trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.

Para entender la Gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves
- La coordinación y el control de su funcionamiento
- La gestión de su mejora

Un **Proceso** es una secuencia de actividades repetitivas y sistemáticas que, mediante la utilización de distintos recursos (personas, información, materiales, activos, energía, etc.), obtiene un producto, servicio o información de valor para el destinatario o cliente del proceso. En general, los procesos deben poder representarse mediante un diagrama de flujo, y debe ser posible medir su rendimiento.

Presentamos aquí, las características fundamentales para entender cuándo estamos hablando de un proceso:

- No se trata de actividades aisladas, ya que individualmente ninguna de ellas crea valor.
- Las actividades en un proceso no son aleatorias, sino que son relacionadas y organizadas
- Un proceso comienza siempre con un evento disparador y culmina con un resultado, ya sea interno (evento disparador de otro proceso interno) o externo (entregado a clientes, proveedores, organismos regulatorios, etc.)

- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Todas las áreas funcionales que participan en la ejecución de un proceso trabajan conjuntamente hacia un objetivo común, en lugar de focalizarse en sus objetivos particulares.

Por otro lado, un proceso debería ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización o por cualquier grupo de interés (*stakeholders*) que deba comprenderlo.

Algunos de los procesos de la organización pueden calificarse como **Proceso Clave**, cuando están relacionados con la estrategia de la compañía, o contribuyen directamente al cumplimiento de la Misión, o cuando requieren especial atención por su alto impacto en los resultados del negocio, en los clientes u otros grupos de interés.

En todos los procesos, pero fundamentalmente en los Procesos Clave es imprescindible sincronizar y articular las actividades entre las áreas que participan de su ejecución, y también es importante revisar periódicamente los resultados (medidos a través de indicadores) con el objetivo de identificar brechas de performance y establecer las acciones de mejora adecuadas.

La información oportuna y precisa es la principal herramienta en la toma de estas decisiones, pero también deberá prestarse especial atención a la comunicación y difusión de estas decisiones a todos los involucrados. Para lograr una transformación exitosa es necesario que los responsables de la compañía se sientan identificados y comprometidos con el proceso de mejoras que se está llevando a cabo. Por lo tanto, la comunicación y la externalización del conocimiento para que esta información fluya por la organización son indispensables para garantizar el compromiso compartido en toda la empresa, lo cual servirá de base para el constante desarrollo del conocimiento, la inteligencia y la innovación.

En todos estos aspectos, contar con la adecuada tecnología de soporte le permite a las organizaciones concentrar el esfuerzo en lo que realmente agrega valor y no es conveniente automatizar como el análisis de oportunidades de mejora, la identificación de las áreas involucradas, la creación de nuevos indicadores, la identificación de mejores prácticas, etc.

LA IMPORTANCIA DE DOCUMENTAR – ¿POR QUÉ MODELAR?

No puede modificarse lo que no se conoce. Así, la documentación de los procesos es el primer tema a resolverse antes de intentar un análisis para la mejora empresarial, sea para asegurar la certificación de alguna norma (ISO, OHSAS, etc.), alinearse con leyes tales como la Sarbanes-Oxley Act, para la gestión de riesgos o para alinearse con algún modelo de excelencia en la gestión. La performance de un empleado, una actividad o una operación no puede ser conocida hasta que se entienda cuál es su contribución a la cadena de valor de la compañía.

Estamos en una sociedad donde la información, el conocimiento y la experiencia juegan un papel fundamental en la competitividad. Y donde desarrollar el aprendizaje y la administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial. Sin embargo, si tenemos un conocimiento adquirido no documentado, no podrá administrarse de manera útil para mantener esta ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Es aquí donde la elección de una herramienta que soporte la gestión de procesos se pone de manifiesto. La documentación referida a procesos, indicadores, procedimientos, etc., generalmente no se encuentra actualizada, y, cuando existe en formato electrónico, suele confinarse a algún servidor al que sólo accede un pequeño grupo de personas. No es cuestión de documentar sin un orden, acumulando documentos que no se interrelacionan, sin una metodología adecuada y

sin contar con un medio de publicación común. Documentar de esta forma terminará siendo un emprendimiento costoso que no tendrá un resultado de utilidad en el futuro.

No estaremos hablando realmente de un sistema de gestión integrado hasta que no consigamos sistematizar todos los procesos claves y relevantes que intervienen en la empresa y relacionarlos con las organizaciones (áreas, puestos de trabajo) que los llevan a cabo, las aplicaciones informáticas que se utilizan, los procedimientos que los rigen, los indicadores que los miden y cualquier otro componente relevante de la arquitectura organizacional.

INTEGRACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL: PROCESOS, ORGANIZACIÓN, SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS

Para entender y mejorar los procesos de la compañía es necesario primero ser capaces de modelar la arquitectura del negocio desde una mirada estratégica. Para esto, es importante plasmar un mapa que describa el negocio en una sola página, y desarrollar un despliegue de procesos claves hasta llegar a flujos de trabajo detallados, generando una base de conocimiento única e integrada.

Para esto debemos tener en cuenta la interrelación que tienen todos los componentes organizacionales, tales como las áreas de negocios, los sistemas, las tareas, los responsables, los procedimientos, los indicadores, etc. Para obtener un orden en la documentación de esta base de conocimiento comenzamos con un **Mapa de procesos clave** o de alto nivel donde podemos representar gráficamente el conjunto de procesos de una empresa o unidad de negocios, mostrando la relación entre ellos. Éste proporciona una visión general de la estrategia de la empresa y de las principales actividades que ésta desarrolla.

Visualmente, un Mapa de Procesos Clave podría representarse de la siguiente manera (Ilustración 1), diferenciando Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Soporte:

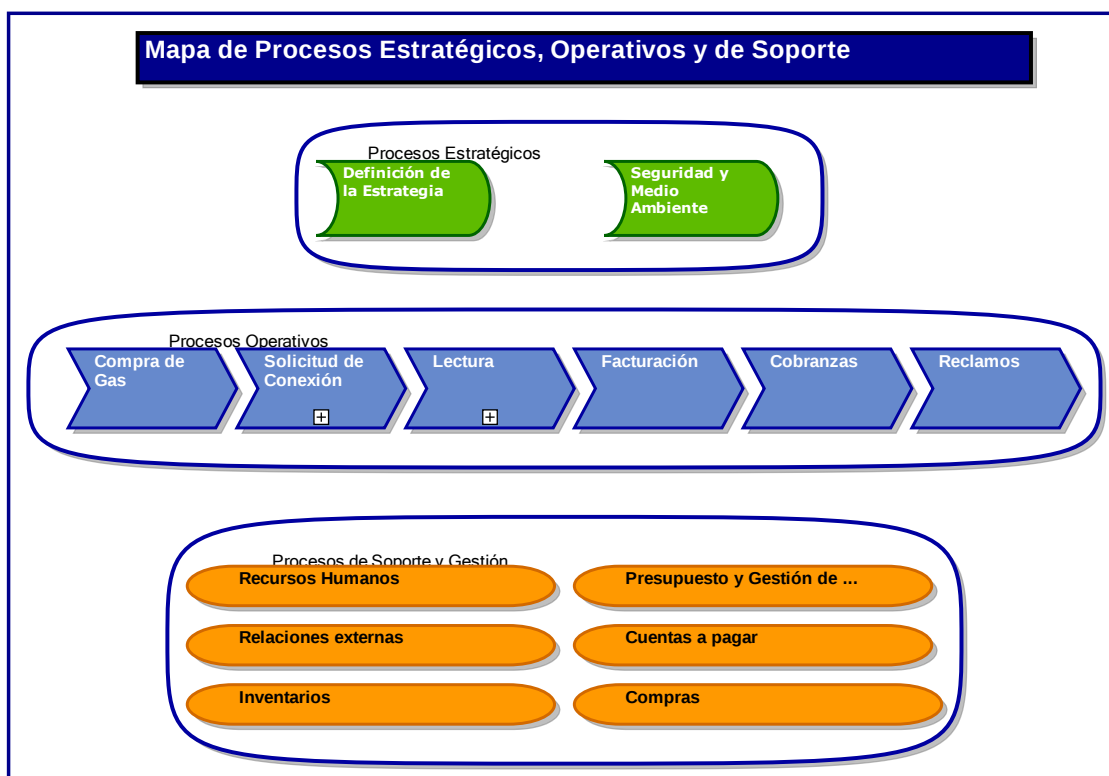


Ilustración 1: Ejemplo de Mapa de Procesos Clave

A partir de este mapa podrán ir desplegándose los niveles para lograr mayor nivel de detalle, llegando incluso hasta los procedimientos más específicos. La cantidad de procesos y el número de niveles deberá evaluarse en cada caso atendiendo fundamentalmente a la relación costo-beneficio de documentar un nivel más.

A modo de ejemplo, presentamos aquí un despliegue de nivel 2 y 3 que representan un Mapa de subprocesos y un Flujoograma de actividades respectivamente:

N01/Solicitud de Conexión

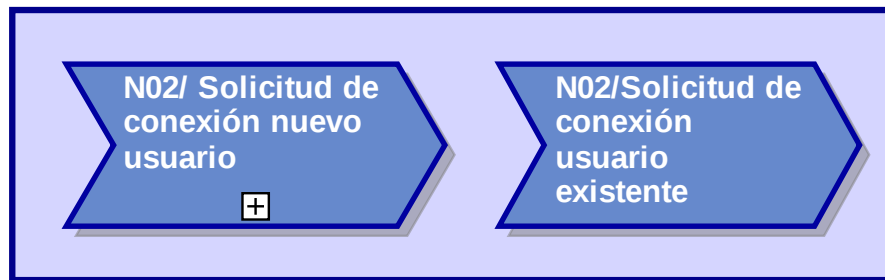


Ilustración 2: Ejemplo de Mapa de Subprocesos

N02/Solicitud de Conexión (Alta de usuarios)

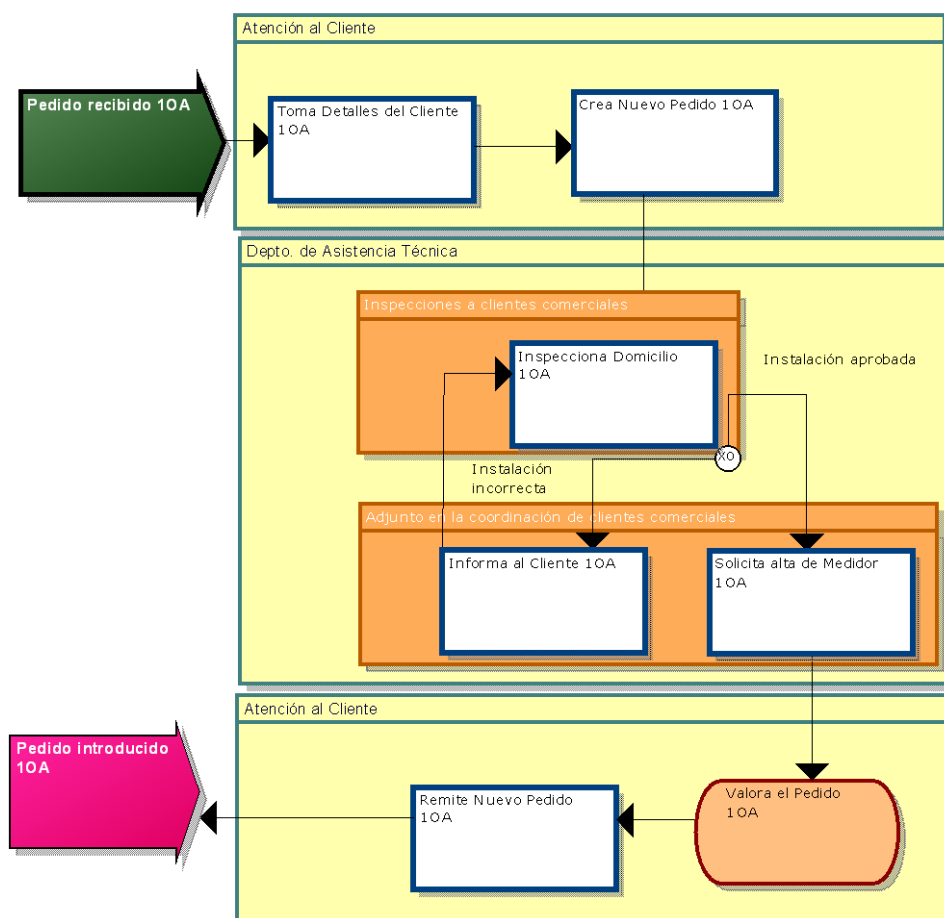


Ilustración 3: Ejemplo de Flujoograma de actividades.

Debemos tomar conciencia de que nada en la organización se encuentra aislado sino que todos sus componentes forman parte de un sistema que debe funcionar armónicamente apuntando al logro de objetivos conjuntos. Todos los procesos están a cargo de responsables, quienes trabajan en distintas áreas, y en distintas locaciones físicas. Estos procesos asimismo utilizan aplicaciones que corren sobre ciertas tecnologías y se nutren de distintos datos que a su vez realimentan el sistema manteniendo la información actualizada. Todos estos componentes representan una gran cantidad de datos que se encuentran esparcidos por toda la organización. Una herramienta informática debe facilitar el trabajo de transformar esos datos en información útil, manejable y accesible fácilmente.

Para mostrar de manera gráfica la interrelación entre los componentes organizacionales, véase la Ilustración 4 presentada a continuación:

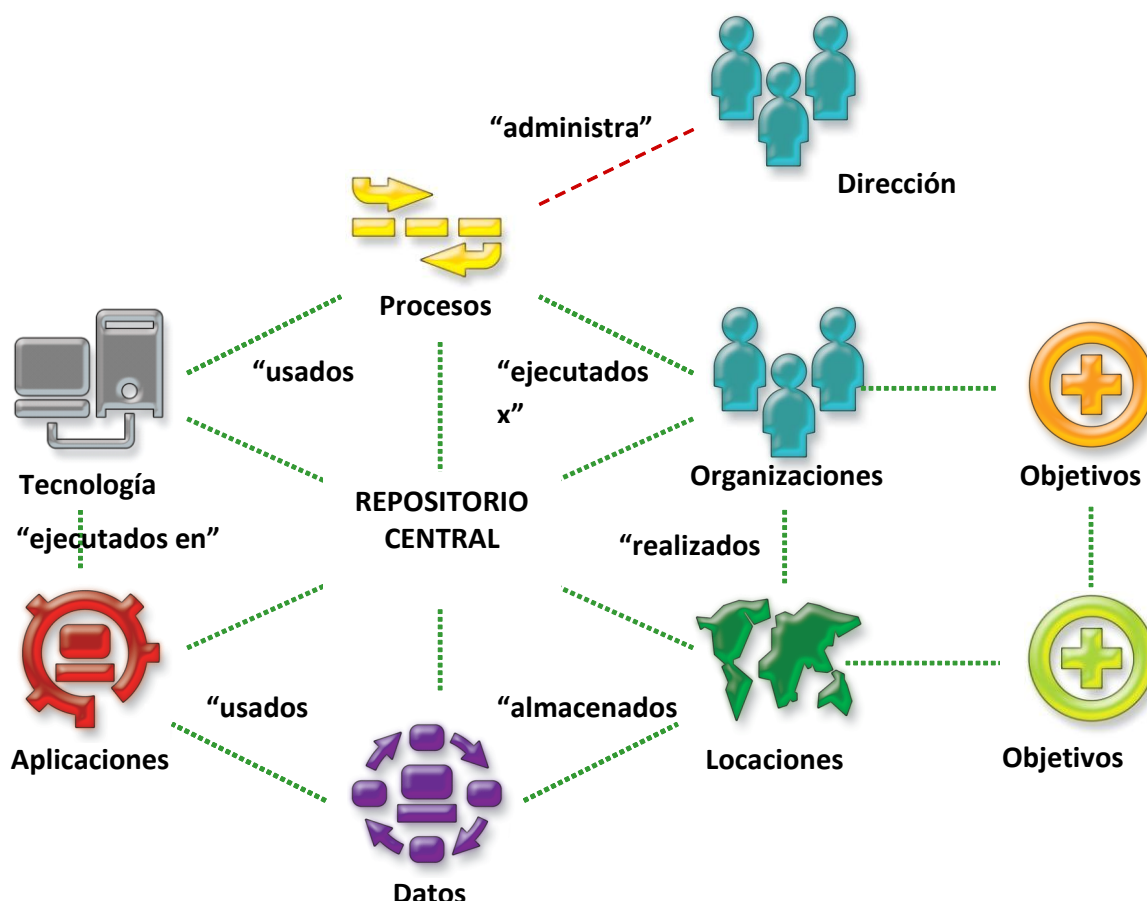


Ilustración 4: Relación entre objetos

De esta forma, utilizar una herramienta competente y flexible representa un paso fundamental en la Gestión Orientada a Procesos. La misma se transformará en una pieza clave en las compañías que busquen alinearse a los modelos de excelencia en la gestión ya que, facilita la visión integral de las interrelaciones de la organización, y reduce notablemente el esfuerzo necesario para mantener toda la arquitectura organizacional actualizada frente a los cambios, cada vez más frecuentes, de cualquiera de los componentes.

CLARIFICACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

Es importante destacar la importancia del involucramiento de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización y para garantizar la alineación con la misión definida. Deben aclararse desde un principio los roles y

responsabilidades de cada uno y trazar los límites de estas responsabilidades para evitar generar confusiones. Una manera lógica de asignar estos roles y responsabilidades a los procesos es por medio de la vinculación del organigrama a los procesos. Adicionalmente a la representación gráfica, una manera sencilla y amigable de ver esta vinculación es mediante la producción de matrices que crucen esta información (Ver Ilustración 5).

Matriz Puesto de Trabajo x Actividades	Permite Nuevo Pedido 10A	Valora el Pedido 10A	Solicita alta de Medidor 10A	Informa al Cliente 10A	Inspecciona Domicilio 10A	Crea Nuevo Pedido 10A	Toma Detalles del Cliente 10A
Coordinador de control de calidad y relevamiento							
Adjunto en la coordinación de clientes comerciales			X	X			
Inspecciones a clientes comerciales					X		
Administrativo							
Atención al Cliente	X	X				X	X
Depto. de Asistencia Técnica			X	X	X		
Atención al Cliente	X	X				X	X

Ilustración 5: Matriz de relación entre Departamento responsable y Procesos.

Esta asignación de responsabilidades sobre los procesos no tienen únicamente la finalidad de señalar un responsable que debe ejecutar una acción, además y se agregará realmente valor si esto nos permite gestionar recursos y redistribuir de mejor manera la carga de trabajo haciendo más fluido el proceso en su conjunto.

Aquí también, la utilización de herramientas informáticas puede ayudar a generar los reportes necesarios para minimizar el esfuerzo de controlar la integridad de estas relaciones y mantener esta información actualizada, en lugar de recurrir a múltiples documentos que carecen de dinamismo.

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DISTRIBUIDOS GEOGRÁFICAMENTE

Hemos visto que la visión orientada a procesos exige que la organización defina de manera sistemática las actividades que componen un proceso, identifique la interrelación entre los mismos, defina al responsable del mismo, introduzca criterios (indicadores) para medir los resultados en términos de calidad, plazos y costos, y como consecuencia de esto último introducir criterios que permitan la mejora del mismo. Para lograr esto es imprescindible la estandarización de los procesos a lo largo y a lo ancho de toda la organización, ya sea que éstos se encuentren dentro de distintas unidades de negocio o estén distribuidos geográficamente, siempre debe aplicarse una metodología para poder trabajar ordenadamente. Precisamente la documentación de los procesos permitirá el ordenamiento y el entendimiento de los mismos, de manera que todos en la compañía puedan “hablar el mismo idioma”. Asimismo, a través de esta estandarización en compañías distribuidas geográficamente es posible capturar los beneficios de aplicar “la mejor práctica interna”. Es decir, es posible identificar y capturar sinergias con sólo comparar las distintas formas en las que se llevan a cabo las cosas internamente y aplicar aquellas prácticas gracias a las cuales se han obtenido los mejores resultados. Si bien es probable que este “benchmarking interno” no genere los mayores

beneficios, es un buen comienzo ya que en general se identificarán mejoras de rápida implementación que contarán con menores barreras culturales al cambio.

Muchas organizaciones eligen alinearse con modelos o normas de referencia reconocidos para establecer y mantener sistemas de gestión. Otras organizaciones optan por crear sus propios modelos de calidad o adaptar los existentes a la filosofía, cultura y políticas de su propia empresa. En cualquier caso, lo importantes es contar con una herramienta que permita la documentación estandarizada y que sea lo suficientemente flexible como para soportar tales metodologías y su evolución en el tiempo.

La documentación de los procesos, de manera centralizada y uniforme traerá entre otros, los siguientes beneficios:

- Asegura la descripción de los procesos de negocios alineados con un estándar o marco de referencia.
- Permite reutilizar modelos existentes en la industria tomando como referencia las mejores prácticas cuando estén disponibles sin necesidad de empezar de cero
- Pone la información necesaria a disposición de los usuarios para nuevos proyectos y para iniciativas de proyectos de mejoras, transformando esta información en una herramienta de gestión.
- Facilita la comprensión de los procesos al generar un idioma propio de la organización como puede verse a continuación:



Ilustración 6: Diccionario de objetos organizacionales

Este tipo de estandarización es muy difícil y trabajosa de obtener con herramientas tradicionales ya que, en éstas, las reglas para su utilización no están embebidas en la misma

herramienta sino que dependen del criterio de cada documentador. Y aún más difícil es su manutención y actualización a través del tiempo.

Las herramientas de última generación incluso ya no sólo son mucho más efectivas y eficientes para garantizar la uniformidad de la documentación sino que ya están orientadas a la automatización de los procesos que se diseñan en ellas (para lo cual la nomenclatura y codificación requiere ser mucho más estricta). Ya sea a través de funcionalidad propia o de la interrelación con herramientas específicas de automatización de procesos, las nuevas herramientas están integrando los campos del análisis y modelado de procesos (BPA por los términos en inglés *Business Process Analysis*) con el de la ejecución y automatización (BPM por los términos en inglés *Business Process Management*).

De acuerdo a la experiencia que hemos adquirido en empresas de distintas industrias, podemos asegurar que en la mayoría de los casos, las organizaciones cuentan con algún tipo de información referente a sus procesos, su organización, sus indicadores y sus aplicaciones. Sin embargo, la mayoría de las veces se encuentra desactualizada y en alguna medida inutilizada. Esto se debe a que, al utilizar herramientas tradicionales en lugar de herramientas de BPA/ BPM, se requiere un esfuerzo mucho mayor de mantenimiento y actualización de los datos.

Uno de los aspectos clave a la hora de elegir un sistema que servirá de soporte para la gestión de la organización, es la posibilidad de integrar todos los componentes organizacionales no sólo en el aspecto visual sino a través de la base de datos que corre por detrás de los flujogramas y los otros diseños gráficos. Según nuestra experiencia, la utilización de herramientas tradicionales de documentación genera varios inconvenientes:

- La información se encuentra distribuida desordenadamente a lo largo de la organización o en el mejor de los casos en un servidor con limitado acceso por parte de los usuarios (los que ejecutan los procesos)
- Los usuarios pueden acceder a distintas versiones del mismo archivo, ya que conviven archivos en distintas bases de datos, lo que impide asegurar que todos estén utilizando la misma información
- El esfuerzo de actualización es muy grande y hacerlo resulta costoso y lleva mucho tiempo
- El análisis del impacto del cambio de cualquier elemento de la organización en el resto de la arquitectura organizacional debe hacerse manualmente, por lo que es más trabajoso y difícil de identificar

Por otro lado, los sistemas BPA/ BPM ofrecen soluciones a la mayoría de los problemas que acabamos de mencionar ya que los mismos:

- Mantienen toda la información en una base única e integrada a la que todos los interesados acceden. Esto las transforma en verdaderas bases de conocimiento organizacional
- Evitan o minimizan duplicaciones, redundancias en los datos y la convivencia de varias versiones de un mismo documento
- Facilitan la actualización de los distintos elementos, permitiendo actualizaciones automáticas en todos los lugares en donde se encuentre determinado dato (por ejemplo, si un área cambiase de nombre deberíamos modificar ese dato sólo una vez en la base de datos)
- Integran la gráfica (Flujogramas, Organigramas, Mapa de procesos, etc.) con la información de fondo (caracterización, vinculaciones, documentos soporte) contenida en cada objeto.

Una herramienta de BPA/ BPM debe al menos cubrir la siguiente funcionalidad básica:

➤ Modelización e integración:

- Modelar la organización como un conjunto de procesos intercomunicados
- Interrelacionar el conjunto de procesos con el resto de los componentes organizacionales (sistemas, departamentos, responsables, etc.)
- Soportar modelos de mejores prácticas que podrían servir de referencia para la organización
- Poseer interfases con herramientas tradicionales para simplificar la documentación y diagramación de procesos
- Permitir la estandarización de la documentación
- Integrarse con herramientas de BPM (ejecución automática de *workflows*)

➤ Comunicación:

- Facilitar la comunicación a los dueños de los procesos
- Incentivar la gestión del conocimiento en la compañía permitiendo hacer de uso público la información que se estime conveniente

➤ Seguridad:

- Controlar los accesos y poseer restricciones de seguridad para la lectura de información confidencial
- Definir perfiles de usuarios que limiten la posibilidad de modificar ciertos datos

➤ Adaptabilidad y facilidad de uso:

- Ser amigable con los usuarios
- Ser parametrizable para lograr la adaptación a los requerimientos actuales y futuros

➤ Controles:

- Brindar alertas y/ o facilitar el análisis de impactos que provoca el cambio de un elemento de la organización en el resto de los elementos residentes en la base de datos
- Facilitar la visualización e introducción de puntos de control interno en cada proceso
- Asignar responsables e introducir niveles autorizantes en caso que corresponda
- Permitir el análisis y la introducción de criterios e indicadores para la mejora de los procesos

➤ Reportes:

- Generar reportes parametrizables en distintos formatos
- Facilitar el control de consistencia e integridad de los procesos documentados gracias a reportes estándar de inconsistencias (por ejemplo, actividades que no tienen asociado un responsable).

La adquisición de un software adecuado a las necesidades de la compañía lleva un proceso de análisis previo y evaluación de las distintas alternativas disponibles en el mercado. Es muy importante describir de un modo apropiado la organización en la cual coexistirá el sistema informático que se pretende adquirir e involucrar a todas las áreas de la organización que se verán afectadas. Aparte de la posibilidad de evaluación y control continuo que proporcionan este tipo de

sistemas, permitirá también que los requisitos futuros se obtengan directamente del análisis de las prácticas y procesos diarios de la organización.

COSTEO DE ACTIVIDADES Y PROCESOS

Otro aspecto que puede resultar muy útil en grandes organizaciones, es el costeo de actividades y procesos. Las herramientas tradicionales no permiten el cálculo de costos asociados a las tareas, o a menos no lo pueden hacer de manera integrada.

Las herramientas de PBA/ BPM van un paso más allá y en muchos casos poseen funcionalidades de simulación. La simulación permite la inclusión de datos cuantitativos (costos, recursos necesarios, tiempos, cantidad de eventos de entrada, frecuencia con que ocurre ese proceso, etc.) en las distintas actividades de un proceso para el análisis de posibles escenarios futuros. Las funcionalidades de simulación se centran en crear o definir la arquitectura del negocio, permitiendo planear y visualizar los cambios de los procesos básicos, a través del establecimiento de una metodología soportada por una herramienta que permite un mejor control y planeación sobre los procesos que apunten hacia una estrategia corporativa.

A través de las relaciones entre objetivos, procesos, recursos y sistemas en un modelo, se logrará simplificar la realidad permitiendo a los equipos de trabajo:

- Comprender la situación actual de la empresa
- Experimentar con posibles escenarios alternativos
- Diseñar e implantar a modo de pruebas piloto las modificaciones y mejoras a los procesos
- Tener una visión lo más cercana a la realidad posible sobre el impacto de los cambios propuestos

Al hacer uso de este tipo de herramientas nuestro foco deja de estar dedicado a la revisión de la consistencia de la documentación para poder comenzar a focalizar los esfuerzos en la identificación de oportunidades de mejora. El beneficio de esta funcionalidad es que nos permite comparar escenarios presentes con escenarios futuros y hacer una estimación integral del impacto cuantitativo que podría tener un cambio en ese proceso y en los procesos relacionados, antes de llevarlo a la práctica.

Como puede observarse en la siguiente ilustración, una vez incluidos los datos estadísticos necesarios, puede ejecutarse una simulación y ver qué resultados arroja. (Ilustración 7)

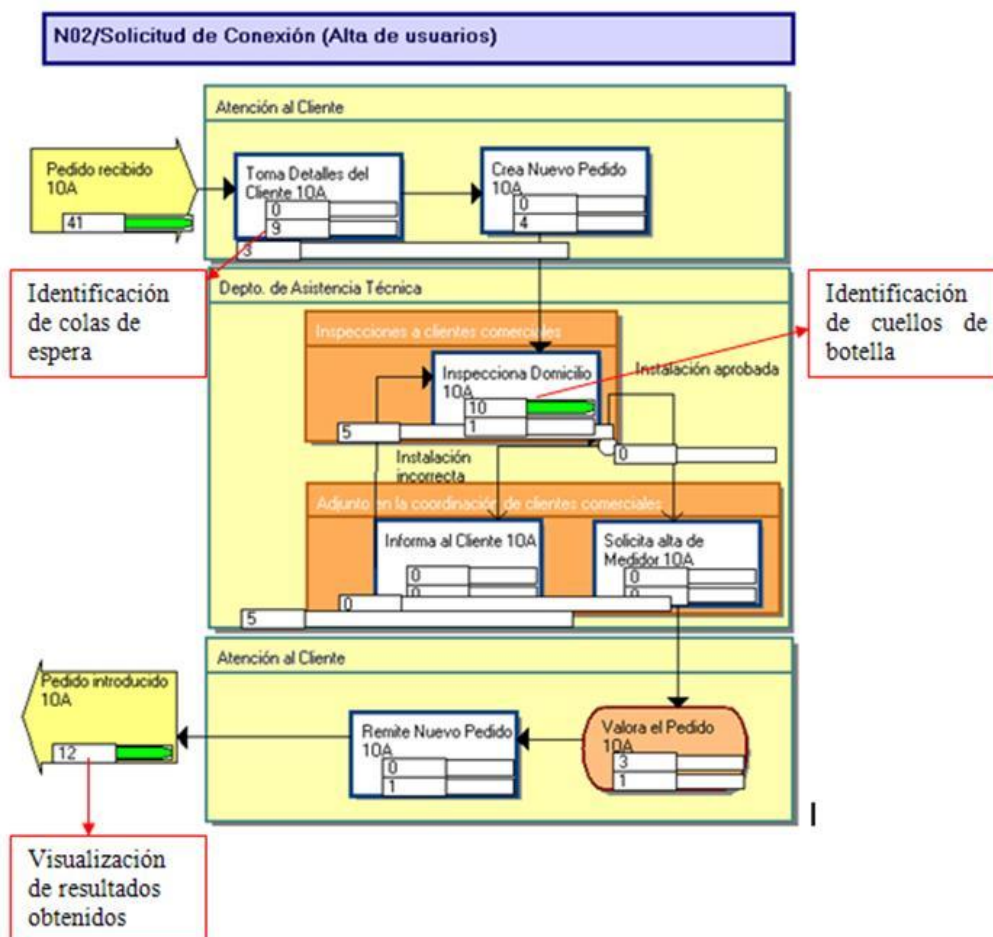


Ilustración 7: Ejemplo de Simulación de un proceso

Con este enfoque, la simulación pasa a ser una parte integral del análisis de un proceso. Los beneficios de esta práctica pueden resumirse de la siguiente manera:

- Modelando dinámicamente como se ejecuta un proceso en un período de tiempo, se analizan y se validan los procesos en un contexto real.
- Ayuda a descubrir fallas en los procesos (por ejemplo “cuellos de botella”).
- Permite el análisis cuantitativo de distintos escenarios previo a la implementación de modificaciones en los procesos
- Brinda un informe pormenorizado de los costos en los que incurre un proceso (siempre y cuando se cuente con los datos estadísticos de costos de las actividades u organizaciones participantes)

DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES DE PERFORMANCE

Uno de los principios más fuertes de la Gestión por Procesos es la orientación a resultados. La cuestión aquí es cómo hacer para medir si los resultados son satisfactorios. Los dueños de los procesos deben monitorear los indicadores de performance para cada proceso o grupo de procesos, entendiendo por indicadores a las expresiones numéricas que permiten hacer una medición referente a cómo el proceso se orienta al cumplimiento de su misión. Para cada indicador debe existir un objetivo de performance, el cual podría tener como base un benchmarking con empresas líderes tanto dentro como o fuera de la industria. Esta performance deseada debe ser un ideal exigente, claro y posible de alcanzar, que le permita a la organización tomar acciones para mejorar el proceso.

El control y la medición de estos indicadores se hace mucho más sencillo si se cuenta con una herramienta de documentación adecuada. Es decir, que permita gestionar estas variables con características propias como entidades independientes vinculadas al proceso. Así, además de identificarlas, se realizará una verdadera gestión de indicadores. Ya no hablamos sólo de medir variables, sino de entender como se interrelacionan con los procesos de la compañía.

CONCLUSIÓN

La Gestión orientada a procesos no es simplemente una alternativa más a la hora de plantearse cómo dirigir una organización, sino que se ha convertido en una premisa indiscutida y en un requisito básico para cualquier empresa que pretenda mantener su competitividad a lo largo del tiempo.

Antes de comenzar un proyecto de este tipo, es imprescindible comprender la situación actual de la organización. Sin un análisis y estudio adecuado de la situación de partida, no podrán plantearse objetivos a lograr ni mejoras a aplicar. Por ello, es necesario que la compañía sea capaz de modelar la arquitectura del negocio desde una mirada estratégica. Luego, deben definirse claramente los objetivos, especificando todas sus dimensiones ya que servirán como guía para cualquier mejora que se intente implementar.

Otra premisa importante es no atacar a toda la organización al mismo tiempo. Si intentamos modelar absolutamente todos los procesos y actividades de una vez, la complejidad será muy difícil de manejar. En vez de eso, hay que priorizar y focalizarse en los procesos clave que diferencian a la empresa y agregan el mayor valor.

Todo este proceso debe ser acompañado desde un principio de una documentación clara y ordenada, siguiendo una metodología, ya sea propia o basada en modelos de mejores prácticas existente. La adopción de una herramienta informática competente y flexible para la documentación y modelado de procesos se convierte así en un aspecto clave para garantizar el éxito y la eficiencia en este tipo de iniciativas. Las herramientas tradicionales ya no son suficientes para cubrir las complejas necesidades que estamos tratando. La implementación de sistemas tipo BPA/ BPM no solamente agilizará el trabajo, sino que también aportará funcionalidades adicionales que pueden ser de gran utilidad para las necesidades presentes y futuras de la organización. Las mismas facilitan la visión integral del negocio, permiten la inclusión de indicadores de gestión, la identificación de los responsables de los procesos, y hasta pueden poseer funcionalidades de simulación. Por otro lado, centralizan la información en una única base de datos y reducen notablemente el esfuerzo necesario para mantener toda la arquitectura organizacional actualizada. Así, contribuyen al logro de la eficiencia y optimizan tanto el manejo de la información como la comunicación y el aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTOS DE CONSULTA

Bibliografía:

- Isabel Villanueva; Juan Sánchez; Óscar Pastor, Elicitación de requisitos en sistemas de gestión orientados a procesos
- Champy,J; M. Hammer. 1994. Reingeniería. Ed.Norma.
- F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo. Innovación tecnológica en las empresas

Páginas Web consultadas:

- www.tqm.es
- www.bpminstitute.org