



NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTION POR PROCESOS EN ARGENTINA

FRANCISCO LANTERI GALLOTTI

Tesis de Graduación

Tutor: SANTIAGO ALEM
Buenos Aires, Mayo 2015

ÍNDICE

RESUMEN	2
PALABRAS CLAVE	2
INTRODUCCIÓN	3
DESARROLLO CONCEPTUAL	5
CAPITULO 1: DISCIPLINAS PREDECESORAS A BPM	5
Material Requirement Planning (MRP)	5
Material Requirement Planning II (MRP II)	6
Just in Time	6
Kanban	7
Total Quality Management (TQM)	8
Lean	9
Los 7 Gastos de Lean	10
Six Sigma	11
Activity Based Costing (ABC) & Activity Based Management (ABM)	12
Supply Chain Management (SCM)	13
Agile Manufacturing	14
Metodología Agile para el desarrollo de software	15
CAPITULO 2: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)	17
¿Qué es un negocio (<i>business</i>)?	17
¿Qué es un proceso (<i>process</i>)?	17
Características de los Procesos	17
Elementos de los Procesos	18
Clasificación de Procesos	18
Controles de los Procesos y las Actividades	21
Niveles de los Procesos	22
¿Qué es la Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM)?	25
Fundamentos del BPM	26
Gestión por Procesos Vs. Organización Funcional	27
Estructura Organizacional basada en Gestión por Procesos	29
Cultura de Procesos	30
Roles del BPM	31
Estructuras del BPM	34
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	36
METODOLOGIA	38
MUESTRA	39
RESULTADOS	45
CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	55
INDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS	56

RESUMEN

Business Process Management, o por sus siglas BPM, es una disciplina de gestión que asegura a través de metodologías y herramientas la gobernabilidad sobre los procesos. El objetivo final de esta disciplina apunta a que las empresas se organicen por procesos (Gestión por Procesos de Negocio), redefiniendo sus estructuras organizativas, sistemas de recompensas, etc. y que empiecen a pensar a la compañía como un proceso productivo punta a punta, y no como un organigrama funcional.

Este estudio pretende identificar las principales barreras para una implementación de una Gestión por Procesos en una Organización.

La conclusión central a la que se logra arribar es que el estadio en el que se encuentran las empresas en Argentina respecto de la Gestión por Procesos, es de un nivel medio transitando en un estado intermedio entre contar con Procesos de pequeña escala identificados, con iniciativas planificadas de revisión; y Procesos definidos y documentados, con una Estandarización de metodologías de revisión., siendo la principal barrera para un mayor acercamiento a este modelo, el **arraigo de una cultura organizacional funcional**.

Respecto del objetivo secundario que contempla este trabajo, que es el de sentar la base para la discusión sobre la conveniencia y factibilidad de la implementación de una Gestión por Procesos en organizaciones en operación y a la vez en una país como el caso de la Argentina, donde existe un marco cultural muy arraigado a estructuras y dependencias jerárquicas funcionales, los resultados nos llevan a concluir que a mediano plazo la disciplina continuará desarrollándose y evolucionando en nuestro país, tomando mayor profundidad dentro de las agendas de los tomadores de decisiones de las organizaciones; aunque en forma gradual debido principalmente a barreras culturales de arraigo a estructuras funcionales ya instaladas y probadas.

PALABRAS CLAVE

BPM – BPMS - Business – Funcional - Gestión por Procesos – Negocio - Organización - Procesos

INTRODUCCIÓN

Desde la revolución industrial y la especialización laboral que se han sucedido distintas tendencias en materia de sistemas productivos. Algunas de ellas representaron grande avances en el ámbito de las organizaciones tanto privadas como gubernamentales, llegando a materializarse en metodologías que inclusive hoy en día son utilizadas. Otras sin embargo no han tenido mucho éxito o trascendencia, y han sido reemplazadas por otras más evolucionadas. Inclusive, se encuentran casos en los que simplemente se trata de adaptaciones o mejoramientos a metodologías anteriores. En general las pertenecientes a este último grupo han quedado en la literatura como casos de estudio, o simplemente disciplinas aplicables para ciertos ámbitos, buscando ciertos resultados acotados.

Para citar algunos ejemplos, nos encontramos con:

- Especialización Laboral (Smith, Babbage)
- Estandarización de piezas (Whitney)
- Queuing Theory (Earlang)
- Moving Assembly Line (Ford)
- Economic Order Quantity (Harris)
- PDCA (Plan,Do,Control,Act)
- Material Resource Planning I y II
- Just in time (Toyota)
- Kanban
- Total Quality Management
- Lean
- Six Sigma
- ABC Costing
- Enterprise Resource Planning
- Supply Chain
- Agile Manufacturing

En el 2005 surge una nueva disciplina que hoy está en boca de los profesionales de procesos, llamada **Business Process Management**, o por sus siglas **BPM**. La misma es una disciplina de gestión que asegura a través de metodologías y herramientas la gobernabilidad sobre los procesos de Gestión y Planificación, Productivos y Operativos, y de Soporte. El objetivo final de esta disciplina apunta a que las empresas se organicen por procesos (Gestión por Procesos de Negocio), redefiniendo sus estructuras organizativas, sistemas de recompensas, etc. y que empiecen a pensar a la compañía como un proceso productivo punta a punta, y no como un organigrama funcional.

De la experiencia lograda y vivida en el terreno de la Gestión por Proceso, personalmente denoto un gran interés de los principales referentes de empresas en esta disciplina, pero no alcanzo a ver reflejado este interés luego en acciones o proyectos concretos de transformación organizacional hacia un modelo de tipo BPM. Es por esto que este estudio pretende identificar cuáles son las principales barreras para una implementación de una Gestión por Procesos en una Organización. Para esto, se estudiará también el nivel de madurez de la Gestión por Procesos en Argentina, tomando como base el alcance de implementación propuesto por la literatura, tal como lo propone la disciplina BPM (Business Process Management). Se tomarán como caso de estudio los resultados de una

muestra de empresas de Argentina, cuestionando si han implementado o estén en proceso de implementación de una Gestión por Procesos, y también el nivel de estadio de sus procesos de negocio; analizando así el grado de madurez que poseen sobre la disciplina, y el alcance de la cobertura lograda.

DESARROLLO CONCEPTUAL

CAPITULO 1: DISCIPLINAS PREDECESORAS A BPM

En una primera instancia se desarrollarán los contenidos de las metodologías y disciplinas predecesoras a la de BPM más destacadas, y que han regido las operaciones de las principales empresas y organizaciones del mundo.

Vale aclarar que cada una de ellas posee una metodología y modelos de análisis propios para la mejora de una situación en particular; inclusive de un proceso específico. Principalmente intentan resolver problemas operativos, pero todas estas disciplinas son compatibles y practicables tanto en una estrategia de organización por procesos como pensada funcionalmente.

Al final de este apartado, en la Figura 7, destacaremos en un cuadro comparativo los principales factores de cada metodología relacionados a una forma de gestión u otra (Procesos vs. Funcional).

Material Requirement Planning (MRP)

Desarrollada por Joseph Orlicky de la empresa IBM en 1960, básicamente para poder contar con una planificación de requerimientos o necesidades de materiales productivos, a fin de poder cumplir con la demanda prevista. Su objetivo es disminuir el volumen de existencia a partir de lanzar la orden de compra o fabricación en el momento adecuado según los resultados de un Programa Maestro de Producción.

Consiste en tomar como input la demanda independiente externa, y trabajar sobre dos dimensiones de la producción de cada estación de trabajo dentro de una línea productiva:

- Cantidad: cuánto producir
- Tiempo: cuándo comenzar la producción

Basado en un programa de jerarquización de productos, siendo que solo los productos que no son componentes o inputs de otros, tienen demanda independiente.

Se trabaja en horizontes o ventanas de producción, entre un día a una semana; debiéndose entregar toda la demanda que cae dentro de una ventana, al inicio de la ventana siguiente.

En cada ventana, para cada producto (final o intermedio) se debe:

1. Determinar el requerimiento neto de producción
2. Dividir la producción requerida en lotes
3. Teniendo en cuenta la duración de los procesos, los tamaños de los lotes y la jerarquización, generar un requerimiento de todos los materiales requeridos
4. Iterar hasta que todos los niveles hayan sido procesados.

El resultado será contar con:

- Plan de liberación de órdenes de producción
- Información de cambios de producción y producto
- Información de problemas de planificación

Material Requirement Planning II (MRP II)

Es una ampliación o complemento del MRP, que agrega conceptos predictivos de la demanda y para una mejor planificación de la capacidad productiva; a partir de definir qué recursos, sus cantidades y en qué momentos serán utilizados en la línea.

El gran beneficio que trajo fue la rápida adaptación a cambios en los niveles de producción a partir de una mayor planificación y predicción de las necesidades de productos

Just in Time

También conocido como método *Toyota*, surge a partir de las falencias en los niveles de productividad en las fábricas de Japón; con un cambio de paradigma donde lo que se busca es producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan.¹

Basado en un sistema “pull”, donde la producción se dispara por una demanda en cada nivel de la línea productiva; es decir, que sólo se genera un producto cuándo se lo requiere. De esta forma se evita el exceso de producción, generándose sólo lo necesario, entendiendo como tal no lo que viene establecido en un plan, cómo en el MRP, sino lo que la producción final, basada en el nivel de consumo, demanda.

Se trabaja en pequeños lotes de producción, necesitándose así menos espacio en la línea productiva y de almacenaje, pero por otro lado, una excelente coordinación logística ante la necesidad de inventario, y una relación muy estrecha en la planificación con los proveedores de su aprovisionamiento.

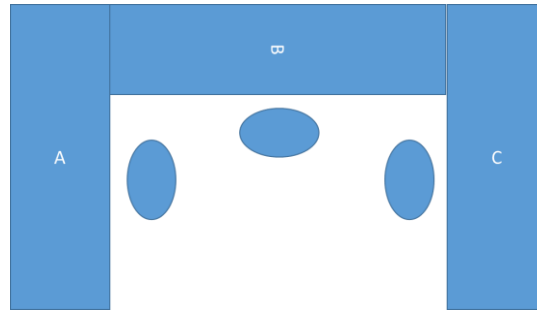
A su vez existen ciertos requerimientos que demanda esta disciplina. A saber:

- Polifuncionalidad de los trabajadores; deben poder adecuarse y tener la capacitación para realizar distintas tareas dentro de la línea productiva.
- Adecuado Layout de la planta, que facilite el balance de flujo, con una distribución celular de líneas de montaje, generalmente en forma de U, como podemos notar en la Figura 1, que facilita la producción simultánea de diferentes productos y flexibilización para la incorporación de trabajadores a cada célula. Como en cada célula se elaboran artículos similares, el tiempo de adaptación de las máquinas es pequeño y el tamaño de los lotes de producción puede disminuir.
- Producción fluida, con alta capacidad de reserva; intolerancia a los incumplimientos en el programa establecido.
- Bajos costos de set up; es decir tiempos de ajustes muy reducido, y sobre todo sin paradas técnicas, para no contar con tiempos muertos en la producción.
- Inventarios en proceso reducidos; menores ciclos de proceso

El aspecto fundamental para que este tipo de operación sea éxitos, es contar con un correcto Nivel de producción, donde lo que se busca es adaptar la producción a la demanda, tratando de reducir la fluctuación en las cantidades a producir; determinando el volumen diario a producir, intentando que se mantenga en forma constante.

Figura 1: Línea de Montaje JIT

¹ Taiichi Ohno, 2000



Fuente: Elaboración Propia

Kanban

Sistema también originado por la compañía Toyota en Japón, principalmente ante la necesidad de reducir problemáticas en cuanto a sobreproducción y gestión de inventarios.

El método consiste en la implementación de tarjetas identificatorias a los productos (intermedios o finales);

- Tarjetas de Producción, con la información de las características del producto a fabricar; qué operaciones se deben hacer, en qué cantidad, y mediante qué medios.
- Tarjetas de Movimiento, con la información del contenido de cada paquete producido y su destino; también conocidas como tarjetas de Transporte; ver Figura 2.

Los requerimientos o reglas que se deben cumplir son:

- El no envío de productos defectuosos a procesos subsecuentes en la cadena de productiva.
- Al ser un método *pull*, únicamente se deberá producir y enviar a cada subprocesso o terminal de la línea productiva, lo que demande; evitando de esta manera excesos de inventarios, restringiendo la producción a lo necesario.
- Cada subprocesso es responsable entonces de demandar sólo lo que realmente precise y en el momento adecuado.
- Se deben evitar las especulaciones o malas predicciones en las demanda de los procesos subsecuentes, de forma tal de optimizar la producción.
- Estandarización de los procesos y productos, para evitar así trabajos defectuosos.

Figura 2: Ejemplo Tarjeta Kanban



Fuente: www.wordpress.com

Total Quality Management (TQM)

Nace como una necesidad a poder contar con mayor eficiencia en la producción, gracias a que a menor inventario, mayor necesidad de calidad en los mismos.

Los principios básicos que respeta son:

- Trabajadores capacitados y controlados
- Calidad evidente
- Intolerancia a inputs defectuosos a todo nivel del proceso
- Detención de línea productiva ante problemas de calidad
- Corrección de los errores en el origen y por cada responsable de su originación
- Control de calidad al 100%
- Mejora continua

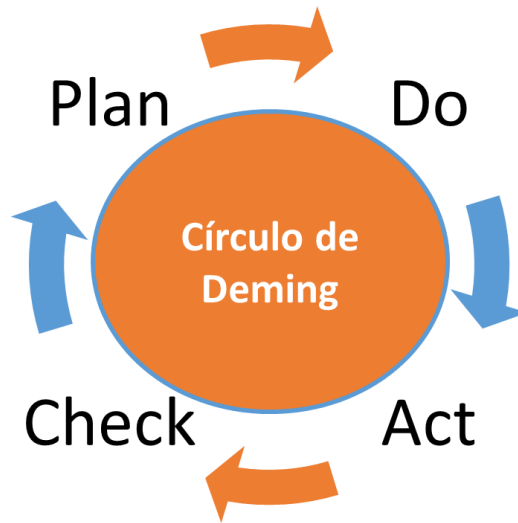
El rasgo más sobresaliente de esta metodología es el compromiso de cada eslabón de la cadena a la aspiración del concepto de “0 defectos”. Ante una falla en una pieza, se debe detener la línea de producción para que solucionar la misma, y no se retoma con la dinámica hasta que esto no suceda.

Un desprendimiento de TQM es el concepto de la mejora continua, muchas veces asociado al “**Círculo de Deming**”, también conocido como **PDCA**, siglas devenidas de “*Plan-Do-Check-Act*”², donde se busca transitar por un método iterativo que consiste, según se describe en la Figura 3 en:

1. *Plan*:
 - Fijar los objetivos y especificar los resultados esperados
 - Planificar el proceso para llegar al resultado final esperado, detallando las actividades necesarias
 - Recopilar información acerca del proceso en cuestión
2. *Do*:
 - Implementar el plan, ejecutando el proceso preestablecido
 - Organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución
3. *Check*:
 - Estudiar los resultados
 - Compararlos contra los esperados,
 - Analizar desvíos encontrados, buscando la causa de su originación;
 - Documentar conclusiones
4. *Act*:
 - Establecer acciones correctivas y ponerlas en práctica.
 - Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.
 - Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos.
 - Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.

² W. Edward Deming (1986)

Figura 3: Círculo de Deming



Fuente: Elaboración propia en base a W. Edward Deming (1986)

Lean

Se concentra en la eliminación de desperdicios en la línea de producción. Está basado en la Calidad en el origen; es decir, detección y solución de defectos en el origen.

Prioriza la eliminación de todas las actividades que no son de valor agregado, con el fin de optimizar los recursos a ser utilizados; buscando así la mejora continua desde la reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la productividad y compartimento de la información a todos niveles de la cadena de producción.

La Flexibilización de la producción es uno de las guías que también rigen esta disciplina, al tratar de lograr producir diferentes variedades de productos, pero sin una reducción en la calidad de los mismos.

Al igual que en Just in Time y Kanban, este método es de tipo *pull*, es decir tirado por la demanda final del cliente; y la necesidad de contar con buena comunicación y procesos aceptados con proveedores de insumos es menester.

Esta disciplina tiene una estrecha línea de contacto con la llamada “Estrategia de las 5S”, desarrollada también por la Toyota, para conseguir mejoras en el orden de producción y limpieza de imperfecciones y despilfarros de recursos.

Las cinco S vienen de palabras japonesas, conformadas por:

- Seiri: subordinar, clasificar, descartar
- Seiton: sistematizar, ordenar
- Seiso: sanear y limpiar
- Seiketsu: simplificar, estandarizar y volver coherente

- Shitsuke: sostener el proceso, disciplinar³

Los 7 Gastos de Lean

Otro concepto que trae Lean es el de la medición de los 7 *Gastos* (en Inglés *Wastes*), que propone focalizarse en medir y eliminar todo aquello que no agrega valor al proceso productivo, y que el cliente final no estaría dispuesto a pagar por el sobre costo generado, y por ende sobreprecio.

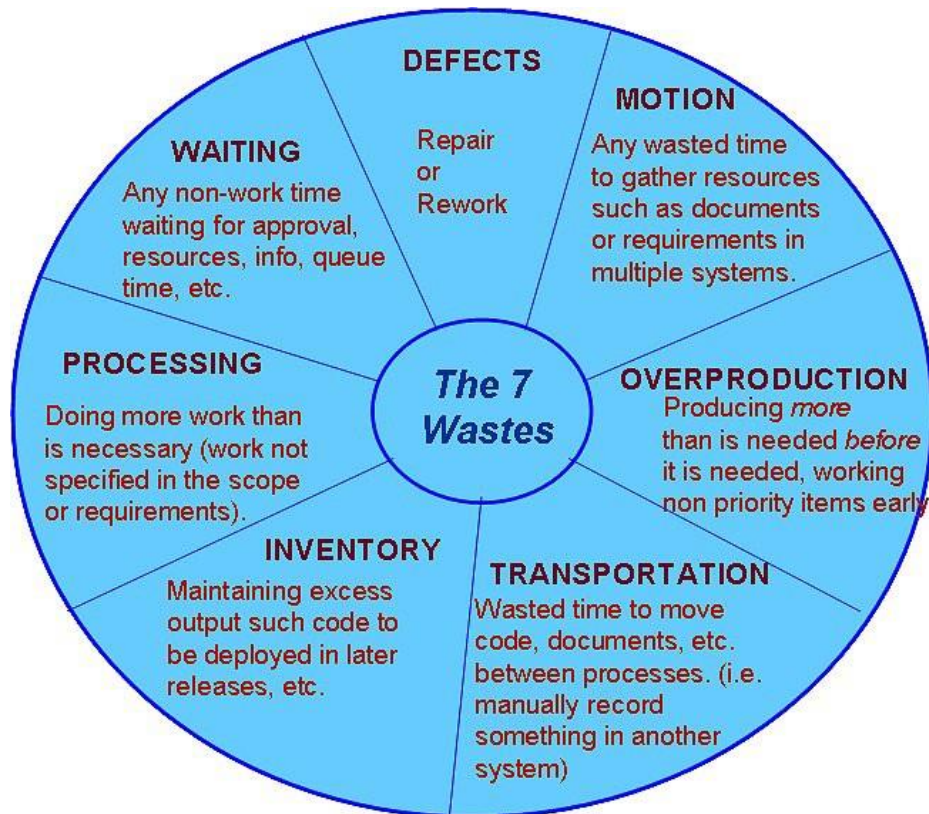
En este sentido se propone el análisis en los siguientes 7 gastos:

1. Gastos de **Transporte**: el movimiento o traslado de materiales de un punto a otro. Esto es considerado gasto porque no le agrega nada de valor al producto final.
2. Gastos de **Inventario**: cada pieza de material que se almacena, o se traslada o simplemente se posee en stock, genera gastos adicionales al proceso que no son generadores de valor agregado para el cliente.
3. Gastos de **Movimientos**: se refiere a movimientos tanto de recursos humanos como de maquinarias, que son simples de realizar y que poseen un costo alto por detrás.
4. Gastos de **Espera**: tiempos muertos en el proceso productivo generados por la espera para poder realizar una continuidad en las actividades. Sean por respuestas, información necesaria, materiales que no se poseen y están en tránsito, etc.
5. Gastos de **Sobreproducción**: se generan en general por producir de más o producir a destiempo. Llegan a altos niveles de inventario que conllevan a mayores costos generales. Pueden producirse por lotes de trabajo muy grandes, largos tiempos productivos (lead times), fallas en las entregas de los proveedores, etc.
6. Gastos de **Reprocesamiento**: surgen a partir de procesos mal definidos, maquinaria mal dimensionada o sobre dimensionada que generan tiempos de inicio altos. En Lean en general se busca contar con el tamaño preciso de equipamiento y maquinaria para cada tipo de cadena productiva.
7. Gastos en **Defectos**: Erros o fallas de calidad ocurridas durante los procesos productivos que llevan a retrabajos, o altos costos de inversión en prácticas de controles de calidad.

Podemos apreciar esto resumida en la Figura 4 a continuación:

³ James P. Womack and Daniel T. Jones (2003)

Figura 4: 7 Wastes



Fuente: wordpress.com

Six Sigma

Apunta a la medición estadística de los desvíos en un proceso productivo, que permita la identificación de formas de eliminar los mismos, a través de reducir su variabilidad, bajo el objetivo de llegar a un estadio de "cero error".

Su nacimiento data de los 80s, cuándo la compañía Motorola comienza a experimentar con la solución de problemas a partir de la medición estadística.

Los pasos a seguir para la implementación de este método consisten en;

1. Identificar un problema a solucionar.
2. Recolectar la información del problema seleccionado.
3. Analizar la información, establecer y confirmar los factores que determinan el rendimiento.
4. Validar una hipótesis.
5. Diseñar, un proceso estándar con las mejoras establecidas.
6. Controlar y medir resultados.

Un proyecto que cumpla esta metodología debe contar con ciertos roles dentro de la organización; a saber:

- Champions: son los altos directivos que definen objetivos estratégicos; son los que dan el lineamiento a cumplir.
- Master Black Belt: Llevan programas, dan las directrices sobre las métricas.
- Black Belt: Líder del proyecto, encargado de la planificación y ejecución.
- Green Belt: Procesan y analizan la información estadística.
- Yellow Belt: Revisan los procesos a mejorar, llevando las mediciones de las mejoras.
- White Belt: son referentes del proceso desde la operación, pero no forman parte del equipo que apunta a la medición y mejora.

Activity Based Costing (ABC) & Activity Based Management (ABM)

ABC se basa en la medición del costo y la performance de los *objetos de costo, actividades y recursos*.

Los objetos de costo consumen actividades y éstas consumen recursos. Los costos de los recursos se asignan a las actividades en base al uso de los recursos, y los costos de las actividades se reasignan a los objetos de costos en base al uso proporcional de las actividades por parte de los objetos de costo. Se incorporan entonces relaciones causales entre los objetos de costo y las actividades, y entre las actividades y los recursos.

Lo novedoso está en que la asignación de costos es hacia las actividades en lugar de la tradicional asignación a los productos o servicios finales.

Posee implícitos 3 axiomas:

1. Las actividades consumen recursos
2. Este consumo es lo que lleva a un costo o ineficiencia
3. Entender esta relación es primordial para gestionar sobrecostos.

Se utiliza para descubrir oportunidades de mejora principalmente en los costos productivos, focalizándose en los sobrecostos de capacidad y transformando los costos indirectos en directos.

ABM pone el foco en la gestión de las actividades de los procesos y la continua mejora de valor que termina entregando al cliente final, y su relación con el profit ganado en mejorar dicho valor. Toma la información proporcionada por la medición del ABC, y la información de la performance de los procesos, para luego poder tomar decisión de cambio o mejora.

Supply Chain Management (SCM)

Teoría basada en los procesos de planificación, producción y logística de la red de operaciones que permite que el producto sea entregado en tiempo y forma al cliente final.

Se basa en la revisión y análisis de la cadena de suministros interna de las organizaciones, pero integrando dentro del mismo, la entrega del producto o servicios.

Las herramientas de SCM se basan en la información sobre la capacidad de producción que poseen las empresas. Esta metodología está íntegramente relacionada con las aplicaciones que soportan la cadena productiva. Es por eso que se la correlaciona al concepto de *ERP*, Enterprise Resource Planning, que viene a ser la aplicación informática que soporta a los procesos productivos internos, y que concentra la información resultado de cada proceso. Es decir, la medición de la capacidad de cada proceso se da a partir de poder explotar herramientas de gestión internas.

Es menester contar con indicadores que permitan realizar una evaluación del funcionamiento general de la cadena.

Los procesos sobre los cuales se basa el análisis del SCM son:

- Planificación
- Aprovisionamiento
- Administración de inventarios
- Gestión de existencias
- Delivery y Despacho de productos
- Gestión de la Calidad
- Facturación
- Pagos
- Cobranzas

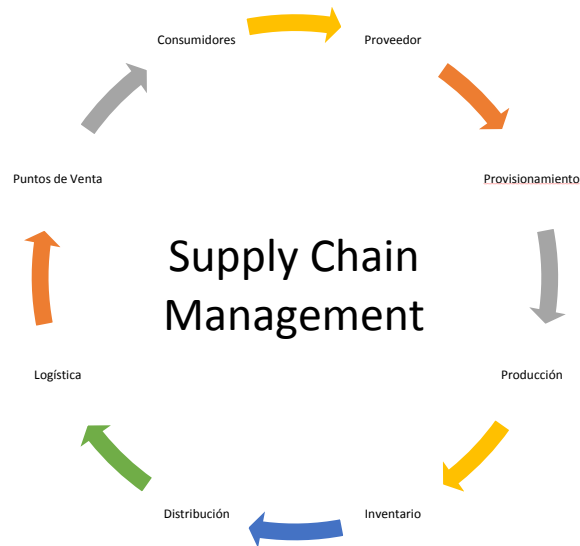
Las redes de distribución cobran un rol fundamental en esta disciplina, donde la estrategia acerca de cómo llegar con tu producto al cliente es esencial. La logística que impulsará la entrega del producto final es un punto crítico de estudio, donde se debe desarrollar una estrategia basada en los costos y tiempos de transporte.

Otro de los procesos específicos que son clave para el análisis, es el de la presupuestación o forecast de ventas, ya que es el principal input sobre el cual se basará luego el análisis de la capacidad productiva necesaria, y sobre todo, el volumen de existencias que se debe tener durante distintos horizontes temporales. Es en definitiva un metodología pull, en donde las proyecciones comerciales guían a los procesos productivos.

El análisis de la estrategia de tercerización o en inglés, *sourcing*, es un aspecto que introduce el SCM, en donde se debe considerar la posibilidad de contar con una tercerización de una parte o totalidad de tu proceso de producción, o bien de algún proceso soporte (ej; la gestión de personal, transporte, etc.). Este análisis posee como ejes las variables relacionadas a costos, tiempos, calidad, y locación de los puntos de entrega y consumidores, versus los sitios de producción.

Una síntesis del ciclo SCM se aprecia abajo en la Figura 5:

Figura 5: Ciclo SCM



Fuente: Elaboración Propia

Agile Manufacturing

Se centra en una estrategia operacional con foco en la velocidad y flexibilidad, de un proceso productivo configurado para la demanda (*make to order*), en base a las peticiones y personalizaciones de los clientes por sobre el producto final.

Con una producción de baja cantidad, pero alta variedad de producto, añadiendo velocidad en la entrega, siendo la variable rectora la flexibilidad.

Es ideal para aplicar en aquellos negocios en donde la adaptación a la demanda es una ventaja competitiva por sobre el resto. Para esto se necesitan flujos de trabajos internos ágiles y con alta capacidad de parametrización ante cambios.

Se basa en las siguientes características:

- Diseños modulares,
- Ensamblados modulares,
- Componente fácilmente configurables,
- Ciclos de trabajo cortos,
- Espacios de trabajo pequeños,
- Bajos lead times,
- Bajo volumen,
- Trabajadores con múltiples capacidades y adaptables (*multi-skills*),
- Cambios veloces

Es todo lo contrario a los métodos tradicionales, basados en los ciclos productivos largos, con alto volumen de producción, alto nivel de inventario, y gran especialización sobre un único producto.

Los lotes de producción deben ser pequeños y con una revisión diaria de la cantidad a generar, basado en una planificación usualmente quincenal; es decir cortos periodos de proyección a fin de lograr una rápida adaptabilidad ante cambios en la demanda.

Una de las claves, al igual que en SCM, es el adecuado uso de sistemas de información que permitan obtener reportes e indicadores por sobre los procesos productivos.

La retroalimentación de la efectividad del proceso es una constante, donde debe tenerse en cuenta la apreciación de los clientes; alimentando la misma al proceso iterativo de planificación de volúmenes de la producción.

Metodología Agile para el desarrollo de software

En la actualidad esta metodología ha sido adaptada por las compañías para ser utilizada no únicamente para la producción de bienes/ manufacturas, sino también para el desarrollo de software. La misma toma los pilares de la anterior, pero le agrega ciertas particularidades.

Se centra entonces en iteraciones de planificación y priorización y entregas incrementales de paquetes de software (productos).

El ciclo de vida del desarrollo, representado en la Figura 6, está descompuesto en iteraciones o *sprints* quincenales a mensuales, donde se diseña, desarrollo y testea el incremental del producto.

Figura 6: Ciclo Scrum



Fuente: scrum.org

Existen distintos roles que deben asignarse en el equipo:

- Dueño del Producto (*product owner*): Representante del cliente final, define el producto, también lo rechaza o aprueba.
- Líder de Integración (*scrum master*): Responsable del Producto; es el facilitador o líder de equipo
- Equipo (*team*): equipo especialista del análisis funcional, desarrollo, testing, puesta en productivo, etc.

A la vez de deben respetar una serie de eventos a tener lugar:

- Sprint Planning: se determinan los requerimientos del sprint; se definen y estiman las tareas
- Sprint Review: Se presenta el producto, y se busca el feedback
- Retrospectiva: Reflexión sobre los aspectos destacados y por mejorar del sprint
- Scrum Diario: se analiza que se hizo, que se va a hacer hasta la próxima reunión, y qué dificultades existen

Por último, se trabaja con productos a los cuales se les va generando valor agregado incremental a medida que se avanza con el ciclo de vida:

- Product Backlog: Lista priorizada de requerimientos
- Sprint Backlog: Requerimientos detallados a nivel de tareas
- Burndown Chart: Gráfico que controla el progreso del sprint y trabajo restante

Finalizada la síntesis de las principales disciplinas antecedentes a BPM, destacaremos en un cuadro comparativo, los principales factores de cada metodología relacionándolos a las organizaciones funcionales o de procesos.

Figura 7: Comparación Disciplinas

Metodología	Gestión	Organización por Procesos	Organización Funcional
Material Requirement Planning I y II		Focalizado en la demanda del cliente final	Posible Pérdida de visión total de la demanda
Just in Time / Kanban		Sistema Pull a partir de la demanda total	Polifuncionalidad y adaptabilidad de los operarios
Total Quality Management		Método de mejora continua sobre procesos iterativos	Búsqueda de la calidad en cada línea funcional productiva
Lean / Six Sigma		Estandarización de Procesos para evitar defectos	Flexibilización de la Producción Definición de Roles Funcionales por proyecto
ABC y ABM		Medición de Performance de los procesos y costos de las actividades que los componen	Posible pérdida de medición global del procesos a cambio de una medición funcional de la performance
Supply Chain Management		Foco en el inventario y la necesidad de demanda	Forecast sobre la planificación de ventas
Agile		Procesos flexibles y con cambios basados en retroalimentación	Baja especialización sobre un mismo producto, necesidad de parametria alta.

Fuente: Elaboración Propia

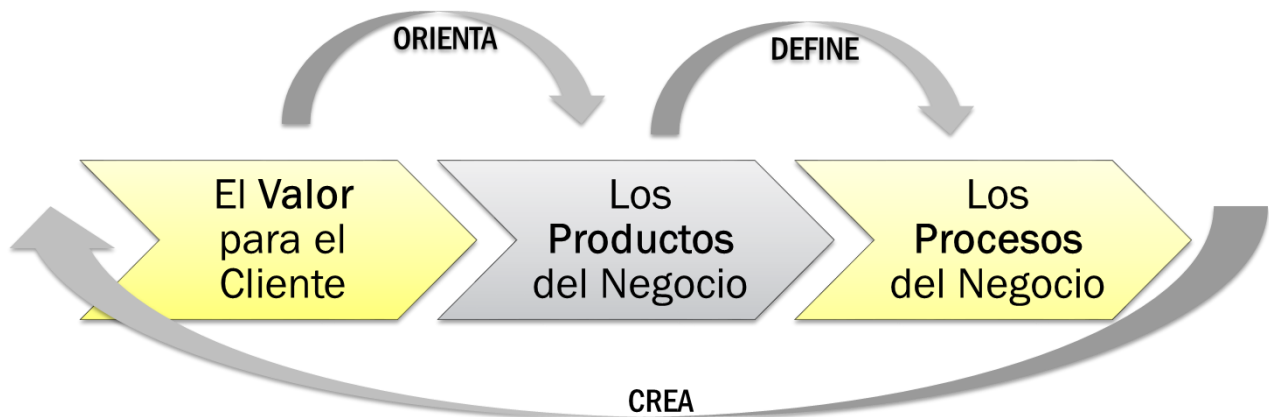
CAPITULO 2: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

La Gestión por Procesos de Negocio, o de sus siglas en inglés, BPM, es tanto una disciplina de management y gestión empresarial, como también un serie de tecnologías y herramientas informáticas que soportan la administración de los procesos de negocio de las compañías. Es por esto que es muy común asociar a las siglas BPM únicamente con softwares de gestión. Estas herramientas constan de flujos de trabajo (*workflows*), integradores de distintas aplicaciones de las empresas, repositorios de documentación y administradores de documentación, reglas de negocio tales como definiciones de las políticas y directrices de cada empresa, tableros de comando para la medición de la performance de los procesos, etc.

Pero cabe destacar, que esta disciplina, si bien se basa en herramientas, como cualquier otra, el foco está puesto en la visión de la compañía como un flujo de trabajo continuo, donde lo que hace traccionar la rueda productiva, es el cliente final y su demanda.

Según esta teoría, el valor para el cliente es el que orienta los productos/servicios del negocio, y a su vez estos son los que terminan definiendo los Procesos de negocio, tal como lo vemos representado en la Figura 8.

Figura 8: Orientación hacia el cliente



Fuente: Centro de Procesos SCEU-FRBA

Para comenzar con las definiciones de esta disciplina, debemos comenzar por definir sus principales componentes.

¿Qué es un negocio (*business*)?

Por definición, un negocio es la interacción conjunta de individuos, para realizar una serie de actividades que terminará entregando valor a sus clientes, y un regreso por sobre la inversión original de los inversores.

¿Qué es un proceso (*process*)?

Un proceso es una secuencia lógica de actividades y tareas que agregan valor transformando insumos suministrados por proveedores, sean internos o externos, en productos y/o servicios, destinados a clientes externos o internos, según corresponda. Esquemático lo vemos en la Figura 9 a continuación:

Figura 9: Proceso



Fuente: Elaboración propia

Características de los Procesos

- Tienen un alcance delimitado: un principio y un fin

- Tienen una Razón de ser: existen para satisfacer un cliente (interno o externo) o una necesidad específica
- Generan un resultado: productos o servicios (salida)
- Cada una de las actividades de un proceso agrega valor al mismo
- Son gestionados y administrados por Personas
- Pueden ser medidos y mejorados
- Generan una gran interacción entre las actividades y sectores que lo conforman
- Se pueden identificar e individualizar de otros procesos
- Se pueden encontrar en distintos niveles de la organización
- Varían en importancia y en complejidad

Elementos de los Procesos

Es importante al momento de la definición y desarrollo de un proceso, poder identificar cada uno de sus elementos componentes:

- Objetivo del Proceso: cuál es la razón de ser del mismo, el QUE y POR QUE del proceso
- Límites: el alcance Desde-Hasta
- Dueño/s del Proceso: el QUIEN/ES
- Actores: áreas intervinientes y responsables de cada actividad, el QUIEN
- Definición de actividades componentes: Generadores de Actividad - el COMO y CUANDO
- Determinación de indicadores de medición: definir estándares de calidad, aceptación, seguimiento, desvíos
- Acuerdo Cliente Proveedor: fijar, responsabilidades, recursos, tiempos de ciclo del proceso, etapas

Clasificación de Procesos

En todas las Organizaciones pueden identificarse los procesos macro en las siguientes categorías:

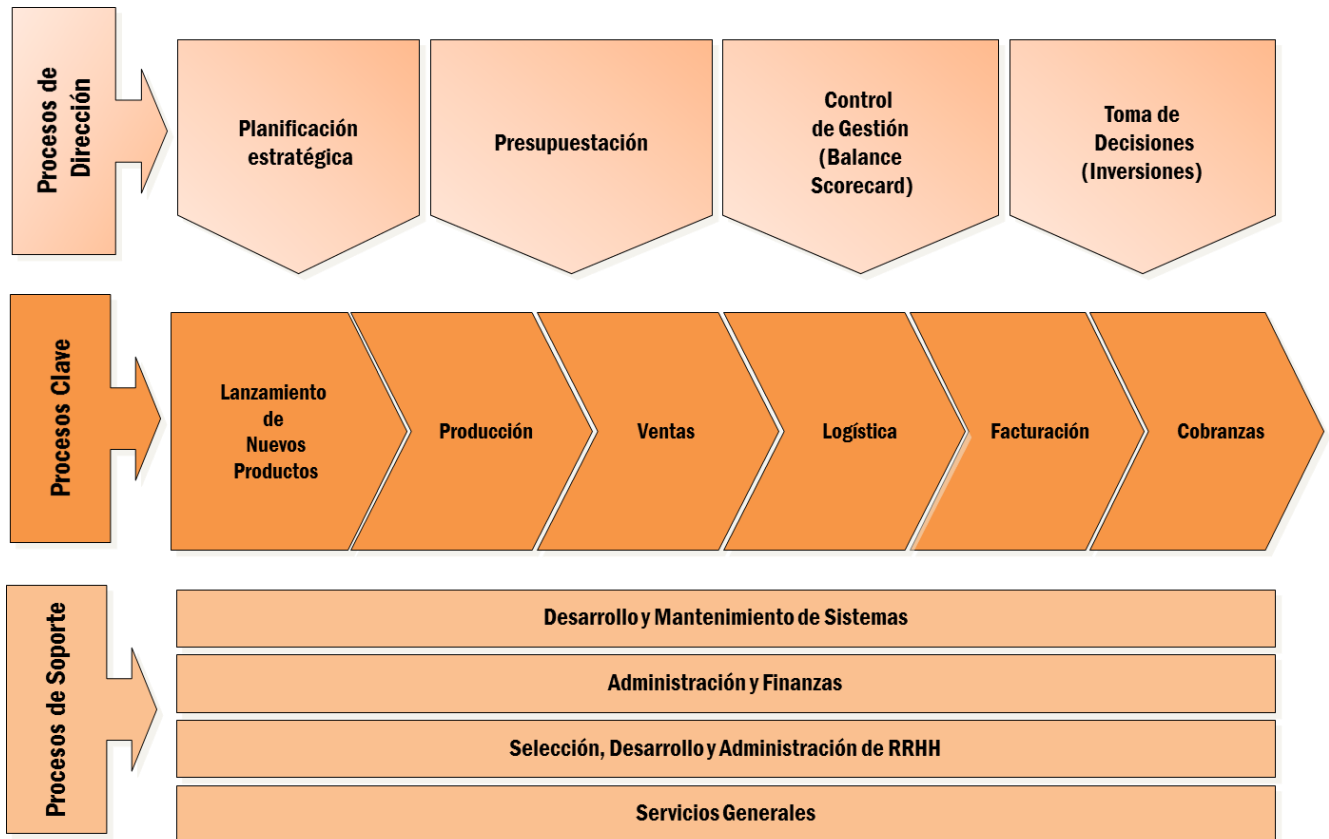
- Procesos de Dirección: Son aquellos procesos que involucran el Planeamiento Estratégico y Operacional de la compañía. Son procesos de toma de decisión, definición de políticas, reglas y normas de las organizaciones. Se utilizan también para medir, monitorear y controlar resultados y actividades del negocio. Los procesos de Dirección no generan en forma directa valor agregado a los clientes, pero son necesarios para que la rueda gire en forma eficiente y ordenada. – TOMA DE DECISIÓN
- Procesos Clave o Primarios: Son aquellos procesos esenciales que componen el Ciclo del negocio de la Compañía indispensables para el normal desarrollo de la actividad de la organización. Cada una de las actividades tienen sus propios objetivos de performance. Estos procesos atraviesan la compañía a través de todas los departamentos funcionales, e inclusive en algunos casos relacionan 2 o más

compañías entre sí, para crear una visión punta a punta de creación de valor. Las actividades primarias son aquellas que se desarrollan en la creación física del producto o servicio. – OPERACIÓN

- Procesos de Soporte: Son aquellos Procesos de Apoyo que respaldan a los Procesos Clave o Primarios, y que interrelacionados con los mismos, permiten que el Ciclo de operación de la Compañía se desarrolle en forma eficiente y eficaz. Son procesos de gestión de recursos, infraestructura y sistemas informáticos necesarios para mantener vivo el ciclo de negocio. No generan en forma directa valor agregado para el cliente. En general se los asocia con departamentos funcionales en las organizaciones. – SOPORTE A LA OPERACIÓN

Veamos un ejemplo de esta clasificación en la Figura 10:

Figura 10: Ejemplo Clasificación de Procesos



Fuente: Elaboración Propia basado en APQC.org

Controles de los Procesos y las Actividades

Una parte fundamental de la Gestión por Procesos es la definición e implementación de controles en los distintos flujos de trabajo.

El control de las actividades asegura que los procesos se desarrollen con tolerancias deseables a ciertos niveles de errores. Los controles ayudan a que los procesos puedan alcanzar el cumplimiento de las metas fijadas para cada uno de ellos, y también impulsan a la estandarización de los mismos.

A su vez, garantizan los cumplimientos de los obligaciones impuestas por marcos regulatorios y legales alcanzados por la compañía.

Los controles identifican excepciones y puedan generar procesos de excepciones. Pueden inclusive demostrar condiciones peligrosas que requieran intervención y modificación.

Pueden prevenir, detectar o corregir condiciones no deseadas, o cambiar el rumbo de un proceso

Un control de una actividad es un punto de validación específico pensado dentro de un proceso. Típicamente involucran la aplicación de reglas y unidades de medida.

Alcanzar una adherencia satisfactoria a los controles, implica una correcta definición, diseño, testeo, implementación y monitoreo de las actividades.

La Gestión por Procesos diferencia aquellos controles que son netamente impuestos dentro de un marco de auditorías para garantizar un cumplimiento normativo y legal, de aquellos controles que buscan contar con un entendimiento punta a punta del proceso que es controlado.

Niveles de los Procesos

Por convención, se han definido distintas denominaciones, según el nivel de desagregación que quiera utilizarse ya sea tanto para su representación, como para su análisis:

- i. Cadena de Valor o Value Chain⁴
- ii. Mapa de Procesos
- iii. Flujograma
- iv. Procedimiento
- v. Instructivo

La definición de los distintos niveles es simplemente una convención que otorga una herramienta fundamental para:

- Una mayor comprensión de la operatoria de la compañía
- Un correcto análisis de los procesos de negocios
- Una mejor visión de la organización como un todo
- Una mejora en la comunicación y discusión sobre un marco de cambio o transformación organizacional.
- Un mejor entendimiento en la descripción de requerimientos o necesidades del negocio.

Al no tratarse de una materia exacta, esta convención puede cambiar en cada organización, según el criterio y utilización que quieran emplear para su definición.

La manera en que se modelan y desagregan los procesos en distintos niveles, dependen del lineamiento definido y el criterio de los analistas.

Ampliaremos los primeros 3 niveles, ya que, cómo veremos luego, son herramientas de uso común en la disciplina BPM.

Cadena de Valor o Value Chain

Grafica todas las actividades que representan el Ciclo de Negocio de una Compañía, es la representación gráfica más simplificada del proceso. Muestra el primer nivel de

⁴ Porter (1985)

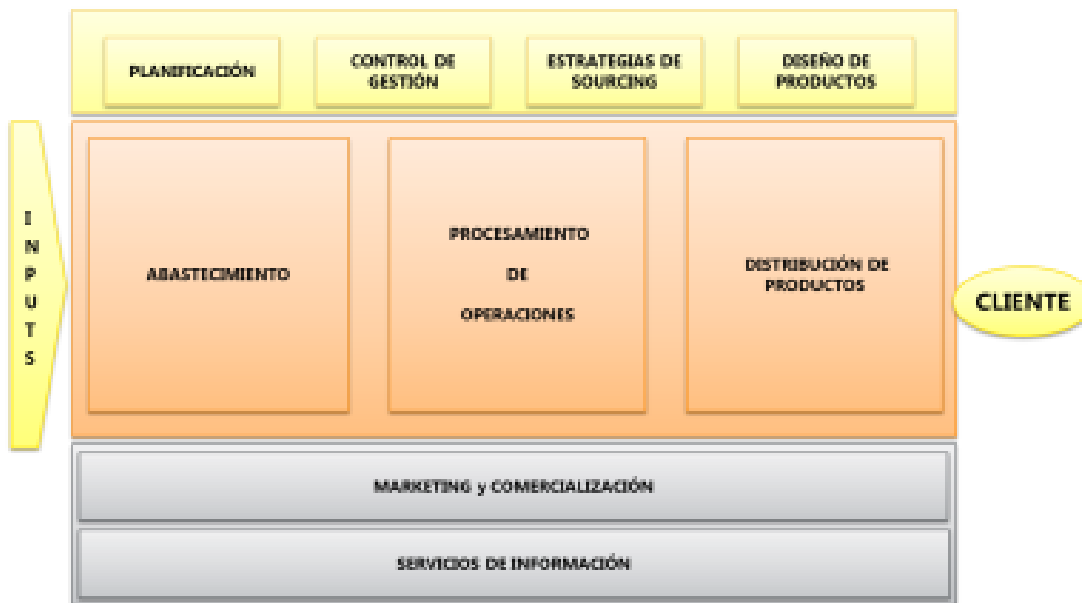
macroprocesos/ procesos de la compañía y las relaciones entre ellos. Sirve de base para discusiones de alto nivel estratégico y para facilitar conversaciones con externos acerca de la operación.

Los procesos representados en la Cadena de Valor tienen las siguientes características:

- Son los necesarios para generar el producto o servicio final hacia el cliente
- Tienen un cierto grado de independencia entre ellos
- Deben estar alineados al cumplimiento de la misión / visión del Negocio y el logro de sus objetivos/estrategia.

Todos los procesos de la Cadena de Valor se pueden clasificar en actividades de Dirección, Claves y de Soporte. Ejemplificamos a continuación en la Figura 11.

Figura 11: Ejemplo Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia

Mapa de Procesos

Es la representación gráfica del flujo de Subprocesos y Actividades de un Macro Proceso o un Proceso de nivel superior. Sirve de base para el análisis Macro de cada uno de los procesos de la compañía

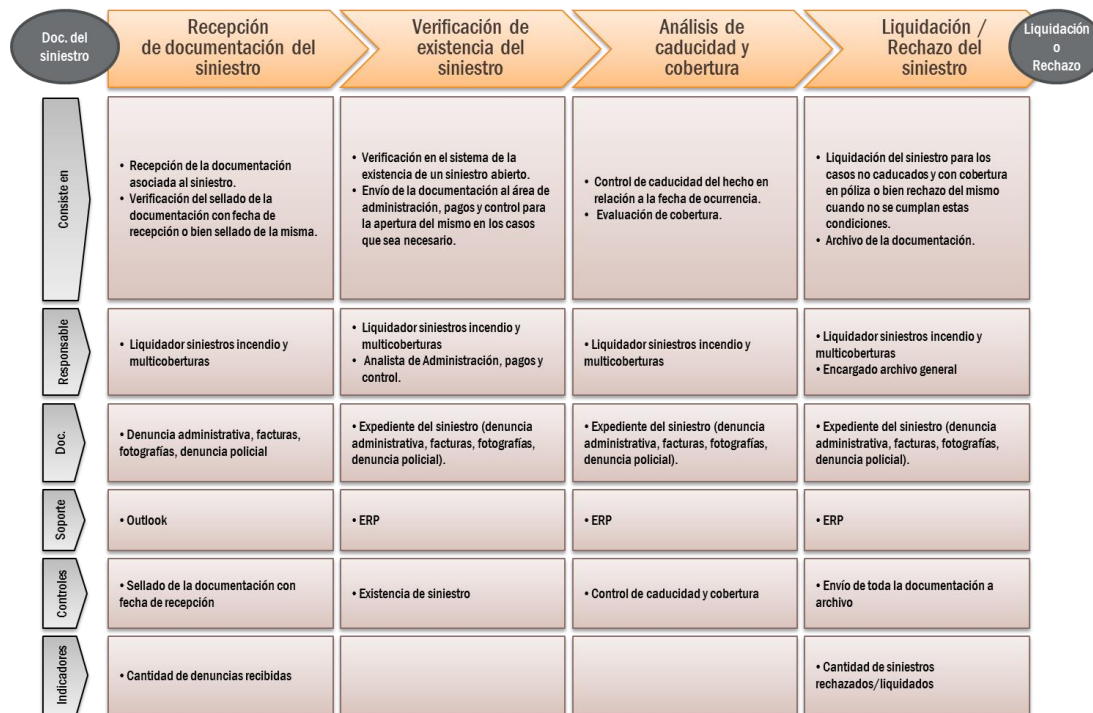
En el mismo pueden identificarse: Actividades – Áreas responsable – Controles – Herramientas de Soporte – Productos de cada Actividad

Las Actividades son las unidades que aglutinan tareas relacionadas o similares.

Se utiliza por los Dueños de cada uno de los procesos y los responsables de las principales actividades del mismo.

Vemos un ejemplo en la Figura 12:

Figura 12: Ejemplo Mapa de Proceso



Fuente: Elaboración Propia

Flujiograma

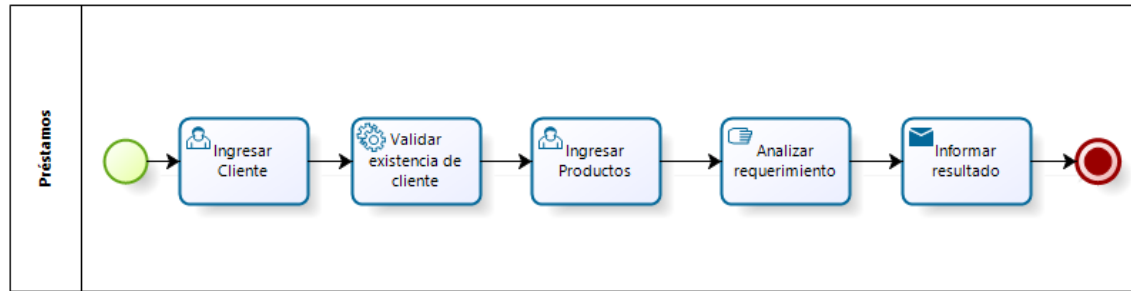
Es la representación gráfica de aquellas actividades detalladas que componen cada uno de los Procesos.

¿Qué detalla?: los actores, las actividades / tareas, los subprocesos, los límites del proceso/ subprocesos, los inputs y outputs, sistemas utilizados, clientes y proveedores y los controles específicos.

Sirven de base para el análisis y diseño detallado de cada proceso, así como también para documentar e instruir a las áreas en sus operatorias de trabajo.

Para su clarificación, proponemos un ejemplo en la Figura 13;

Figura 13: Ejemplo Flujograma



Fuente: Elaboración Propia

¿Qué es la Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM)?

Por definición, BPM es “una disciplina que persigue identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocio, tanto automáticos como manuales, para alcanzar resultados esperados, alineados con los objetivos estratégicos de la organización”.⁵

Según este enunciado, BPM permitiría a una empresa a alinear sus procesos con su estrategia de negocio, llevándola así a una efectiva performance general, a partir de mejoras en actividades específicas, ya sean dentro de un sector, en toda la compañía, o inclusive entre distintas compañías.

La Gestión por Procesos permite gestionar el flujo de actividades inter-funcionales (procesos de negocio), visualizando horizontalmente cual es la razón de ser de una compañía y de qué manera lleva a cabo sus actividades para el cumplimiento de su misión y objetivos.

La Organización basada en procesos parte del análisis de cómo hace su trabajo (procesos) con la finalidad de eliminar las variantes innecesarias en dichas acciones, incluyendo estructura organizacional, sistemas administrativos e informáticos, creencias y comportamientos (cultura).

En este sentido, en la Gestión por Procesos, y tal como lo detalla la Figura 14, se logra un estado de optimización, cuando la estructura organizacional y la tecnología son diseñadas e implantadas con una orientación hacia los procesos de negocio que éstas atienden, los que a su vez existen de acuerdo a la estrategia del negocio.

⁵ Asociación de Profesionales de Procesos de Negocios (ABPMP) (2009)

Figura 14: Pirámide de la Gestión por Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Una empresa a partir de estar organizada por procesos de negocio buscará:

- Reducir costos internos innecesarios
- Acortar los plazos de entrega
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios y clientes finales
- Incorporar actividades adicionales, de bajo costo y alto valor percibido

Fundamentos del BPM

El principal y primer fundamento es que el BPM es un mix entre una disciplina de management y a la vez una suma de tecnologías informáticas.

Se basa en la visión punta a punta de los trabajos, distinguiendo entre procesos, subprocesos, actividades, tareas y funciones.

Incluye como necesidad básica, el hecho de contar con los procesos de la compañía íntegramente identificados, modelados y documentados. El análisis de la organización se realiza a partir del análisis y medición de los resultados de los procesos, no de las estructuras organizativas. Este último punto es fundamental dentro de esta disciplina, y lo retomaremos cuando veamos la organización estándar y los roles típicos que se deben implementar en una organización basada en procesos.

Para contar con una empresa basada en procesos, es determinante el compromiso de toda la organización, ya que como veremos más adelante, introduce notables cambios a las tradicionales estructuras de roles basadas en áreas funcionales.

Por último, BPM también es tecnología a disposición de la toma de decisión. Uno podrá pensar que esto no es algo nuevo en la literatura del management, donde desde el surgimiento y masividad de los sistemas informáticos, se ha puesto hincapié en la implementación de herramientas de gestión que soporten a la operación de la compañía en

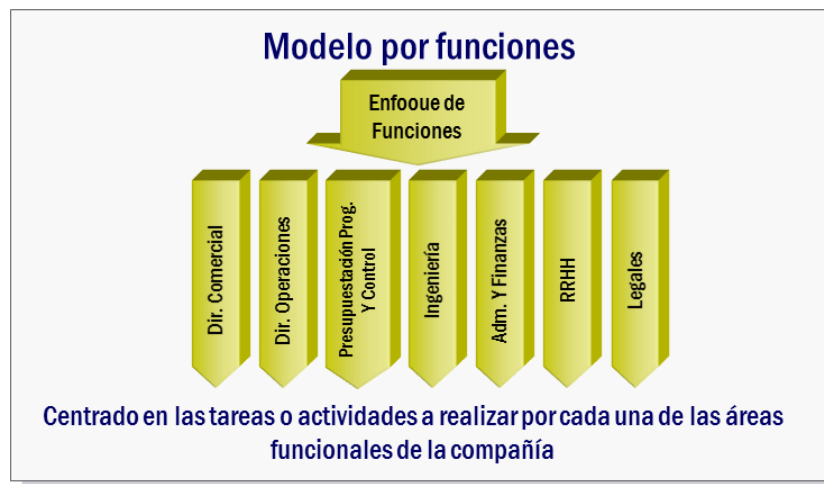
general. Sin embargo, la diferenciación que aporta BPM está en el foco de dichas herramientas, que no se utilizan para soportar funcionalidades, sino más bien para automatizar y facilitar los procesos tanto primarios, como de dirección y soporte. Nuevamente aquí el foco puesto una vez más en los procesos punta a punta, y no en las funciones.

Gestión por Procesos Vs. Organización Funcional

La empresa tradicional surge de la solución ofrecida por Taylor al problema de la productividad del trabajo manual:

- Desagregando la destreza física en movimientos y tiempos, separando el hacer y el pensar
- Las empresas se organizaron con el fin de segmentar las operaciones para facilitar su administración, operación y control
- Esto ha fomentado la especialización, la división del trabajo y de responsabilidades

Figura 15: Modelo Funcional



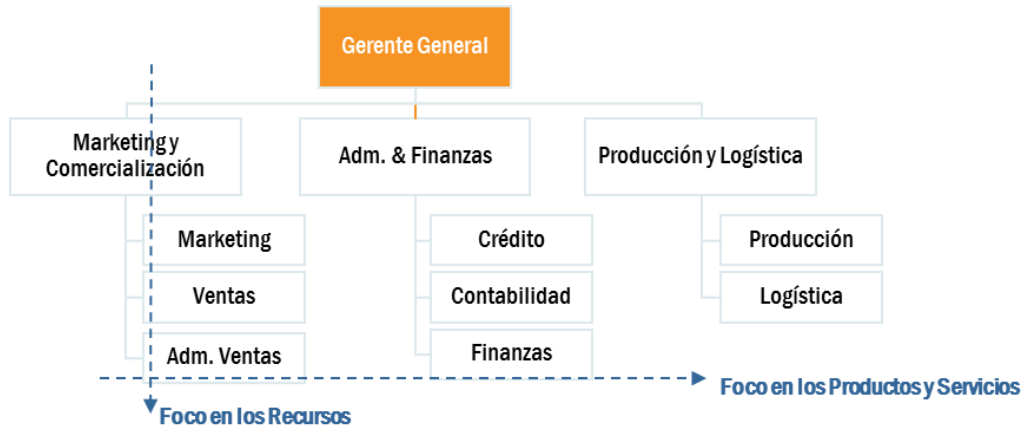
Fuente: Centro de Procesos SCEU-FRBA

Se busca la optimización funcional lo cual no necesariamente implica la optimización del todo y muchas veces puede generar sub-utilización en otros sectores. Como vemos arriba en la Figura 15, cada área se responsabiliza del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tiende a no ser tomada por nadie en concreto.

Se puede establecer entonces que la visión funcional pone el foco en el gerenciamiento de los recursos de cada área.

En cambio, la visión de tener una gestión de la compañía basada en sus procesos pone el foco en el gerenciamiento del flujo del negocio integral. Esto se intenta representar en la siguiente Figura 16.

Figura 16: Gestión por Procesos vs Organización Funcional



Fuente: Centro de Procesos SCEU-FRBA

En la siguiente tabla descripta en la Figura 17, entonces a manera de síntesis, se busca manifestar claramente las principales diferencias entre un modelo y otro:

Figura 17: Principales Diferencias entre la Organización Funcional y la Gestión por Procesos

Organización Funcional	Organización por Procesos
Organización por departamentos	Organización orientada a Procesos
Los departamentos condicionan a las actividades	Las actividades se ejecutan de acuerdo al flujo natural de trabajo
Jefes Funcionales	Responsables de procesos
Burocracia - Formalismo	Flexibilidad - Innovación
Toma de Decisiones Centralizada	Toma de decisiones como parte del trabajo de todos
“¿Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo?”	“¿ Para quién lo hacemos y qué debemos hacer?”
Información Jerárquica	Información Compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo

Fuente: Elaboración Propia

Continuando con el análisis comparativo, resulta interesante reflexionar acerca de qué está pasando a nivel de tendencias en el plano mundial respecto de las preferencias sobre una organización u otra. Para esto tomamos como referencia un trabajo realizado en el año 2010 por el IBM Institute for Business Value (IBV), llamado “A New Way of Working: Insights from Global Leaders”, en donde se entrevistan a 275 ejecutivos líderes de empresas de distintos países, y se consultan acerca de las visiones que se poseen sobre los tipos de corporaciones y sus modelos de negocio y de gestión interna, en un escenario actual y futuro.

Las conclusiones a las que se llegan son que para ser más efectivo como compañía, en un contexto de negocios de ritmo rápido y cambiante, se debe poseer 3 principios que están íntegramente relacionados con lo que propone una Gestión por Procesos; estos son:

- Rápida o automática reconfiguración de los procesos de negocio y de las capacidades para adoptar desafíos no previstos, y tomar ventaja de oportunidades presentadas.
- Tener procesos colaborativos, tanto de forma interna como también con el relacionamiento de agentes externos.
- Juntar la correcta combinación de información integrada y herramientas analíticas, para ayudar a los tomadores de decisión.

Sin embargo, respecto de la tecnología que soporta a la gestión, el estudio dice que las organizaciones en general no están aprovechando aún las ventajas que la automatización de procesos y las arquitecturas orientadas a servicios dan. Según sus mediciones, un 55% de los entrevistados poseen sus procesos automatizados en herramientas de tipo BPM, y sólo un 36% poseen arquitecturas tecnológicas orientadas a los servicios.

El informe concluye que las empresas que mayor rendimiento están teniendo en sus sectores, se han centrado en aumentar la agilidad empresarial mediante procesos que les ayudan a ser más dinámicas, colaborar mejor y estar mejor conectadas.

Estructura Organizacional basada en Gestión por Procesos

Tener el foco puesto en los procesos, requiere también realizar un cambio en la forma en que los ejecutivos piensan las estructuras de las organizaciones.

Tradicionalmente las compañías definieron su forma de organizarse en base a distintos estándares tradicionales que han venido siendo utilizados indistintamente en base a la supuesta mejor ventaja competitiva de la firma.

Por citar los típicos modelos, encontramos principalmente las siguientes bases de agrupamiento:

- **Funcional:** las tareas son comunes a una actividad. Ej: Producción – Comercial - Finanzas
- **Conocimiento y Habilidades:** Los miembros de la organización tienen una experiencia común y usan recursos similares. Ej: Departamentos médicos de un hospital

- **Producto o Servicio:** Las unidades se forman sobre la base de los productos o servicios que generan. Ej: Divisiones por producto “Camiones” dentro de una empresa automotriz.
- **Cliente:** formadas para tratar con distintos clientes. Ej: División “Banca Minorista” en un Banco Comercial
- **Tiempo:** estructuras de acuerdo a cuando hacen las tareas. Ej: “Procesamiento de Sistemas Turno Noche”.
- **Lugar - Geografía:** de acuerdo a la zona donde actúan Ej. Región América , Zona NOA
- **Matricial:** Empresas de agrupamiento vertical funcional y horizontal de servicio. Ej. Corporación global multiproducto
- **Por Proyecto:** se organizan en base a proyectos de negocio, Ej Consultoras, Shared Services.

La Organización basada en Procesos, tiene una dinámica particular que rompe con el molde de las mencionadas estructuras, ya que pone por sobre todas las cosas, una vez más a la visión punta a punta de los procesos; siendo entonces la compañía vista como un proceso donde el cliente y su demanda son los disparadores en todo momento. Es decir, orientar la estrategia en un modelo centrado en clientes, más que en los tradicionales modelos de orientación a productos. Son así los clientes los que solicitan los procesos de negocio como medio de atención y prestación de los servicios.

Los procesos de negocio, requieren entonces ser flexibles y ágiles a los cambios. Desde el lado del soporte tecnológico, se requiere también fácil parametrización externa.

Surgen así nuevos roles organizacionales a implementar dentro de la estructura, cada uno de ellos con responsabilidades y alcances específicos que deben cumplir.

Pero antes de meternos a repasar cada uno de estos roles, vamos a hablar del concepto de “Cultura de Procesos” que introduce la disciplina BPM.

Cultura de Procesos

En una organización donde se diga que exista “cultura de Procesos”, deberán estar todos los procesos de la compañía conocidos y visibles por todos los empleados de la misma. Se debe contar con un acuerdo y entendimiento global acerca de los procesos propios de la compañía, y no solo esto, si no también cómo interactúan entre sí, y cómo se afectan unos a otros. Qué actividades componen cada uno de ellos, y cuál es el valor agregado que generan al funcionamiento general.

A su vez la documentación y comunicación de los procesos es vital dentro de este marco. Esta documentación deberá contar con unidades como:

- Competencias necesarias para desarrollar cada proceso, resultado del descubrimiento de las actividades y roles requeridos.
- Especificación del resultado a obtener por cada proceso, y de la performance esperable a nivel métricas. Este último también es conocido como la *Process*

Measurement Performance; típicamente llevado a cabo con una definición de objetivos, métricas y tablero de seguimiento.

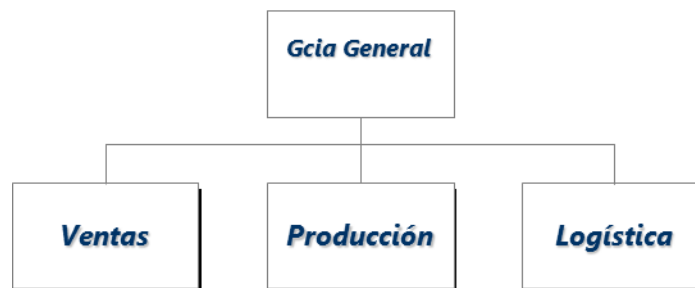
- Dueños de los procesos, que serán los responsables de su evolución. Sobre este punto ahondaremos en el apartado siguiente cuando hablemos de los roles dentro de una Gestión por Procesos.

Pero fundamentalmente, lo que debe resultar de una cultura de procesos, es la toma de decisiones del equipo ejecutivo a partir del conocimiento de la performance de los procesos de negocio.

Roles del BPM

En una típica organización funcional, las estructuras organizacionales se basan en jerarquías departamentales, donde a los jefes o gerentes se los mide por el cumplimiento en la ejecución de las tareas previstas para el sector y sus colaboradores, relacionadas a funciones determinadas. Cada división o departamento agrupa distintos trabajadores que a su vez están subordinados a una capa de control a través de un ejecutivo (Gerente, Jefe, Supervisor, etc.). Esto mismo se intenta expresar en la siguiente figura 18:

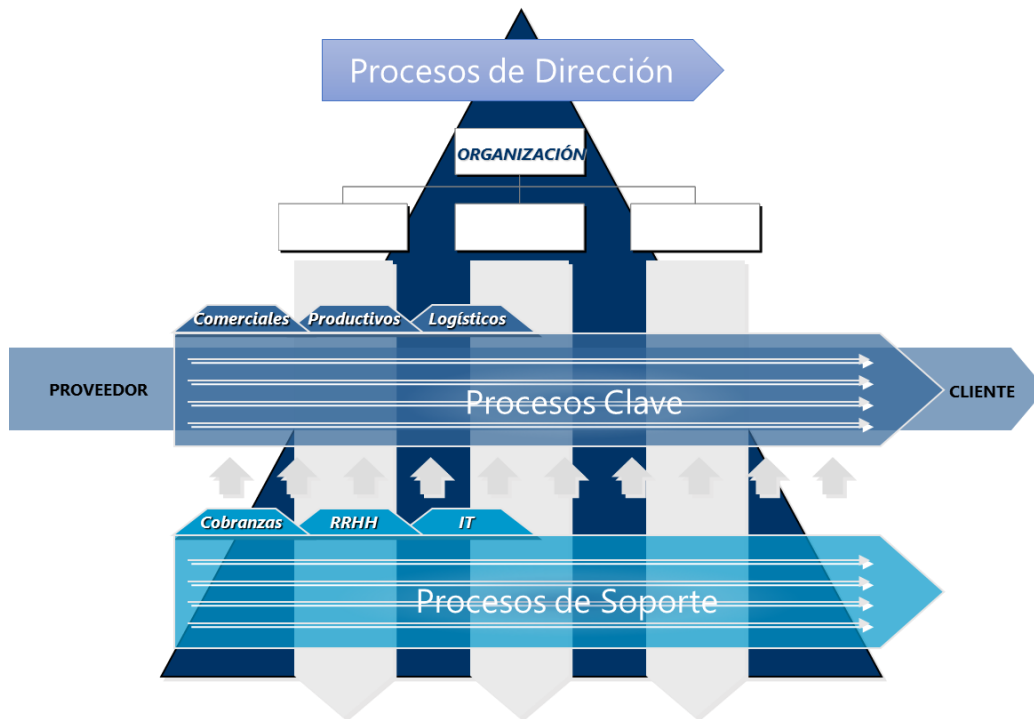
Figura 18: Estructura Tradicional



Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo una estructura basada en procesos, adhiere una dimensión horizontal dada por el ciclo de procesos de la compañía. Veamos entonces la Figura 19:

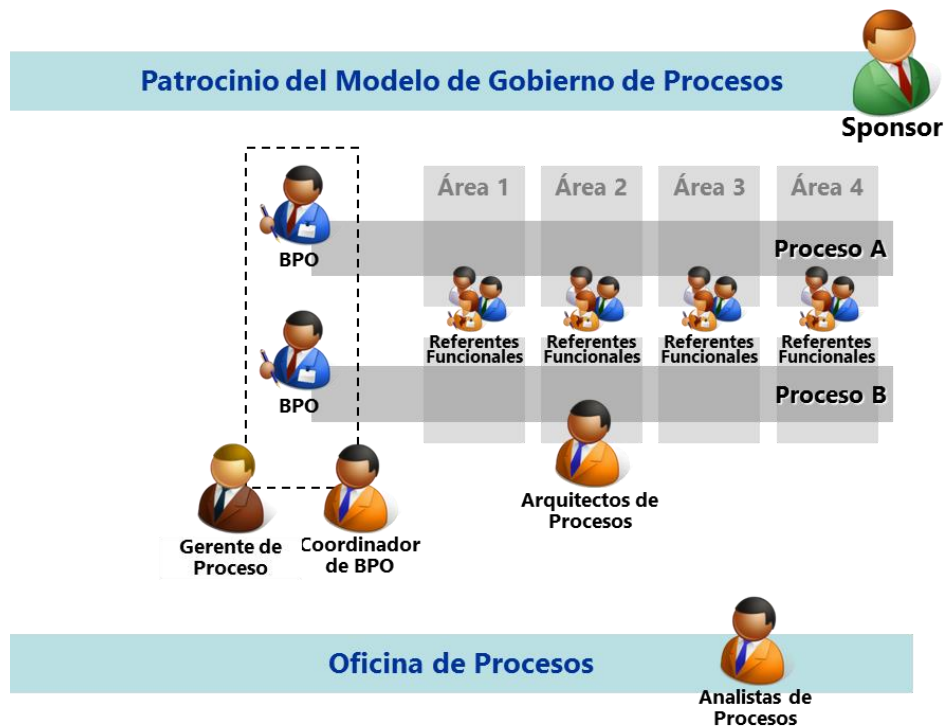
Figura 19: Estructura Organización por Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Para poder poner en la práctica el funcionamiento real y total de esta estructura, y lograr así los objetivos que persigue BPM en su máximo nivel de madurez, deben definirse e implementarse una serie de roles internos que generan una dinámica particular. Esta misma intentará ser representada en la siguiente figura 20.

Figura 20: Dinámica de Organización por Procesos



Fuente: Adaptado Centro de Procesos SCEU-FRBA

Ahora sí, pasaremos a explicitar cada uno de los roles mencionados:

Sponsor: Responsable por la estabilización y performance del Modelo. Soluciona conflictos para su eficaz implementación. Líder de la transformación hacia una cultura organizacional orientada a procesos. Tiene el poder formal e informal para llevar adelante esta transformación. Para que la dinámica posea éxito, esta figura debe estar en cabeza del Gerente General o CEO de la compañía.

BPO (Business Process Owner) o Dueño del Proceso: Monitorea los procesos asignados con el fin de garantizar su alta performance. Define los niveles de servicio (SLAs) en los procesos y monitorea su cumplimiento. Es responsable de evolucionar los procesos, teniendo la autoridad de realizar diagnósticos, selección e implementación de mejoras. Se puede decir que representa al proceso particular dentro de la organización. Puede ser un individuo o un grupo de colaboradores. A la vez, pueden tener como no, presupuesto y recursos a cargo. Debe dar soporte a quienes ejecutan los procesos, desde la comunicación de objetivos, gestión de la capacitación y entrenamiento necesario para que se posea un total entendimiento ante la ejecución de actividades, monitorear resultados y buscar las soluciones a las posibles fallas y falencias en performance de los procesos. En general son CIOs o grupos de CIOs de la compañía.

Coordinador BPO: Coordina a los BPOs, definiendo lineamientos claves para el desempeño de su rol, asegurando una visión integral del proceso punta a punta y la unicidad de criterio.

Gerente de Proceso: Es una suerte de BPO inicial, que hace las veces de Gerente de Proyecto (Project Manager) responsable de asegurar la implementación del proceso en forma inicial, o bien de asegurar la correcta implementación de un plan de mejoras por sobre

éste, definiendo alcance, plan y entregables, realizando el seguimiento, coordinando entre los integrantes, gestionando recursos y presupuesto, mitigando riesgos, etc.

Arquitecto de Procesos: Es el responsable de la definición de lineamientos metodológicos y estándares. También es el responsable del repositorio de información y documentación de los procesos en forma global. En general deben alinear las definiciones del negocio a las definiciones de tecnología aplicativa soporte a la operatoria. Deben estar pendientes de posibles sinergias e integraciones de los procesos.

Analistas de Procesos: Es el responsable de conducir los aspectos tácticos de BPM que van desde el Descubrimiento (discovery) de procesos, el Análisis y evaluación de procesos, su diseño, la Documentación de procesos, la gestión de Coaching a cada BPO. Cumplen un rol fundamental en las implementaciones de iniciativas de transformación de procesos, investigando y proponiendo alternativas de cambios, participando en la definición de frameworks de procesos. Utilizan modelos estadísticos y matemáticos para el diseño de los flujos de trabajo.

Referentes Funcionales: Conocen a detalle las funciones del área vinculadas al proceso. Informan al BPO los desvíos detectados en la fase del proceso donde participan.

Estructuras del BPM

Además de los roles individuales a ser implementados en la Gestión por Procesos, se debe contar también con ciertas estructuras que incorporan e integran distintos actores, y cuya finalidad en común es la búsqueda de mayor integración de los procesos y la coherencia a nivel organización.

Estas estructuras a su vez deben garantizar mecanismos distintos a los tradicionales para la planificación, presupuestación y definición de asignaciones de recursos, para asegurar así la integración desde los procesos arriba mencionada.

Como afirma Melenosky⁶; es crítico que las organizaciones basadas en BPM posean un claro gobierno corporativo que provea liderazgo y clarifique los derechos de decisión para alinear estructuras inter-funcionales y una gestión por proceso.

Estas estructuras poseen un alcance y participación bien definida y delimitada en cada caso. A saber:

Consejo de Procesos: Desarrolla y gestiona la estrategia y objetivos BPM en línea con los objetivos y estrategia de la organización. Prioriza las iniciativas BPM. Mantiene la infraestructura para el gobierno de procesos. Resolver conflictos y remover barreras funcionales e interdepartamentales. Monitorea métricas de integración de procesos.

Los integran el Sponsor, los Dueños de Procesos (BPO's), los Coordinadores BPO's, y CIO's de la compañía.

Oficina de Procesos: Impulsa mejoras que favorezcan la evolución del Modelo de Gobierno de Procesos. Define, coordina y controla el funcionamiento y evolución del

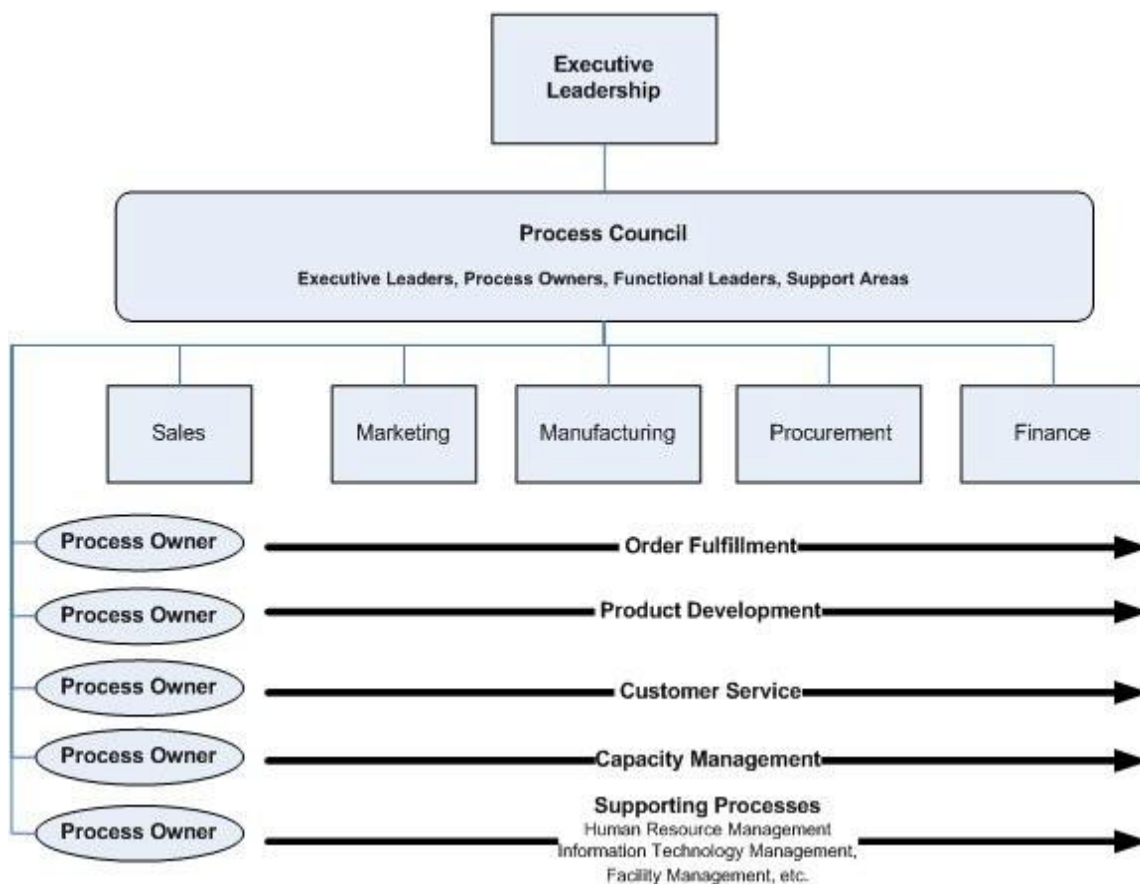
⁶ Melenovsky, M, Hill, J, 2006

Modelo. Delega la responsabilidad en los BPO's para la evolución y mejora continua de los procesos. Asiste en la gestión de procesos y en la coordinación con otras áreas para colaborar en la evolución de procesos. Mantiene el repositorio de procesos actualizado. Es el dueño y principal responsable del Mapa de Procesos. Define estándares y metodologías, establece herramientas de aplicación, brinda coaching y training metodológico, asigna recursos a los proyectos BPM, prioriza proyectos BPM, controla la ejecución de los proyectos BPM.

La integran los Gerentes de Procesos, Analistas de Procesos, Diseñadores de Procesos y Arquitectos de Procesos.

Una síntesis de la Dinámica de Estructuras vemos debajo en la Figura 21.

Figura 21: Dinámica de Estructuras



Fuente: ABPM BPM CBOK

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

De acuerdo a lo visto en el apartado anterior, existe extensa bibliografía acerca de la disciplina BPM, que la asocia en todo sentido con un cambio en la concepción de las formaciones organizacionales, pasando de un paradigma de estructura funcional, a un modelo organizacional donde los procesos de negocio mandan por sobre toda jerarquía y función; y donde el rol de la tecnología es fundamental para poder soportar este tipo de gestión.

Ahora bien, el objetivo de este trabajo es en sí limitarse a identificar las principales barreras para una implementación de una Gestión por Procesos en una Organización, analizando también el nivel de madurez de la Gestión por Procesos con el que se cuenta en la actualidad; específicamente en nuestro país Argentina.

Para esto, primero tomaremos la afirmación realizada por Gartner en un estudio publicado en el año 2013, donde se expone que para el año 2016, 70% de las Compañías más rentables del mundo, van a gestionarse no sólo bajo un modelo por procesos, sino además con tecnologías BPM que permitan realizar análisis predictivos de la performance de los mismos en tiempo real.

Utilizando entonces este enunciado como base, y de acuerdo a la evolución de la disciplina a nivel mundial experimentada en los últimos años, se pondrá a evaluación la siguiente hipótesis o afirmación: *El Nivel de Madurez de la Gestión por Procesos para el año 2015 en Argentina, debe ser tal que las empresas estén al menos en un 50% de acercamiento a los conceptos de BPM.*

Un segundo objetivo que persigue esta investigación, es sentar la base para la discusión sobre la conveniencia y factibilidad de la implementación de una Gestión por Procesos en organizaciones en operación y a la vez en un país como el caso de la Argentina, donde existe un marco cultural muy arraigado a estructuras y dependencias jerárquicas funcionales.

A partir de que este trabajo arroje resultados concretos acerca del nivel de instalación real del concepto BPM en la cultura organizacional del país, se pretende dejar el marco empírico para que en futuras investigaciones se puedan responder preguntas con un nivel de cuestionamiento tales como:

- ***Es implementable en cualquier organización, la Gestión por Procesos, con el alcance total del concepto, tal como lo propone la disciplina BPM (Business Process Management)?***
- ***¿Resulta finalmente implementable un alcance parcial del concepto, dentro de las compañías ya establecidas y en operación?***
- ***¿Resulta únicamente aplicable el concepto a empresas nuevas, cuya concepción está pensada como un proceso?***
- ***¿Resulta únicamente aplicable el concepto a ciertos procesos puntuales, o funciones de soporte dentro de una organización ya establecida y en operación?***

- ***¿Las empresas están preparadas para absorber los cambios organizacionales y de sistemas de incentivos que se requieren para ir a una Gestión por Procesos total?***
- ***Con el nivel de madurez actual de la Gestión por Procesos, ¿Cómo deberían encararse las implementaciones de ERPs o sistemas de soporte; en forma vertical a partir de alcances funcionales, o bien pensados para dar respuesta a procesos end to end?***

METODOLOGIA

Para poder evaluar esto y establecer conclusiones, se realizó una encuesta en formato digital de 15 preguntas, divididas estratégicamente en cuatro bloques según el tipo de información buscado.

El primer bloque estaba conformado por preguntas apuntadas a poder adquirir información del tipo de organizaciones en las que se desempeñan los entrevistados, donde lo que se obtiene son resultados acerca del sector o industria de la compañía a la que pertenece, las dimensiones de las mismas en cantidad de empleados, los orígenes de los fondos; distinguiendo entre empresas de capitales nacionales de multinacionales.

El segundo bloque se apuntó a información propia de las personas que respondían, indagando acerca de la posición que ocupan dentro de su organización; separando entre cargos ejecutivos, mandos medios y analistas; también se consultó el sector, tratando de identificar aquí el grupo de consultados que pertenezcan a especialidades afines a los procesos, como ser Sistemas, IT, Organización, Métodos, Procesos, Oficinas de Proyectos (PMO's), etc.

Luego en este mismo bloque se realizaron preguntas sobre el grado de acercamiento y conocimiento del entrevistado a los conceptos de BPM, y acerca de su experiencia en actividades de definición, documentación, diseño, análisis, mejora, o implementación de proyectos; de procesos o tecnologías de soporte a procesos.

El objetivo del tercer bloque de preguntas fue en sí el de contestar concretamente a nuestra hipótesis. Para esto se utilizó de marco metodológico un modelo que el CMMI Institute⁷ utiliza para clasificar los distintos niveles de evolución en la madurez de Gestión por Procesos en la Organización. En este modelo, se toma de base al estadio en el que se encuentran los procesos de negocio de la empresa, y el marco organizacional que se posee. Según el mismo, la Organización se puede encontrar en 5 niveles de madurez, a saber:

1. **Inicial:** Procesos Ad Hoc y no formalizados, con actividades no estructuradas de relevamiento y análisis de procesos.
2. **Reconocimiento:** Procesos de pequeña escala identificados, con iniciativas planificadas de revisión de procesos.
3. **Definición:** Procesos definidos y documentados, con una Estandarización de metodologías de revisión de procesos.
4. **Gerenciamiento:** Implementación de Iniciativas de Gestión por Procesos, con una Oficina de Procesos implementada en la organización.
5. **Gobierno de Procesos:** Gestión por Procesos con alcance a toda la Organización y con una estructura de Consejo de Excelencia de Procesos implementado.

En este sentido, se realizaron 2 preguntas en las cuales se consultó sobre en cuáles de las situaciones arriba descritas, se encuentra su organización respecto de sus procesos de negocio.

⁷ El Instituto Capability Maturity Model Integration (CMMI©) genera marcos de trabajo referenciales para que sean tomadas por organizaciones en la búsqueda de buenas prácticas

Además en este mismo bloque de preguntas se consultó acerca de la existencia o no de un rol que es clave en la literatura BPM, y que nosotros hemos profundizado en el apartado del Desarrollo Conceptual, y es la figura del Dueño del Proceso o Business Process Owner.

Finalmente, para cerrar este bloque, se indagó otro de los principales ejes de sustento de una Gestión por Procesos, y es el de la automatización de los procesos. En este sentido, se preguntó concretamente cuál es el porcentaje de procesos que se encuentran automatizados actualmente en cada organización.

Veremos entonces en el apartado siguiente los valores arrojados por las respuestas, que serán tomadas de base para poder llegar a las conclusiones centrales de esta investigación.

Por último, se agregó un cuarto bloque de preguntas, enfocadas más a tener un conocimiento de los juicios y análisis propios de los entrevistados sobre la disciplina BPM hoy en día, y visiones de mediano plazo sobre el grado de desarrollo que la misma irá cobrando.

MUESTRA

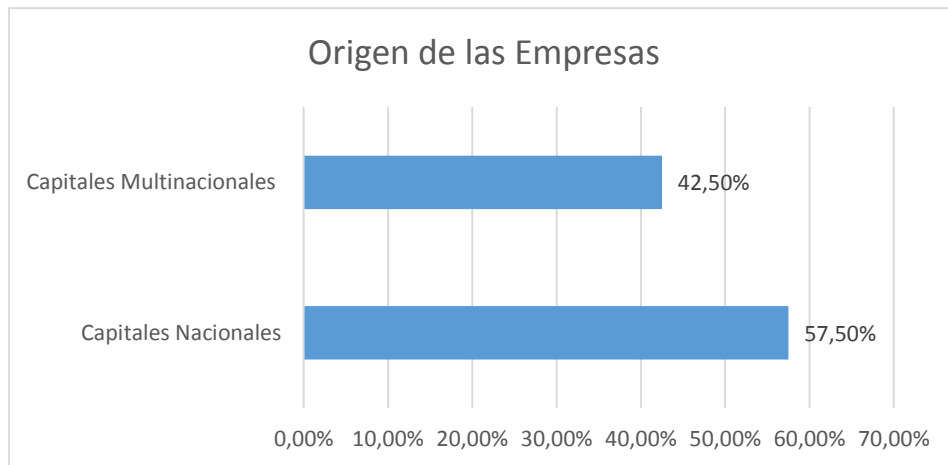
El universo en que se tomó la muestra está constituido por participantes los programas de *MBA* y *Executive MBA* de la Universidad Torcuato Di Tella, además de ejecutivos de empresas argentinas o bien de capitales extranjeros pero con subsidiarias instaladas en el país. No necesariamente se apuntó como objetivo a profesionales específicos de temáticas relacionadas a los procesos, o pertenecientes a instituciones u organismos de investigación y desarrollo de la temática BPM, si no que estratégicamente se trató de contar con una muestra lo más abarcativa posible en términos de especialidades profesionales.

Se contó con un total de 40 respuestas correctas. Pasaremos ahora a analizar los resultados de las mismas.

Como dijimos anteriormente, el primer bloque de la encuesta estaba conformado por preguntas apuntadas a poder adquirir información del tipo de organizaciones en las que se desempeñan los entrevistados.

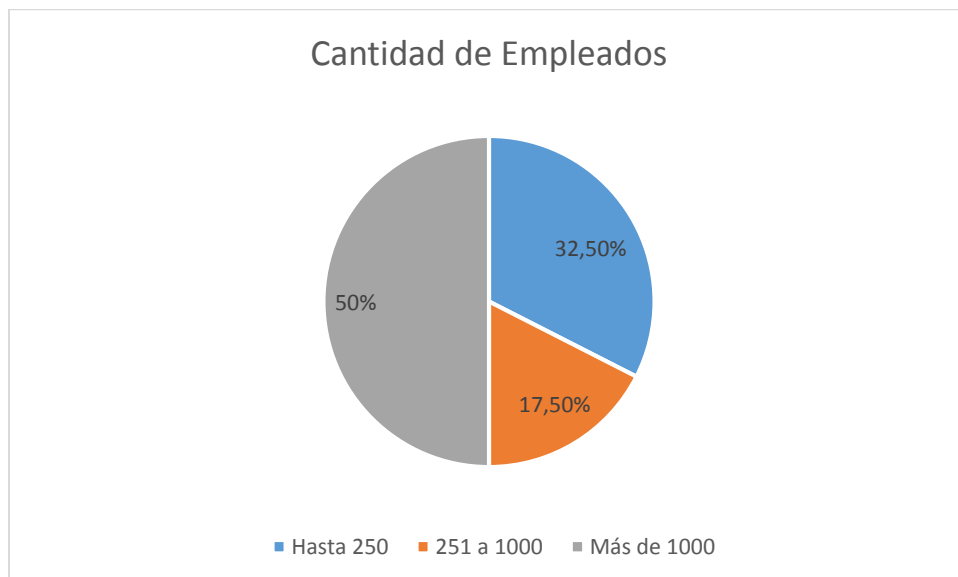
El primer resultado que obtenemos es que de los 40 entrevistados, 23 trabajan en empresa de Capitales Nacionales, y 17 en empresas Multinacionales, llevándolo a porcentajes como los que vemos en el Gráfico 1, esto significa que hay un 57,5% vs un 42,5%.

Gráfico 1



Respecto de las dimensiones medidas en base a la cantidad de empleados, y tomando como parámetro los estratos utilizados por la encuesta anual internacionalmente reconocida, *Great Place to Work*⁸, el 50% se trata de empresas con más de 1000 empleados, el 32,5% de empresas de hasta 250 empleados, y el restante 17,5% trabaja en empresas de entre 251 y 1000 empleados (ver Gráfico 2).

Gráfico 2



La siguiente información obtenida está relacionada al sector o industria a la que pertenecen las empresas de los consultados. Es en este punto en donde encontramos la mayor diversidad. No se aprecia un sector claramente dominante por sobre el resto, lo cual es

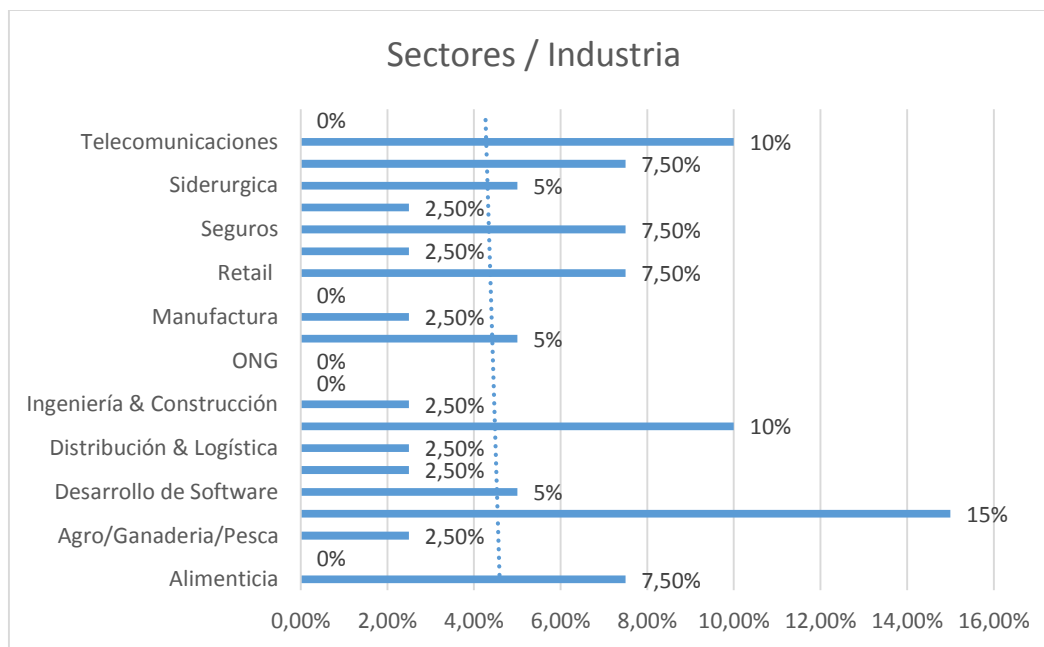
⁸ Great Place to Work ® – www.greatplacetowork.com

interesante y en cierto punto positivo a los fines de la investigación, ya que el alcance de la mirada que tendremos será de lo más generalista en términos de sectores productivos, sin tener un sesgo de una realidad sectorial.

Sin embargo, no se cuenta con respuestas de profesionales que se desarrollen dentro de sectores tales como Administración Pública, Laboratorios, Organismos No Gubernamentales, Minería y Transporte.

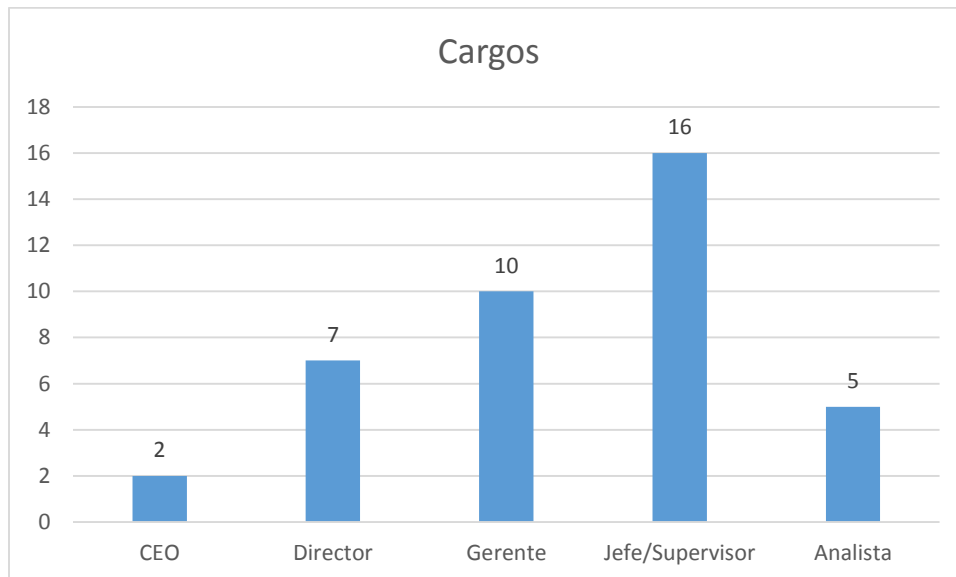
Sintetizando, los 3 sectores que están levemente más representados en la encuesta, siendo estos el de Banca con un 15% y luego Telecomunicaciones y Energía con un 10% cada uno. A continuación de estos, se pueden apreciar una franja amplia dentro de los 7,5%, según vemos en el Gráfico 3.

Gráfico 3



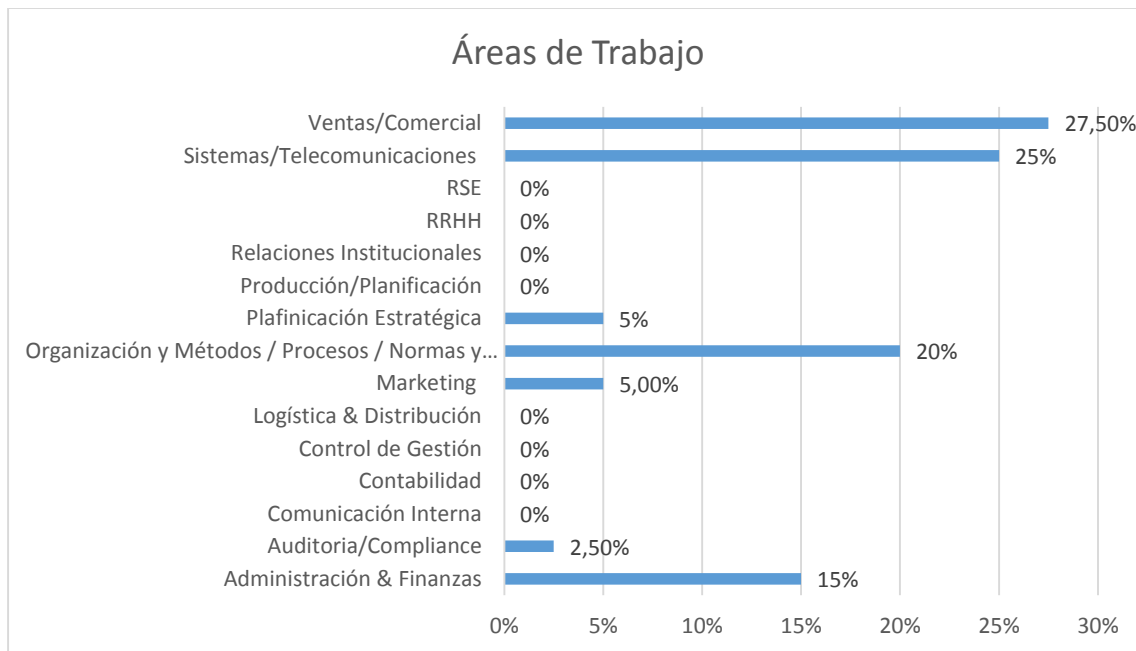
El segundo bloque de preguntas de la encuesta, se apuntó a información propia de las personas que respondían, siendo lo primero en consultarse el cargo o posición que poseen. El sentido de esto nace en poder analizar si puede llegar a existir algún sesgo causado por contar una mirada de colaboradores con poca visión estratégica o participación en la toma de decisión dentro de las organizaciones. Afortunadamente, una vez más contamos con amplitud en el nivel de los consultados, siendo los cargos de mayor cobertura del de mandos medios tales como Jefes/ Supervisores de áreas, seguidos de Gerentes y luego Directores de compañías. Mayor precisión encontramos en el Gráfico 4:

Gráfico 4



Hablando de las áreas de trabajo en las que se desempeñan los entrevistados, notamos una mayoría de un 27,5% en posiciones comerciales o de ventas, siguiéndole un 25% dentro de funciones relacionadas a Sistemas y/o Telecomunicaciones, y en tercer lugar un 20% está relacionado al grupo de funciones de soporte de los Procesos, Normas, base de Procedimientos, Organización y Métodos, etc. Luego hay un 15% que trabaja en temáticas de Administración y Finanzas, y con un 5% se encuentran profesionales dentro de funciones de Marketing, Desarrollo de Productos, y Planificación Estratégica. Finalmente el 2,5% restante se desempeña en Auditoría/Compliance; tal como apreciamos en el Gráfico 5.

Gráfico 5



Si analizamos estos resultados, en líneas generales podemos afirmar que hay predominio de entrevistados que están relacionados con áreas de soporte, es decir que no son responsables de los procesos core o núcleo de las compañías, sino más bien que prestan servicios a ellos.

En línea con esto, se puede inducir que el perfil del entrevistado, está muy aparejado con el perfil de profesionales que posee conocimientos y experiencia en la disciplina BPM. Pero para poseer un mayor nivel de exactitud por sobre esta apreciación, hemos realizado una siguiente pregunta, en donde precisamente se le consulta al entrevistado si posee o no conocimientos de los conceptos de BPM o Gestión por Procesos.

La intención lógica por detrás de esta pregunta radica en conocer si la muestra posee o no sustento para validar las conclusiones a las que llegaremos luego del análisis de los resultados totales.

En este sentido, se obtuvo que el 80% de los entrevistados no solamente cuentan con conocimiento de la literatura de los conceptos de BPM, sino que además están personalmente involucrados en alguna actividad relacionada a los procesos de negocio de sus compañías. Es decir, la muestra está conformada por amplia mayoría de profesionales con formación y experiencia en los conceptos que estamos alcanzando con esta investigación.

Estas afirmaciones se pueden apreciar en los Gráficos 6 y 7, en donde se sintetizan los resultados de las siguientes preguntas respectivamente:

- *¿Usted posee conocimiento de conceptos de BPM (Business Process Management) o Gestión por Procesos?*

- *¿Está personalmente involucrado en actividades de definición, documentación, diseño, análisis, mejora, implementación de proyectos; de procesos o tecnologías de soporte a procesos?*

Gráfico 6

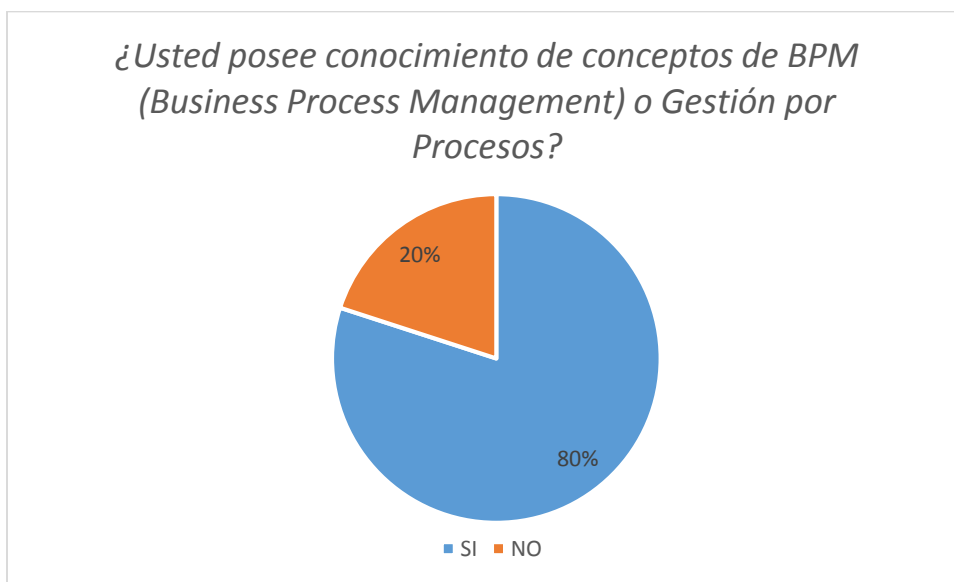
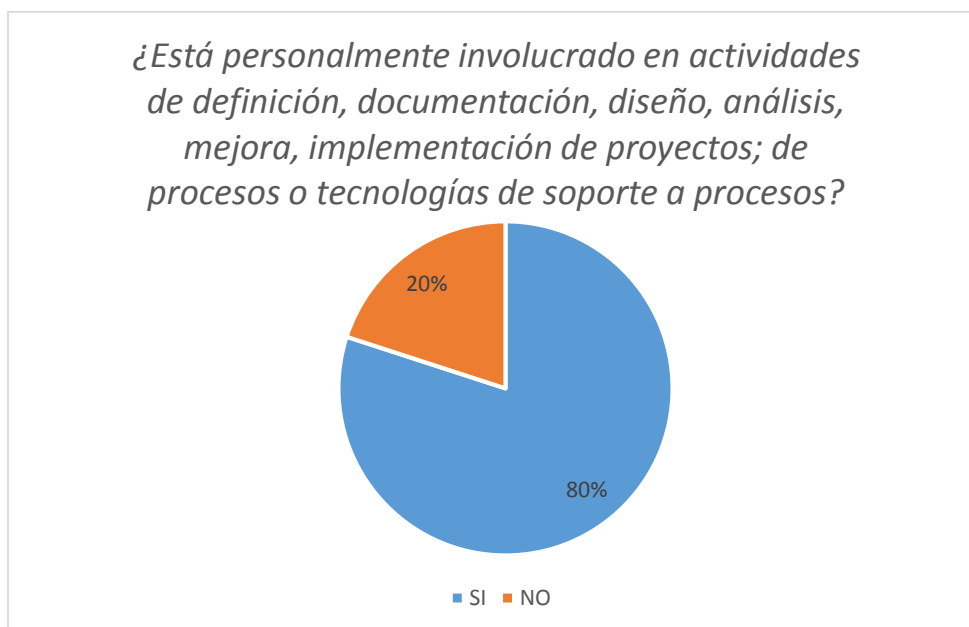


Gráfico 7



RESULTADOS

Metámonos ahora en el análisis de las respuestas obtenidas por sobre el bloque de preguntas pensadas para contestar concretamente a la hipótesis planteada en este trabajo. Recordemos que para esto, primeramente se dispusieron dos preguntas que lo que pretenden es investigar sobre la realidad empírica del estadio en el que se encuentran cada una de las empresas representadas por los encuestados, respecto de su madurez en la Gestión por Procesos, tomando de marco metodológico de contraste, un modelo elaborado por el CMMI Institute para clasificar los distintos niveles de acercamiento al estado de madurez total. Vale repetir, que en este modelo se toma de base la evolución que poseen los procesos de negocio de la empresa, y su marco organizacional.

Repasemos entonces los 5 niveles de madurez propuestos por el modelo:

1. **Inicial:** Procesos Ad Hoc y no formalizados, con actividades no estructuradas de relevamiento y análisis de procesos.
2. **Reconocimiento:** Procesos de pequeña escala identificados, con iniciativas planificadas de revisión de procesos.
3. **Definición:** Procesos definidos y documentados, con una Estandarización de metodologías de revisión de procesos.
4. **Gerenciamiento:** Implementación de Iniciativas de Gestión por Procesos, con una Oficina de Procesos implementada en la organización.
5. **Gobierno de Procesos:** Gestión por Procesos con alcance a toda la Organización y con una estructura de Consejo de Excelencia de Procesos implementado

Se le pidió entonces a los encuestados que reflejen las realidades de sus organizaciones, identificando en cuál de estas situaciones se encuentran actualmente. El resultado lo podemos ver en los Gráficos 8A y 8B

Gráfico 8A

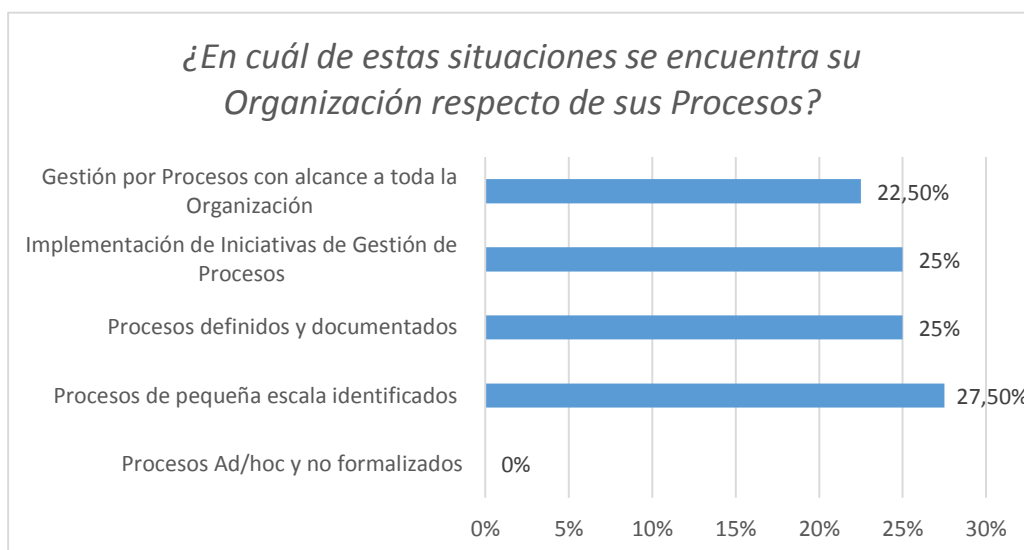
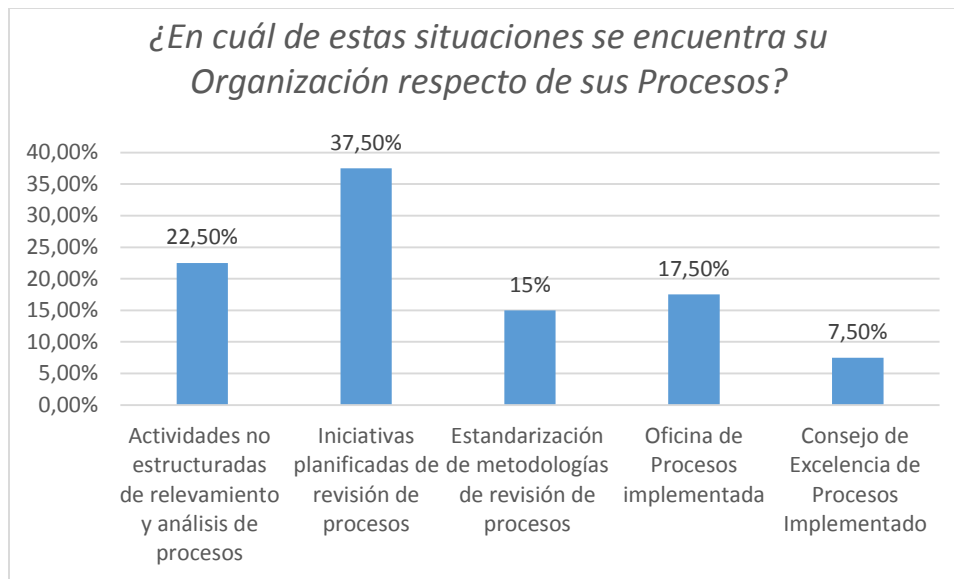


Gráfico 8B



De los gráficos de arriba se pueden apreciar distintas realidades. Podemos dividir el análisis en lo conceptual de tratamiento de metodologías de optimización de procesos y evolución en el descubrimiento y documentación de los procesos, según lo indica el concepto de BPM; y también desde los tipos de organizaciones que poseen para poder llegar a un nivel máximo de Gestión por Procesos.

La primera apreciación es que ninguna compañía está en el nivel más elemental o inicial que sería contar con procesos desorganizados y no formalizados internamente, en este sentido el 0% de las empresas están en esta situación; sin embargo un 27,5% únicamente posee procesos de pequeña escala identificados, pero no necesariamente definidos. Finalmente sólo un 22,5% reconoce estar en un nivel óptimo definido por el CMMI Institute de Gestión por Procesos con alcance total en toda la Organización.

Por otro lado en el gráfico 8B se ve claramente que todas las organizaciones están en un estado de conocimiento de metodologías de documentación y optimización de procesos; pero se aprecia también que un 22,5% no trabaja con actividades estructuradas de análisis de procesos y otro 37,5% posee iniciativas planificadas en forma aislada de revisión de procesos, pero no con estandarización interna de la metodología; únicamente un 17,5% posee una Oficina de procesos implementada con reglas comunes y definidas; y solo un 7,5% cuenta con un Consejo de Excelencia de Procesos que vele por el cumplimiento de normas y estándares, y esté encima de la definición de estrategias de los procesos y monitoree su cumplimiento.

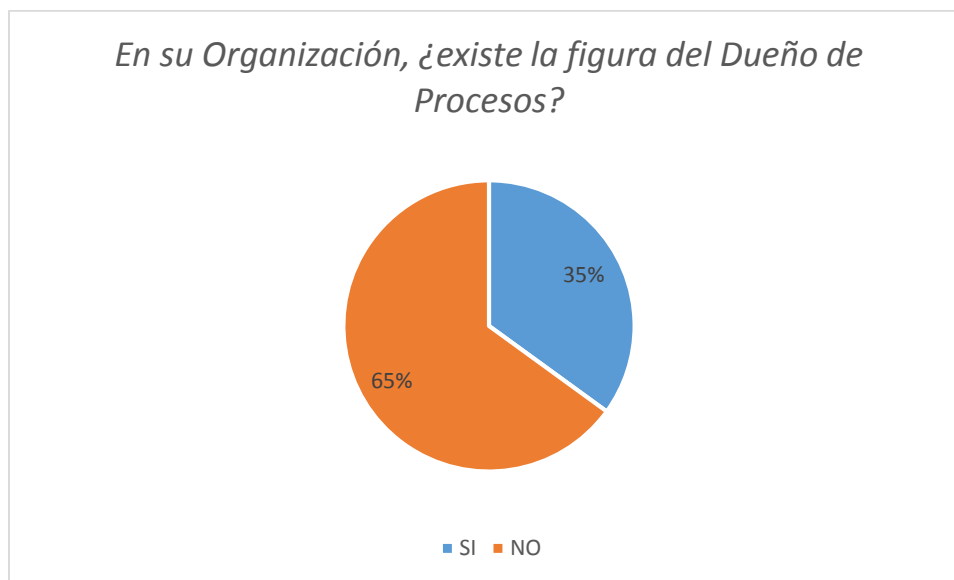
La conclusión entonces a la que podemos aproximarnos, analizando los resultados de estas dos preguntas, es que si bien es bajo el porcentaje de empresas que se encuentran en el estadio de mayor madurez que dictamina la disciplina BPM, siendo este el de Gobierno de Procesos (Nivel 5); sí contamos con un **promedio de las empresas de nuestra muestra, transitando entre los niveles medios de Reconocimiento (Nivel 2) y el de Definición (Nivel 3)**; esto es en un mix entre contar con Procesos de pequeña escala identificados,

con iniciativas planificadas de revisión; y Procesos definidos y documentados, con una Estandarización de metodologías de revisión.

Esto, en términos de responder a nuestra investigación, está dando por válida nuestra hipótesis conductora; *El Nivel de Madurez de la Gestión por Procesos para el año 2015 en Argentina, debe ser tal que las empresas estén al menos en un 50% de acercamiento a los conceptos de BPM.*

Continuando con el análisis, la siguiente pregunta del cuestionario se enfocaba a valorizar la cantidad el porcentaje de empresas que posee instalada internamente una de las principales figuras que propone la Gestión por Procesos en términos organizacionales y a los fines prácticos de poder contar con un gobierno individual de cada proceso. Esta es la figura o rol del *Dueño de Procesos o BP Owner*. Veamos entonces los resultados en el Gráfico 9.

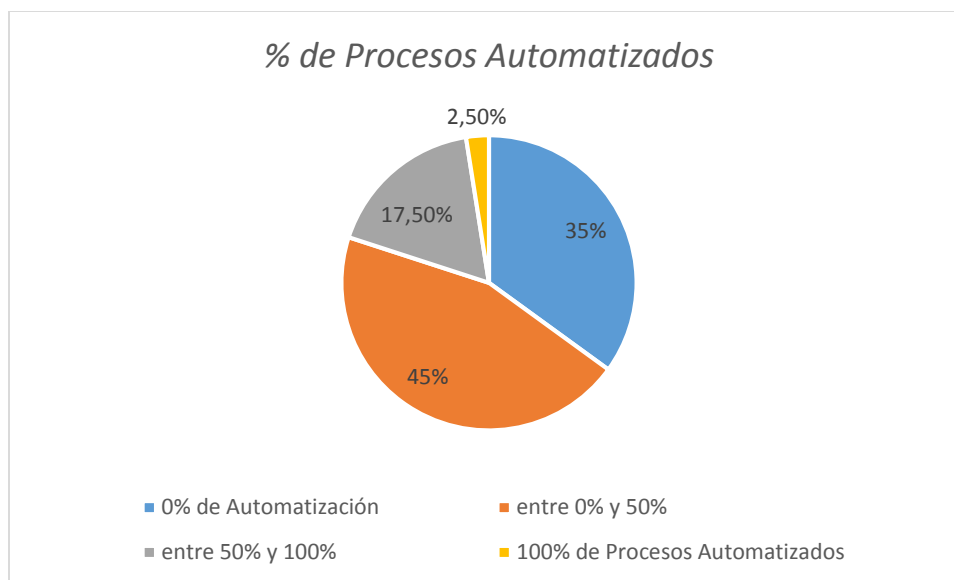
Gráfico 9



El 65% no posee este rol definido internamente. Cabe remarcar que este rol es el principal para poder fijar objetivos por sobre un proceso, tal como lo pide BPM, y no por sobre un sector u área funcional, siendo esto la antítesis de una organización basada en gestionar los procesos. Sin un responsable por proceso, y al que se lo mide por su desempeño y evolución, no se puede estar en un nivel de madurez alto de acercamiento de BPM.

La última pregunta de este bloque, intenta reflejar el grado de otro de los conceptos primarios de BPM, que es la automatización de los procesos. Se preguntó en este sentido, precisamente qué porcentaje de procesos se encuentran automatizados con tecnologías de tipo BPM. Los resultados en el gráfico 10.

Gráfico 10

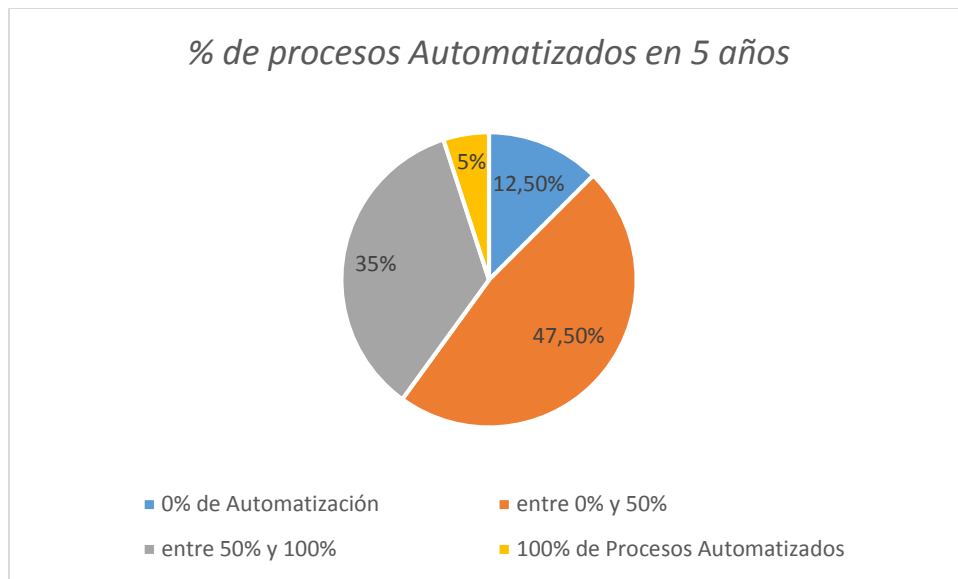


Los resultados evidencian que en el terreno del soporte tecnológico y de la automatización con herramientas que permitan ejecutar el proceso punta a punta, aún hay mucho por evolucionar. Un 35% reconoce no contar con procesos automatizados, y otro 45% posee entre un 0% y 50% de procesos automatizados. Estando un 17,5% de los encuestados en un nivel de 50% a 100% de automatización y sólo un 2,5% declara contar con el 100% de los procesos de su empresa automatizados.

Finalmente en el cuarto y último bloque de preguntas, enfocadas como dijimos anteriormente a tener un conocimiento de los juicios y análisis propios de los entrevistados sobre la disciplina BPM hoy en día, y visiones de mediano plazo sobre el grado de desarrollo que la misma irá cobrando, se obtuvieron resultados que hacen pensar que esta disciplina está instalada en nuestro mercado para continuar desarrollándose y evolucionando a pasos firmes. Claramente el sentido que irá tomando será cada vez de mayor profundidad dentro de las agendas de los tomadores de decisiones de las organizaciones. Veamos esto con números devenidos de la muestra.

La primera pregunta de este último bloque, es algo similar a la anterior, pero en lugar de preguntar sobre el porcentaje de proceso automatizados hoy en las compañías, se le pidió al entrevistado proyectar y darnos su visión acerca del porcentaje de procesos automatizados con los que contarán las compañías de acá a cinco años vista. Las respuestas que vemos en el Gráfico 11 parecen auspiciar una evolución en este sentido. Se podría incluso inferir que varias de las compañías representadas en la muestra, inclusive pueden contar hoy con un plan o una estrategia prevista de implementación de tecnología de tipo BPM, donde los flujos de trabajos de los procesos sean soportados por las mismas, y arrojen los indicadores midiendo la performance del proceso, y no del sector o área funcional que lo ejecuta.

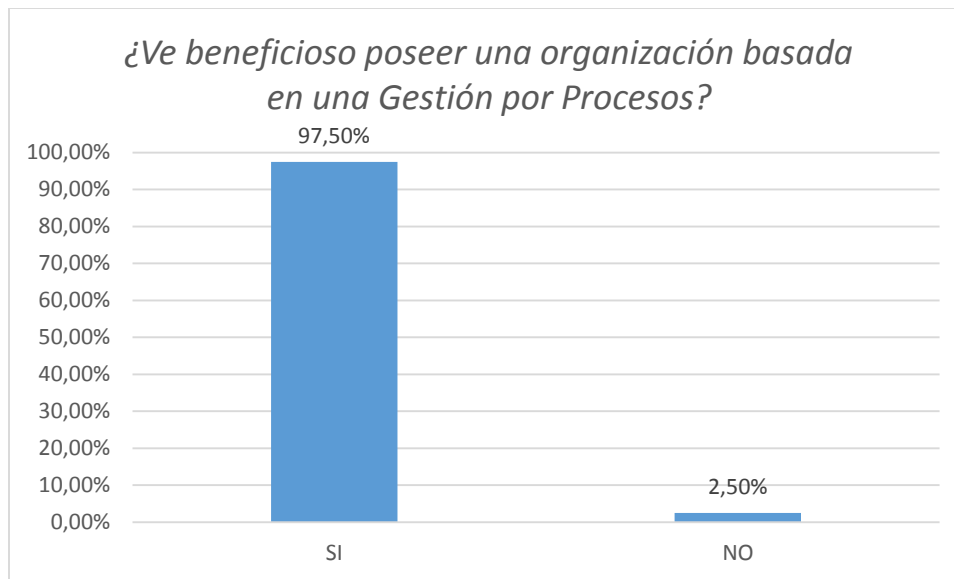
Gráfico 11



Vemos entonces en el Gráfico 11 como se incrementan los porcentajes proyectados; habiendo un 35% de entrevistados que piensa que entre el 50% y 100% de sus procesos estarán automatizados dentro de los próximos 5 años. Por otro lado, si bien aún sigue siendo bajo, se duplica el porcentaje de compañías con un 100% de sus procesos automatizados, pasando de un 2,5% a un 5%. Sumado a esto, únicamente un 12,5% de los entrevistados visualiza a sus organizaciones con un 0% de sus procesos automatizados aún en cinco años; habiendo un 35% que contestó en el Gráfico 10 que su empresa hoy no posee procesos automatizados con tecnología BPM.

La próxima pregunta trae dentro del análisis una opinión concreta del entrevistado sobre si ve beneficioso para las compañías organizarse en una forma basada en una Gestión por Procesos. Como vemos en el Gráfico 12, los números hablan por sí solos, y son muy precisos y contundentes, siendo que el 97,5% de los entrevistados cree que SI es beneficioso trabajar bajo este tipo de gestión, versus solamente un 2,5% que NO ve beneficio alguno.

Gráfico 12



A continuación se les ha pedido a los encuestados que comenten cuáles creen que son las principales barreras para una implementación de una Gestión por Procesos en una Organización. Si bien esta pregunta no posee aporte empírico al tratarse de puras opiniones subjetivas, sin un sustento de evidencia fáctica, creo que es interesante conocer las visiones que poseen los ejecutivos del empresariado argentino en este sentido, y permite a la vez inferir acerca de por qué muchas veces proyectos de implementación de este tipo, donde se requiere un cambio organizacional fuerte, pueden llegar a fracasar, o directamente no comenzar; sobre todo considerando que resulta contradictorio que el 97,5% de nuestros encuestados afirman, según vemos en el Gráfico 12, que ven con buenos ojos una Gestión por Procesos, pero en los datos obtenidos de preguntas anteriores, evidencian que aún hay mucho camino por recorrer sobre la disciplina en nuestro país, y el nivel de madurez es aún medio.

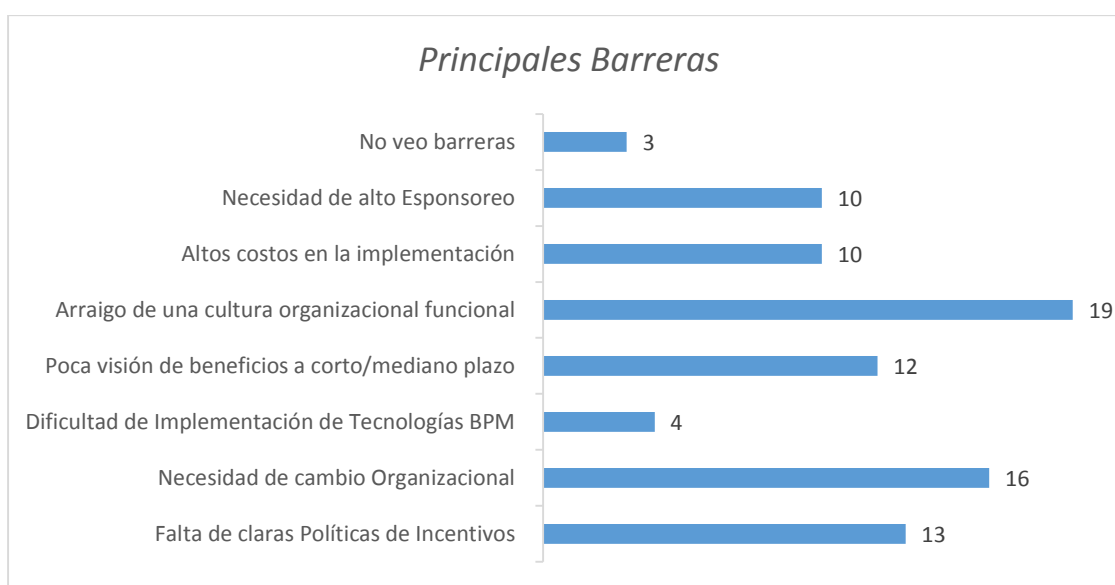
Los resultados los vemos en el Gráfico 13, en donde la principal barrera expresada por los entrevistados, con 19 respuestas, es el “Arraigo de una cultura organizacional funcional”, seguido de la “Necesidad de Cambio Organizacional”, con 16 votos, y en tercer lugar la “Falta de claras Políticas de Incentivos”, con 13 votos.

Esto resulta interesante, ya que está directamente relacionado a los principales cambios de paradigma que plantea la Gestión por Procesos; que son precisamente el cambio en el modelo de gestión, donde el proceso pasa a ser el eje de discusión por sobre las funciones; y por otro lado, el cambio en la estructura organizacional, dejando de lado organigramas con jerarquías funcionales verticales estancas, para migrar a un modelo horizontal, cros-departamental, con dueños y referentes de procesos, y no de tareas o funciones, y con incentivos definidos por sobre la performance final del proceso punta a punta, y no del desempeño de los colaboradores en la ejecución de tareas o funciones aisladas. Es llamativo entonces, ver como la cultura y lo que implica generar cambios organizacionales de raíz, necesitando para esto romper con arraigos y zonas de confort conocidas, es el mayor limitante detectado a la hora de implementar una estrategia de BPM. La redefinición

e implementación de un nueva política de remuneraciones e incentivos a los colaboradores, no resulta ser para nada sencillo de practicar, y así lo demuestran los resultados de nuestra muestra. Lamentablemente, es sin embargo de carácter fundamental para poder llevar adelante una Gestión por Procesos tal como lo indica la literatura BPM.

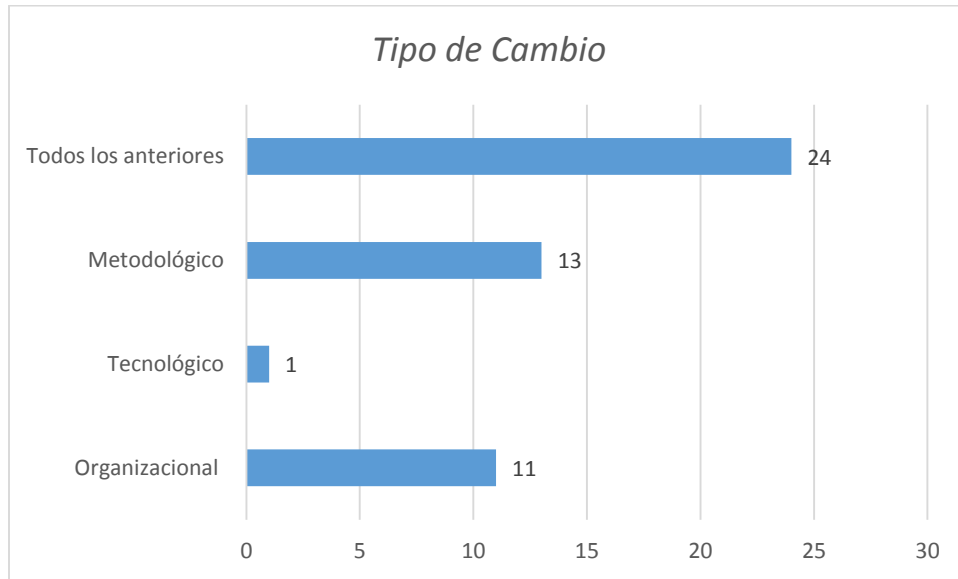
Remarcamos también que barreras que podrían parecer en el inconsciente empresarial como de gran peso específico, no lo parecerían ser tanto, tomando de base los resultados de la encuesta. Me refiero con esto a limitaciones como la “Dificultad de Implementación de Tecnologías BPM”, que obtuvo únicamente 4 votos, o cuestiones presupuestarios, como los “Altos costos de implementación”, que estuvo en el pelotón del fondo con otros 10 votos.

Gráfico 13



Por último, y finalizando la encuesta, se consultó si el entrevistado creía que BPM se asocia a un cambio de tipo Organizacional, Metodológico, Tecnológico, o de los tres tipos. Vemos en el Gráfico 14 que la mayoría de los encuestados, habiendo recibido 24 votos, se inclina a que es un cambio que involucra los tres ejes.

Gráfico 14



CONCLUSIONES

Finalizada la investigación y cumplidos los objetivos que se plantearon al comienzo, ya se cuenta con los elementos para evaluar la situación planteada en la introducción.

Vale aclarar que el tamaño y alcance de la muestra no permite realizar conclusiones absolutas, pero sí es un buen sustento como para generar inferencias indicativas de relevancia, al tratarse de respuestas generadas por ejecutivos de distintas empresas instaladas en Argentina; y donde, recordemos, el 80% de ellos no sólo posee conocimientos de la disciplina BPM, sino que además está directamente involucrado en alguna actividad o iniciativa relacionada a la misma, dentro de sus organización (Ver Gráficos 6 y 7).

Recordemos entonces que nuestro objetivo de investigación, fue el de identificar las principales barreras para una implementación de una Gestión por Procesos en una Organización, analizando así el grado de madurez acerca de la Gestión por Procesos, con el que contamos en nuestro país, tomando como eje de estudio las realidades de las empresas aquí instaladas, sean estas multinacionales o de capitales nacionales. Recordemos también, nuestra hipótesis conductora: *El Nivel de Madurez de la Gestión por Procesos para el año 2015 en Argentina, debe ser tal que las empresas estén al menos en un 50% de acercamiento a los conceptos de BPM.* Como hemos declarado en el apartado donde se expusieron los resultados, esta hipótesis se ha validado.

Sin embargo, esta validación resulta a partir de los estudios de los avances y evolución situacional de las empresas en términos de tratamiento metodológico y de marco conceptual para la definición y gobierno sobre los procesos de negocio. Pero lejos estamos de contar con un nivel de madurez óptimo desde lo Organizacional. Claramente en este sentido, el arraigo a las estructuras funcionales, donde la verticalidad parecería ser lo más simple de gestionar en términos de definiciones de políticas de incentivos, resulta ser la principal barrera a superar.

En relación con esto, se aprecia también en las empresas una evidente falta de instalación de la figura del *Dueño de procesos*, que es quizás el principal eslabón en términos organizacionales para la Gestión por Procesos, y el inicio de cualquier estructura horizontal que se pretenda implementar. Recordemos que el 65% de los encuestados declararon no contar con este rol dentro de su Organización (Ver Gráfico 9).

Dicho esto, y centrándonos en el otro objetivo que contempla este trabajo, que es el de sentar la base para la discusión sobre la conveniencia y factibilidad de la implementación de una Gestión por Procesos en organizaciones en operación y a la vez en una país como el caso de la Argentina, donde existe este marco cultural muy arraigado a estructuras y dependencias jerárquicas funcionales, los resultados nos llevan a concluir que a mediano plazo la disciplina continuará desarrollándose y evolucionando en Argentina, tomando mayor profundidad dentro de las agendas de los tomadores de decisiones de las organizaciones; aunque en forma gradual debido principalmente a las barreras culturales de arraigo a estructuras funcionales ya instaladas y probadas.

Otra conclusión a la que arribamos es que en términos de tecnología de tipo BPM, soporte a los procesos, hay aún mucho camino por recorrer, y donde la automatización aún no ha tomado el nivel de profundidad que quizás sí posee en otras partes del mundo, tal como lo indican los estudios mencionados de Gartner. Se evidencia sin embargo una tendencia a la

documentación y normalización de procesos con herramientas modeladoras, pero parecería que dar el siguiente paso a la ejecución de los procesos en este tipo de herramientas BPM, es materia para un futuro próximo, según lo indicarían las respuestas obtenidas sobre la proyección a la automatización de procesos dentro de los próximos 5 años (Ver Gráfico 11).

En síntesis, el presente trabajo llegó a reflejar una situación local que evidencia un nivel de madurez medio dentro de la disciplina BPM en términos generales, pero que denota aún un extenso camino por recorrer, principalmente desde la implementación del cambio de paradigma organizacional que una Gestión por Procesos representa, y seguido de aún poca e incipiente experiencia en el campo de la implementación de herramientas tecnológicas de automatización de tipo BPM.

Ahora bien, resulta alentador, por otro lado, que el 97,5% de los encuestados vean beneficioso contar con una gestión interna de tipo BPM. Esto permite inferir que la madurez irá evolucionando a favor de esta disciplina, y se irá abriendo camino cada vez más dentro de las organizaciones locales.

BIBLIOGRAFIA

- ABPMP, 2009, "Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge"
- Banker, R., S. Datar, y Robert S. Kaplan, 1989, "Productivity Measurement and Management Accounting." Journal of Accounting, Boston
- BPM Institute, www.bpminstitute.org
- CMMI Institute, www.cmmiinsitute.org
- Cuatrecasas, L., 2013, "Lean Management: LA GESTION EFICIENTE DE LA REALIDAD EMPRESARIAL" Delta, Madrid
- Deming. E, 1989, "Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis", Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Gartner, 2013, "Business Process Management Summit 2013", Gartner, Stamford
- Hamel, Gary y Prahalad C., 1990, "Core Competencies of the Corporations", HBR
- Hillier, Frederick y Lieberman Gerald, Introducción a la investigación de operaciones
- IBM Institute for Business Value, 2010, "A new way of working, Insights for global leaders, New York.
- Jacobs, Robert y Chase, Richard, 2010, "Operations & Supply Management, The Core", McGraw-Hill, New York,
- Kaplan, R. S., y Steven R. Anderson, 2007, "Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits", Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, Robert S., 1990, "Measures for Manufacturing Excellence", Harvard Business School Press, Boston
- Kiyoshi Suzuki "The New Manufacturing Challenge"
- Kirchmer, M., 2012, "The Process of Process Management", Accenture
- Luyckx, F., 2012, "Enterprise BPM Roadmap Assessments"
- Luyckx, F, 2011, "Enterprise BPM Framework"
- Melenovsky, M. y Sinur, J., 2006, "BPM Maturity Model Identifies Six Phases for Successful BPM Adoption", Gartner
- Melenovsky, M, Hill, J, 2006 "Role Definition and Organizational Structure: Business Process Improvement"
- Porter, M, 1990, "The Competitive Advantage of Nations", HBR, Boston
- Porter, M, 1990, "Competitive Strategy", HBR, Boston
- Richardson, Clay, 2011, "The ROI of BPM Suites", Forrester.
- Salas, R., 2009, "ABC Costing" Editorial Deusto.
- Stalks, Evans & Shulman, 1992, "Capabilities", HBR, Boston
- Taiichi Ohno, 2000, "El sistema de producción TOYOTA". Ed. Gestión
- Walton, M., 1992, "Como Administrar con el Método Deming". Editorial Norma, Colombia.

INDICE DE FIGURAS Y GRAFICOS

FIGURA 1 – Línea de Montaje JIT	6
FIGURA 2 – Tarjeta Kanban	6
FIGURA 3 – Circulo de Deming	8
FIGURA 4 – 7 Wastes	10
FIGURA 5 – Ciclo SCM	13
FIGURA 6 – Ciclo SCRUM	15
FIGURA 7 – Orientación hacia el cliente	16
FIGURA 8 – Proceso	17
FIGURA 9 – Clasificación de Proceso	19
FIGURA 10 – Cadena de Valor	21
FIGURA 11 – Mapa de Proceso	22
FIGURA 12 – Flujograma	22
FIGURA 13 – Pirámide de la Gestión por Procesos	23
FIGURA 14 – Modelo Funcional	25
FIGURA 15 – Gestión por Procesos vs Organización Funcional	25
FIGURA 16 – Principales Diferencias entre la Organización Funcional y la Gestión por Procesos	26
FIGURA 17 – Estructura Tradicional	28
FIGURA 18 – Estructura Organización por Procesos	28
FIGURA 19 – Dinámica de Organización por Procesos	29
FIGURA 20 – Dinámica de Estructuras	31
GRÁFICO 1	36
GRÁFICO 2	36
GRÁFICO 3	37
GRÁFICO 4	38
GRÁFICO 5	39
GRÁFICO 6	40
GRÁFICO 7	40
GRÁFICO 8A	41
GRÁFICO 8B	42
GRÁFICO 9	43
GRÁFICO 10	44
GRÁFICO 11	45
GRÁFICO 12	46
GRÁFICO 13	47
GRÁFICO 14	48