**GESTIÓN DE LOS PROCESOS PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL**

Autor: Miguel Martín Calderón Su Nóbrega

e-mail: m\_calderon@doc.uap.edu.pe

RESUMEN

Las organizaciones buscan desarrollarse bajo un entorno altamente competitivo, y una forma de lograrlo es en función a la ejecución eficiente de sus procesos. Una alternativa para gestionar los procesos es a través de BPM, lo cual se define como un conjunto de herramientas que permiten el diseño, automatización, despliegue y monitoreo de los procesos. Para el soporte tecnológico a esta metodología, podemos sumar el concepto de SOA, lo cual constituye una arquitectura que permite identificar a los procesos como servicios independientes, pero que permiten integrarse entre sí. Al emplear estos conceptos, se podría conseguir que la organización logre incrementar su competitividad.

**Palabras claves:** procesos, productividad, sistemas de información,BPM, SOA,

**ACHIEVING ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS WITH PROCESSES MANAGEMENT**

ABSTRACT

Organizations seek to develop under a highly competitive environment, and a way to achieve this is based on the efficient implementation of its processes. An alternative to manage the processes is through BPM, which is defined as a set of tools that enable the design, automation, deployment and monitoring of processes. For the technological support to this methodology, we can add the concept of SOA, which is an architecture which identifies processes as separated services, but that allow to integrate mutually. To use these concepts could be achieved that the Organization will increase its competitiveness.

**Key words:** process, productivity, information system, BPM, SOA.

1. **Introducción**

El contexto de la Efectividad Organizacional reside en la capacidad de las organizaciones para alcanzar las metas propuestas en referencia a su Plan Estratégico, teniendo en consideración que existen tres perspectivas claves para que ésto se ponga de manifiesto: el Liderazgo, la Estructura Organizativa, y el Equipo Humano que soporta a la Organización. Estos factores, al trabajar juntos, permiten impulsar el cumplimiento de la Estrategia Organizacional, en función a los planes establecidos, su adaptación al entorno y la identificación de requerimientos. Pero no sólo basta con un planteamiento adecuado, sino también se hace necesaria una gestión adecuada de su cumplimiento.

***Visión del Negocio traducida en el Plan de Acción***

Según este planteamiento, con un equipo humano bien constituido, bajo una estructura organizacional estable y con un líder que los motive, la organización podría alcanzar su efectividad máxima; sin embargo, ¿por qué esto dista de la realidad? ¿qué hace falta? Definitivamente el factor clave es determinar ¿cuáles son las tareas que este equipo humano debe ejecutar? y ¿cuál es el momento adecuado para hacerlo?

1. **Realidad problemática**

Lar organizaciones que no logran entender ni aplicar el concepto de la Gestión de sus Procesos pierden oportunidades por no tener una capacidad adecuada de reacción ante la constante realidad cambiante de la industria en la que se encuentran inmersas.

1. **Resultados**

Antes de entender el impacto de una correcta gestión de los Procesos Organizacionales sobre los factores de Competitividad Organizacional se hace necesario considerar el marco referencial sobre el cual podremos basar este enfoque, que busca identificar la manera más efectiva para alcanzar este factor de competitividad, reduciendo los cuellos de botella, gastos excesivos y ejecución de actividades humanas innecesarias.

|  |  |
| --- | --- |
| Para este fin recurrimos al concepto de SOA (del anglicismo Service Oriented Architecture), el cual se especifica como un estilo arquitectónico para Tecnologías de Información basado en cinco capas, que busca fortalecer la integración total del negocio, percibiendo los procesos como un conjunto de servicios que se entrelazan entre sí (entendamos por servicio a aquel conjunto de tareas del negocio que se ejecutan de manera sistemática); de esto podemos desprender la primera interrogante: ¿Por qué se origina la necesidad de integrar los procesos de negocio? |  **Capas SOA** |

Esta necesidad surge debido a que quienes dirigen a las organizaciones buscan desarrollarlas bajo un entorno altamente competitivo, en el cual existen métricas que nos ayudan a identificar si la organización está teniendo el comportamiento esperado. De éstas, las más resaltantes podrían ser la productividad, la capacidad, la tasa de uso de capacidad, la calidad, el tiempo de respuesta y la flexibilidad ante los cambios requeridos en la industria.

|  |  |
| --- | --- |
| **Elementos de un S.I.** | Pues bien, habiendo resuelto nuestra primera interrogante, lo segundo es identificar ¿en qué debemos enfocarnos para poder realizar esta integración?, al haber entendido a la Organización como un conjunto de Sistemas de Información, entonces podremos enfatizar que deberemos enfocarnos en sus elementos básicos, ya que éstos serán los que permitirán que la integración se pueda dar de una manera natural bajo un enfoque Sistemático, permitiendo entradas con un bajo margen de error.  |

Como vemos en la gráfica anterior, si bien es cierto que todos los elementos son importantes, debemos prestar especial atención a los Procesos de Negocio, ya que es este conjunto de actividades las que reciben uno o más insumos para generar un producto que permita la correcta operatividad de la organización; pero de todos estos procesos, debemos identificar los de mayor importancia, utilizando algunos elementos de juicio para validar los que podrían merecer nuestra atención, como por ejemplo el impacto del mismo en la flexibilidad del negocio, en la satisfacción del cliente, en los costos operativos y en los ciclos del negocio orientados a su competitividad en la industria.

|  |  |
| --- | --- |
| De éstos, debemos enfocarnos principalmente en aquellos que generan un impacto en el cliente final o de negocio, plasmándolos en modelos que permitan reflejar la complejidad de las relaciones entre los mismos, implementando las reglas que facultan su ejecución, es decir, desarrollando una descripción exacta del Sistema de Información. Éste es el primer paso de BPM (del anglicismo Business Process Management), el cual se basa en la ejecución de cuatro fases, iniciando con la identificación del negocio y terminando con el monitoreo del mismo, para poder volver a empezar gracias a la retroalimentación. |  **Fases BPM** |

Es así, que gracias a la implementación de BPM como la solución para gestionar los Procesos de Negocio, podemos obtener algunas ventajas importantes, como el incremento de la visibilidad de los procesos dentro de la organización, el incremento de la flexibilidad y agilidad para reaccionar ante los cambios del entorno, la aparición de posibilidades de integración de la información dispersa entre los diferentes Sistemas de Información dentro de la organización, desarrollando las habilidades para rediseñar los procesos sin la dependencia hacia el personal técnico; así como una correcta alineación con los objetivos organizacionales, encausando los esfuerzos del personal hacia éstos. De todo lo anteriormente descrito, podemos concluir en que la organización habrá conseguido ordenar sus prioridades, generando rutas de mejoramiento continuo, reduciendo costos e incrementando la efectividad frente al cambio.

Luego de haber entendido la necesidad de gestionar los procesos de la organización, nos resta desarrollar un conjunto de pasos para poder realizar este involucramiento, los cuales pueden empezar, en primer lugar con la identificación de los procesos de los que no se tiene control, ya que como indica una frase común en BPM, “sólo es posible gestionar aquello que podemos controlar, y para poder controlarlo, es necesario medirlo”. Una vez resuelto ésto, podremos juntarlos con los otros procesos, y de todos, determinar cuáles son los KPI (del anglicismo Key Performance Indicator) que me permitirán hace el monitoreo del cumplimiento de las metas orientadas a los Objetivos Estratégicos de la organización, al determinar esto, podremos estar en capacidad de identificar los procesos más relevantes. Pues bien, hasta este punto hemos analizado el impacto, pero aún falta identificar la complejidad para priorizar la atención sobre estos procesos, para lo cual podremos buscar aquellos procesos visibles, pero que tenga la menor cantidad de excepciones, tareas humanas y, además, que cuenten con reglas de negocio simples.

Finalmente, ¿debemos modelar la situación actual (AS-IS) o la situación deseada (TO-BE)? En muchas organizaciones existe una falta de documentación, lo que nos limita el entendimiento del proceso, impidiendo así que podamos establecer una línea base para poder realizar las mejoras al proceso; por lo tanto, en este caso es necesario partir de modelar la situación actual, ya que nos ayudará a plantear soluciones aterrizadas en la realidad actual del negocio, evitando caer en errores por exceso o defecto.

1. **CONCLUSIONES**

Aplicar de manera adecuada la Gestión de Procesos permitirá a la organización incrementar la visibilidad de éstos, permitiéndole, en un primer momento, una reacción rápida y flexible ante las variaciones del entorno, para luego remplazar esta visión reactiva por otra que sea proactiva, permitiendo el monitoreo de la evolución de los mismos, de manera que pueda plantear estrategias que anticipen el cambio, con una baja dependencia de las áreas de Tecnología de Información que soportar a dicha organización.

1. **BIBLIOGRAFÍA**
* ARIS Design Platform: Getting Started with BPM
	+ - DAVIS, Rob; Erik Barbänder
* Comparing BPM from Pegasystems, IBM and TIBCO
	+ - CRAGS, Steve
* The Baseline: Perspectives on Business Process Improvement
	+ - SCHURTER, Terry