

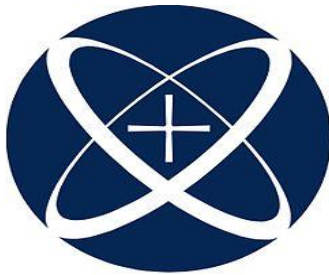
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Especialidad en Mejora de Procesos de Negocios

**Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según
acuerdo**

**Secretarial 10518, expediente 01-255.1.-11 publicado en el Diario Oficial de la
Federación el 29 de Noviembre de 1976**

DEPARTAMENTO DE ELECTRONICA, SISTEMAS E INFORMÁTICA



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

“Rediseño del Proceso de Recursos Humanos en una Fábrica de Uniformes Casuales”

Tesis que para obtener el título de:

ESPECIALISTA EN MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

PRESENTA

LRI y MBA Mirna Leticia López Torres

ASESOR: MTRO. JOSÉ CARLOS PEÑA GÓMEZ

TLAQUEPAQUE, JALISCO, JULIO DE 2016

CONTENIDO

Introducción.....	4.
Justificación.....	6.
Planteamiento del problema.....	9
Marco teórico.....	10
Definición BPM.....	10
La administración de procesos de negocio.....	10
Elementos generales de la administración por procesos.....	10
La gestión de proyectos.....	11
Evolución de BPM.....	15
Proceso.....	19
El CBOK DE LA ABPMP.....	21
El modelado de procesos.....	26
El análisis de procesos.....	27
El diseño de procesos.....	29
Transformación de procesos.....	31
Desarrollo e implantación de soluciones organizacionales.....	32
Organización de la administración de procesos.....	33
La tecnología de procesos.....	36

El ciclo de vida de los proyectos BPM.....	39
Marco de referencia para la intervención	40
Marco metodológico.....	44
Desarrollo del proyecto.....	47
Plan de Verificación y Validación.....	52
Levantamiento de información.....	55
Entrevistas preliminares.....	56
Matriz de funciones y responsabilidades.....	57
Elaboración del plan de entrevistas.....	58
Realización de entrevistas detalladas.....	61
SIPOC'S del proceso.....	59
Construcción de vista horizontal.....	61
Matriz de priorización.....	62
Flujo de Procesos.....	63
Diseño del mapa de arquitectura de procesos.....	64
Diagrama de distribución de documentos.....	69
Conclusiones.....	70
Referencias.....	71

INTRODUCCION

Cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. Cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, apertura al mundo a través de la tecnología, hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades. La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas. En este trabajo se considerará a la organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, donde la estructura organizacional vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.

El presente trabajo presenta la construcción de una propuesta para mejorar solamente el proceso de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la fabricación y venta de uniformes casuales, la misma pretende aplicar el modelo de Business Process Management para detectar puntos de mejora que permitan eliminar aquellas actividades que no le generen valor a la entrega del servicio final a los destinatarios y clientes de RH. El objetivo es hacer más rentable la operación de los procesos mencionados en relación con las horas dedicadas a realizar las actividades inherentes al mismo.

Como profesional de recursos humanos, siempre he creído que existe una ecuación simple e irrefutable que no puede obviarse al momento de pensar en cambios estructurales, estratégicos u organizacionales, la formula se nutre de tres elementos usualmente estudiados por separados, o agrupados en pares, estos son: Clientes, Recursos Humanos y Proveedores. En el proceso de mejora de los negocios cada uno de ellos responde a un rol de importancia en la cadena de rentabilidad de la empresa, pero han de ser observados desde una óptica diferente, resumida en la expresión:

CLIENTE = RECURSO HUMANO = PROVEEDOR

No puedo dejar de pensar en la cantidad de veces que he escuchado hablar del cliente como una pieza fundamental para el negocio, así mismo como en la frase “los cliente son tanto internos como externos”; en la importancia de convertir a nuestros proveedores en “aliados estratégicos” que mantengan una constante relación ganar-ganar y nos ayuden a mejorar nuestros procesos. Al hablar de recursos humanos, he observado muchas veces como se repiten las frases anteriores exaltando el compromiso que deben observar, pero entre una y otra cosa se olvida que el recursos humano es, en perfecta alineación, tan importante y vital como los anteriores, pues simplemente, dependerá del ángulo que se le observe para ser considerados clientes o proveedores.

Las organizaciones se preocupan por conocer más lo que está fuera de ella que lo que forma parte de sí misma, y no es que sea una característica única de las empresas, pues pareciera que forma parte de nuestra naturaleza.

En lo que a mí respecta todo ese material que motiva a las grandes, medianas y pequeñas empresas a alinearse con las nuevas tendencias es sumamente útil si se aplica también a la fuente vital, el recurso humano. Debemos preocuparnos por conocer a nuestro recurso humano, saber sus expectativas, gustos, preferencias y realidades, observar la capacidad que tienen de dar y cuánto pueden ofrecer, involucrarlos en los procesos y no imponerlos como simples exigencia, pues, al final, no podemos seguir pretendiendo que se trata de un sistema al que no pertenecemos y al cual nos referimos en tercera persona.

La experiencia personal me ha demostrado que los modelos de negocios usualmente son ideados pensando en las organizaciones como un si se tratase de una computadora al cual hay que repotenciar, donde sólo hay que reemplazar algunas piezas obsoletas por otras nuevas y actualizadas, incluso puede llegar a cambiarse al equipo completo, pero mientras siga siendo manejado por el mismo usuario, con la misma forma de pensar y los mismos métodos, el cambio será apenas perceptible.

Nos parece sencillo y sumamente practico establecer estrategias para conocer el mercado y a los clientes-meta, pero completamente difícil e incluso innecesario hacerlo con nuestra propia gente.

Existen organizaciones cuya misión, visión y valores están plenamente identificados, cuyo modelo de negocios está orientado a la innovación permanente e incluso donde presumen de poseer entre sus premisas el compromiso con su gente, sin embargo en la práctica la desconocen totalmente, y simplemente consideran al recurso humano como materia prima para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es por ello que al hablar de nuevos modelos de negocios, o innovadoras visiones del entorno empresarial, no debemos olvidar que existe un factor común que estuvo, está y estará presente en todo momento, el cual no debe ser integrado a ningún plan, debe formar parte de éste, pues no se trata de un ente aislado al que hay que convencer ni al que hay que convocar, por el contrario, resulta particularmente cercano.

JUSTIFICACIÓN:

Las organizaciones hoy más que nunca, debido a la globalización y mercados competitivos, necesitan ser más rápidas, flexibles y eficientes para enfrentar las demandas del mercado, clientes y proveedores. Para ello deben tener la capacidad de rediseñar y optimizar sus procesos de manera continua, necesitando prácticas metodologías y herramientas que les permitan mantenerse vigentes. En este contexto, es que BPM, juega una labor crucial para lograr los nuevos desafíos. Siendo BPM una disciplina integradora que engloba técnicas y disciplinas, abarcando la estrategia, el negocio y la tecnología. Además, al utilizar el enfoque de procesos, se debe considerar la importancia de los costos y beneficios asociados.

Con un software BPM (Business Process Management), muchas son las áreas de la empresa que se benefician, y el departamento de Recursos Humanos no queda fuera de esta premisa.

El reclutamiento y selección de personal; la búsqueda de talentos específicos; la inducción a los empleados que recién se incorporan a la empresa; la capacitación; la motivación que garantice que los empleados se sientan bien en el trabajo y quieran esforzarse más; la evaluación de desempeño; el clima laboral y todo lo referido a remuneraciones, administración de sueldo y beneficios son tareas claves del área de recursos humanos.

Para poder desempeñar todas sus funciones, el área requiere de información detallada, actualizada, en tiempo real, que le brinde herramientas que permitan simplificar procesos y optimizar resultados. Así, con un manejo flexible de datos, se pueden gestionar procesos claves como, por ejemplo, controlar cambios en el organigrama, manejar búsquedas, resolver nuevos requerimientos, hacer un control y seguimiento del personal para poder hacer una evaluación de desempeño y medir su rentabilidad, garantizar el trabajo en equipo, entre muchos otros.

Un BPM brinda soluciones concretas para el área de Recursos Humanos, tales como:

- 1-Aplicaciones para optimizar el proceso de contratación y búsqueda de personal.
- 2-Visualización y organización de cargos, roles, funciones, organigramas.
- 3-Plataforma para acceder a información sobre empleados desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- 4-Información en tiempo real para organizar trabajo, equipos y designar tareas.
- 5-Reportes con información necesaria para liquidación de sueldos, convenios, etc.

6- Informes con indicadores de rendimiento y productividad.

7- Datos concretos para luego crear estrategias de motivación.

Y con estas herramientas al área de recursos humanos no sólo se le facilitará el desempeño de sus funciones sino que, además, podrá hacer frente a las exigencias de la organización: pasar del desempeño individual al foco en la colaboración y trabajo en equipo; crear una cultura basada en la innovación; avanzar hacia roles flexibles y no tan verticales; etc. Para un correcto desempeño del área y para que pueda adaptarse a los retos de la actualidad, la información y la incorporación de personal capacitado, serán esenciales.

Considerando el objetivo de éste proyecto y para presentar mi propuesta a la empresa, he estructurado el mismo de la siguiente manera:

- Primeramente el planteamiento de la situación a resolver y sus alcances.
- Respetar el orden que establece el manual de Business Process Management y presentar lo que se hizo en las fases que se desarrollaron. Es necesario mencionar que el trabajo no abarca todas las fases de la metodología ya que solamente trabaja el análisis y modelado de procesos de negocio y echa mano de las herramientas que sugiere para ellos.
- Se presentan también los objetivos del que se pretendían alcanzar con el trabajo y con la propuesta de mejora.
- Posteriormente se presenta un marco teórico que inicia desde los conceptos generales de la administración tradicional y la herramienta del proceso administrativo con el fin de identificar a manera de proceso las actividades que se deben de hacer en toda organización para una efectiva administración.
- Se hace referencia a la fase de planeación y organización que el BPM propone en el diseño de una nueva estructura orientada por la visión y la estrategia de la organización, posteriormente indica los tipos de estructuras conservadoras para transitar a la fase de dirección que implica el desarrollo de los mecanismos adecuados para guiar los procesos y recursos de la organización hacia la consecución de los objetivos. El liderazgo y el trabajo en equipo son pieza clave de esta fase y del BPM también.
- En el apartado del marco teórico, se hace un recorrido por las fases que el manual oficial de BMP llamado CBOK ofrece como metodología de intervención en las organizaciones.
- Más adelante se presenta la fase de análisis de procesos en la que se aplican las herramientas de análisis como la matriz de roles y responsabilidades, la herramienta SIPOC¹ por las siglas de (*Supply, Input, Process, Output, Customers*), seguida del diagrama de vista horizontal que indica el flujo de proceso desde la lógica de procesos y no de departamentos.

¹ SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) Diagram". American Society for Quality, Retrieved 2012-07-03

- Continua presentando la fase de modelado de procesos de negocio la cual inicia con la construcción del mapa de arquitectura que da origen a los flujogramas de los procesos analizados y los documentos que reseñan o describen los procesos a manera de narrativa.
- El trabajo solo se acota al proceso de Recursos Humanos de la empresa, aunque fue desarrollado para la empresa, no forma parte de este trabajo la exposición del desarrollo de los demás procesos. El proceso de Recursos Humanos incluye su modelación como proceso de negocio, su mapa de arquitectura, flujogramas y la exposición de la lógica de cómo se lleva a cabo ya el proceso.
- Como parte final de este trabajo se hace una reflexión sobre los aprendizajes obtenidos, las metodologías puestas en práctica, y como una intervención de este tipo da una oportunidad real a las empresas de transformarse para crecer y no solamente provocar cambios de posiciones o actividades que resultan costosas y de poco impacto para la organización.
- El trabajo finaliza con una serie de propuestas de mejora y con los resultados que se obtuvieron tras haber realizado la propuesta.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Grupo Industrial Mexicano BIBO S.A de C.V es una empresa Jalisciense con más de 30 años de antigüedad en el mercado dedicada a la fabricación y venta de uniformes casuales

La empresa se ha mantenido como una empresa familiar que ha crecido bajo la dirección del dueño fundador Sr. Julián de la Torre Álvarez y actualmente con la integración de su hijo en la dirección general de la empresa Lic. Julián de la Torre del Río. Conforme ha ido creciendo, se ha visto la necesidad de contratar personal para las diferentes áreas.

Debido al crecimiento de la empresa fue necesaria la incorporación de miembros de su familia que le ayudaran a controlar diferentes operaciones, para que el Sr. Julián de la Torre, pudiera continuar al frente de las ventas en la empresa

Actualmente el Director General trabaja en conjunto con el Gerente General para mantener el control de las actividades tanto de comercialización como del personal

El presente trabajo se ocupará del diseño y propuesta de implementación del proceso de Recursos Humanos buscando agilizar las necesidades presentadas por los dueños de los diferentes procesos para cubrir sus necesidades en cuanto a las actividades que se realizan en dicho departamento y que les afecta de manera directa

MARCO TEÓRICO:

DEFINICIÓN DE BPM

Business Process Management (BPM) es una disciplina de gestión que integra la estrategia y los objetivos de una organización con las expectativas y necesidades de los clientes, centrándose en los procesos “end to end”. BPM comprende las estrategias, las metas, la cultura, las estructuras organizacionales, las funciones, políticas, metodologías y herramientas de TI para (a) analizar, diseñar, implementar, controlar y mejorar continuamente los procesos “end to end”, y (b) para establecer el gobierno de procesos .

BPM implica dejar de pensar la estructura organizacional en base a compartimentos aislados y rígidos, y pasar a visualizarla como un conjunto dinámico de procesos. BPM es un entorno de mejora continua totalmente articulado y automatizado con el fin de mantener la eficiencia operacional y competitividad de la organización.

¿Qué son los BPMS? “ Es el conjunto de tecnologías (software) que permiten a las empresas modelar, simular, implementar, ejecutar y monitorear conjuntos de actividades interrelacionadas, es decir, procesos de cualquier naturaleza, sea dentro de un departamento o transversalmente a la organización, interactuando con trabajadores, sistemas, clientes, proveedores y otros entes externos como participantes en las actividades de los procesos.”

LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS

Elementos generales de la Administración por Procesos.

La Administración de procesos de negocio (BPM), consiste en una metodología disciplinada para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar, tanto los procesos de negocio automatizados y no automatizados, para conseguir consistentemente los objetivos planeados y alineados a las metas estratégicas de la organización. Según Jeston y Nelis, un modelo de referencia riguroso a la vez que flexible, es esencial para facilitar la mejora en los procesos de negocio.

BPM implica dejar de pensar la estructura organizacional en base a compartimentos aislados y rígidos, y pasar a visualizarla como un conjunto dinámico de procesos. BPM es un entorno de mejora continua totalmente articulado y automatizado con el fin de mantener la eficiencia operacional y competitividad de la organización.

El enfoque BPM, reconoce que los cambios son idealmente conducidos por personas que trabajan en organizaciones donde la visión y las metas de los procesos están claros, las responsabilidades y los roles son transparentes y los sistemas, procesos y tecnologías soportan los objetivos de la organización.

La base del conocimiento, se encuentra compilado en el BPM CBOK de la ABPMP (Association of Business Process Management Professionals). El Modelo de Referencia BPM contiene elementos básicos que son: el modelado de procesos, el análisis de procesos, el diseño de procesos, la gestión del desempeño de procesos y la transformación de procesos.

Entre los conceptos clave del BPM, se encuentran que es una disciplina del “Management” y un conjunto de tecnologías “habilitadoras”; es un conjunto de procesos continuos orientados a administrar los procesos, de principio a fin, en una organización; incluye el modelado, análisis, diseño y medidas de desempeño de los procesos de una organización; requiere de un significativo compromiso organizacional, para introducir nuevos roles, responsabilidades y estructuras en organizaciones orientadas a las funciones tradicionales (ventas, producción, logística, finanzas...) y es un conjunto de tecnologías habilitadoras con herramientas para modelar, simular, automatizar, integrar, controlar y monitorear los procesos de negocio y los sistemas de información que les da soporte.

De acuerdo con Jetson y Nelis, la metodología para el ciclo de vida incluye un desarrollo sostenido, monitoreo de evaluación, implantación, diseño organizacional, desarrollo de los procesos, innovación (diseño arquitectónico), análisis, plataforma de despegue, identificación de estrategia de la organización, especificación de la arquitectura a utilizar, liderazgo, administración de proyectos y administración del cambio organizacional.

La metodología para el ciclo de vida está conformada por cuatro fases;

Fase I “Comprender”, incluye:

- a. Identificar estrategia de negocio,
- b. Evaluar el entorno actual,
- c. Análisis de oportunidades de mejora

Fase II “Innovar”:

- a. Diseño conceptual de los procesos objetivo
- b. Diseño conceptual de las dimensiones personas, estructura y tecnología
- c. Desarrollo del plan de implantación

Fase III “Desarrollar e implantar”:

- a. Desarrollo e implantación de soluciones tecnológicas
- b. Desarrollo e implantación de procesos
- c. Desarrollo e implantación de soluciones organizacionales

Fase IV “Sustentar”:

- a. Monitoreo de evaluación
- b. Desarrollo sostenido

La gestión de proyectos

- Dentro de los promotores del cambio, la Mejora de Procesos de Negocio tiene como objetivo uno o varios de los siguientes impulsores:
- Maximización de valor para los clientes.
- Innovación permanente de productos y servicios orientados a satisfacer al consumidor.

- Organización de los recursos para crear valor: procesos, personas, estructura y tecnología.
- Desarrollo de una ventaja competitiva que puede ser la diferenciación en la calidad del producto y/o diferenciación en el servicio al cliente
- Establecer controles: financieros, durante el proceso para mejorar la calidad, mejoras en la logística, etc.
- Incrementos en la eficiencia y eficacia
- El alineamiento de los procesos con la estrategia de la organización, quienes son los patrocinadores y la gobernabilidad a nivel ejecutivo, la identificación del rol “Dueño del Procesos”, y el desarrollo sostenido y evolución de los procesos basados en la administración del desempeño, son algunos de los factores claves de éxito.

La “Cultura de Procesos”, en una organización, es un conjunto de normas, procedimientos, herramientas, creencias y demás aspectos de desarrollo humano que las personas emplean para una determinada finalidad. Es un concepto en el que los procesos de negocio son conocidos, aceptados, comunicados y son visibles para todos los empleados.

Aspectos importantes a considerar:

- Trabajo en equipo visto como algo natural
- Los gestores no ordenan ni controlan, sino que lideran delegando autonomía con responsabilidad.
- Los colaboradores son estimulados para crear nuevas ideas para mejorar sus procesos.
- Hay transparencia sobre el desempeño
- La innovación es estimulada por toda la organización.
- Existe meritocracia y recompensas por los resultados (no necesariamente financieras)

La ABPMP define la Empresa Centrada en Procesos como la empresa que está estructurada, organizada, gestionada y medida alrededor de sus procesos de negocio. Estas empresas contemplan nuevos roles, responsabilidades, relaciones y estructuras organizativas. Esto conlleva cambios significativos en el enfoque de gestión y de la manera en que se trabaja, y una evolución desde una estructura tradicional, orientada a funciones o recursos, hacia otra orientada al desempeño inter-funcional de los procesos, de principio a fin, para generar valor para los clientes.

Las estructuras de gestión tradicionales implican una estructura jerárquica de delegación de responsabilidad y de mando y control.

La orientación a procesos implica diseño de procesos, documentación, medidas y mejora continua. Más que “mando”, los gestores de procesos actúan como facilitadores, dando soporte al grupo de profesionales que realizan efectivamente los procesos. Es

importante hacer notar que en una organización no solo existe la orientación hacia los procesos.

La Estructura del Análisis de Desempeño en BPM incluye:

- Misión y Estrategia: ¿Cuál es la esencia de la organización y cómo se alcanzará la Misión?
- Factores Críticos de Éxito: Declaración de lo que es crítico hacer bien para ejecutar la estrategia.
- Metas: Logro específico y medible para ser realizado en un periodo de tiempo concreto.
- Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): Medida cuantitativa de desempeño que refleja el progreso hacia una meta u objetivo.

Dentro de los roles del proyecto BPM, se encuentran los atributos del equipo: el multifuncional, la representación de grupos de interés, de expertos y los líderes funcionales.

Los roles son:

- Gestor del proceso
- Dueños de los procesos
- Gerente de procesos
- Analista de procesos
- Diseñador de procesos
- Arquitecto de procesos
- Representante funcional

Otros roles involucrados:

- * Analista de negocios
- * Especialista
- * Patrocinador
- * Técnicos/tecnólogos.

Algunas características de la cultura son:

- Acuerdo general sobre qué son los procesos de negocio.
- Comprensión sobre cómo interactúan los procesos y se afectan entre ellos.
- Definición clara sobre qué valor produce cada proceso.
- Documentación sobre cómo cada proceso produce sus resultados.
- Comprensión sobre cómo se mide el desempeño de cada proceso.
- Medida continua del proceso de desempeño.
- Decisiones de gestión basadas en el conocimiento de los procesos de desempeño.
- Responsabilidad y rendición de cuentas de los dueños de los procesos sobre el desempeño de sus procesos.

En una organización existen los Roles de la Administración por Procesos que establece que la cultura tradicional es vertical y jerárquica y por lo contrario la estructura por procesos es horizontal. Los dueños del proceso deben tener una serie de atributos como

tener responsabilidad sobre el diseño del proceso, dar una rendición de cuentas sobre el desempeño del proceso y dar apoyo y soporte a los empleados para alcanzar las metas.

A medida que las organizaciones maduran en la administración de sus procesos de negocio, aparecen nuevos problemas y por lo tanto han identificado la necesidad de nuevos mecanismos para planificar, presupuestar y asignar recursos para asegurar que sus procesos están adecuadamente provisionados, integrados y alineados con sus objetivos estratégicos. Es crítico que las organizaciones tengan una clara estructura de gobierno que provea de liderazgo y decisión para permitir la mejora de los procesos multifuncionales y departamentales o para que los programas de gestión tengan éxito y así esta estructura facilitará la gestión del cambio en aspectos como la redistribución del poder y la influencia de las estructuras tradicionales.

Se debe tomar en cuenta que existen una gran variedad de estructuras de gobierno, emergentes y en evolución. Aspectos como la estrategia organizacional, la cultura, la madurez de los procesos, los procesos de negocio subcontratados, incluso las características de los líderes de la organización, pueden determinar desviaciones sobre los marcos de gobierno existentes.

Para fija una estructura de Organización debe haber un Consejo de Administración de Procesos que desarrollen la función de identificación y resolución de cualquier problema de integración intra-funcional, conflictos entre los proceso y los departamentos funcionales, propiedad de procesos, asignación de recursos y el desarrollo y alineamiento de los objetivos, metas y estrategia de la organización.

En la Estructura de Organización hay centros de excelencia que algunas instituciones han creado (BPMCOE) que actúa como una oficina de administración de proyectos para identificar, consolidar y reportar la situación de los diversos proyectos de mejora de procesos en la organización. Estas dos incluyen la definición de estándares, métodos y herramientas comunes, la formación y educación sobre los principios y la práctica de la administración de procesos de negocio, el establecimiento de políticas de gobernabilidad para el diseño y la integración de los procesos de negocio a nivel de toda la organización. Igualmente, es responsable de mantener el repositorio de modelos de procesos, de identificar oportunidades de mejora y de trabajar con los grupos de interés en el desarrollo de anteproyectos de negocio para la mejora de procesos y los esfuerzos de transformación de los procesos.

A medida que una organización madura, en la implantación de su administración de procesos, descubre la evolución sobre cómo se realiza el trabajo y sobre su nueva naturaleza. Los dueños de los procesos requieren que expertos en equipos inter funcionales den el soporte especializado a los profesionales de los procesos y proporcionen las competencias, la formación, los estándares y las mejores prácticas de las distintas funciones: ingeniería, producción, TI, recursos humanos,....

La estrategia de negocio (Gestión de proyectos)

En la metodología BPM, de acuerdo a la fase I “Comprender”, el primer punto se refiere a:

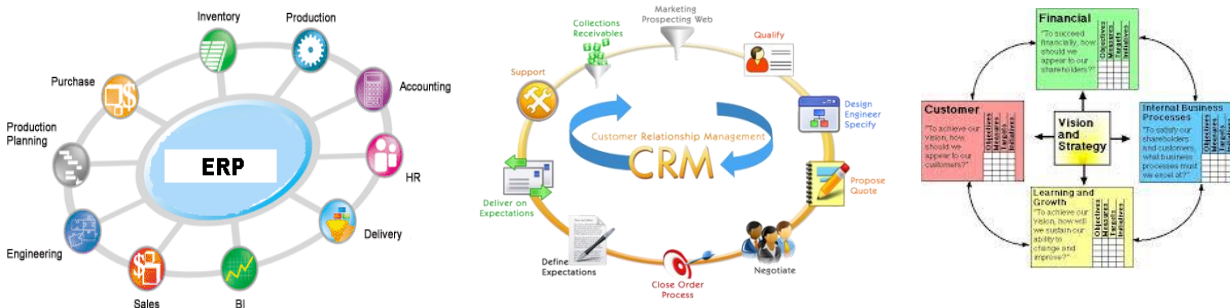
Identificar la estrategia de negocio, a través de dos actividades:

Confirmar objetivos del proyecto: alcance, equipo y plan de trabajo y establecer orientación estratégica del proyecto: maximizando el valor para el cliente controlando costos y minimizando riesgos.

Confirmar la estrategia de negocio: comprender la estrategia de la organización, definir el modelo conceptual estratégico del proyecto de mejora de procesos de negocio; determinar impulsores de cambio, identificar factores críticos de éxito, identificar indicadores clave, identificar procesos clave, identificar tecnología utilizada; aprobar estrategia global del proyecto y planificar siguientes etapas

Evolución de BPM.

En la década de los 90 la industria occidental se centra en mejorar la administración de los recursos empresariales, y es así como aparecen soluciones verticales altamente especializadas como los ERP, CRM y BSC.



Pero estos, no generaron la eficiencia y eficacia esperada en los procesos de negocio, estaban diseñados para mejorar solo la eficiencia administrativa.

Origen del BPM

Los orígenes de los principios de BPM se remontan a la idea de **Adam Smith** de la división del trabajo en la industria manufacturera.

Originalmente, una persona podía elaborar un artículo, de principio a fin, en la industria artesanal. Cuando las fábricas se convirtieron en la norma, se emplearon a muchas personas que fabricaban los artículos de principio a fin, lo que resultó en un alto consumo de tiempo e ineficiencias.

Utilizando el ejemplo de un fabricante de horquillas, Adam Smith sostenía que rompiendo el proceso y creando tareas especializadas simplificaría y agilizaría todo el proceso. Demostró que si las diferentes etapas de la fabricación fueran completadas por diferentes personas, en una cadena de actividades, el resultado sería mucho más eficiente

Los Procesos de Negocio habían nacido!
("Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones" , 1776)

Tiempos y movimientos

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) continuó estas ideas y las fusionó a su "estudio de tiempos" y al trabajo del "estudio de movimientos" de Frank y Lillian Gilbreth (que resultó en el "estudio de tiempos y movimientos"). Estos estudios documentan y analizan los procesos de trabajo con el objetivo de reducir el tiempo y el número de acciones empleadas en cada proceso, mejorando la productividad y la eficiencia de los trabajadores. Esto fue acogido con entusiasmo por los empleadores y visto con escepticismo y animosidad por los trabajadores

Integración vertical

Henry Ford funda en 1903 la Ford Motor Company. En un automóvil de reciente diseño, Ford hizo una exhibición en la cual el coche cubrió la distancia de una milla en el lago helado de St. Clair en 39,4 segundos, batiendo el récord de velocidad en tierra. Ford asombró al mundo en 1914 ofreciendo un salario a sus trabajadores de 5 dólares al día, que en esa época era más del doble de lo que se pagaba a la mayoría de estos empleados.

En la integración vertical, la compañía establece subsidiarias que distribuyen o venden productos tanto para los consumidores como para su propio consumo. Y todas están basadas en el mismo estándar de actividades.

Línea de ensamblaje

En la primera década del siglo 20, "tiempos y movimientos" era un concepto familiar, en sintonía con la edad de la modernidad "científica".

En 1936, el desencanto se había asentado, reflejándose en la película Tiempos Modernos de Charlie Chaplin. La película satiriza la producción en masa y la línea de montaje, haciéndose eco de la desilusión en la industria durante la gran depresión. Tal vez no sea coincidencia que las teorías para la optimización de la productividad están más fuertemente cuestionadas o criticadas cuando se entra en un ciclo económico en recesión.

Workflow

La investigación y desarrollo de la automatización de oficinas prosperó entre 1975 y 1985.

Se consolidó el concepto 'workflow' y las tecnologías de flujo de trabajo. BPM tiene su origen histórico en el 'workflow', aunque hay dos grandes diferencias:

Los sistemas de 'workflow' focalizan en procesos basados en documentos y ejecutados por personas, mientras que BPM focaliza en procesos basados en personas y sistemas.

‘Workflow’ está relacionado con procesos dentro de un departamento, mientras que BPM está orientado a los procesos de toda una organización.

La Era de la Calidad

En los 80s, la Gestión Total de la Calidad (TQM) fue la moda de los modelos de administración y de la teoría de procesos de negocio. Utilizada inicialmente en ingeniería y fabricación, TQM está basada en la filosofía japonesa Kaizen o de mejora continua. El propósito era alcanzar mejoras incrementales en costos, calidad, servicio y velocidad dentro de los procesos.

Aspectos clave de TQM se han convertido en una corriente dominante y adoptada con éxito en los negocios de los 2000s, Six Sigma y Lean Manufacturing son las metodologías más conocidas

BPR

Hacia finales de los 90s, BPR cayó como enfoque para toda la organización.

BPR se demostró demasiado ambiciosa para la mayoría de las organizaciones y deficientemente ejecutada y, por tanto, fue abandonada como enfoque global.

La mayoría de las críticas sostuvieron que es imposible empezar de cero en una organización ya operativa. Otras críticas dijeron que estaba más orientada a las acciones que a las personas, es decir, una vuelta atrás hacia el Taylorismo.

Finalmente, su asociación a conceptos como ‘reestructuración’ y ‘downsizing’ marcaron su declive definitivo.

Modelado de Procesos de Negocio (2000)

Los mejores conceptos de BPR continúan siendo válidos en BPM, en una escala menos drástica y más manejable. Las lecciones fueron aprendidas. El modelado de procesos de negocio funciona si se utiliza con precaución. La clave es la implantación. Para una fuerza laboral ahogada en burocracia administrativa, trabajo repetitivo y duplicidad de acciones, BPM libera tiempo y permite orientar la acción a tareas de ‘valor agregado’; hablar y escuchar a clientes, tomar decisiones, ser efectivos en lugar de tener obligaciones sin sentido. BPM es tan efectiva como cualquier otra herramienta. La herramienta no produce resultados, lo que importa es cómo se utiliza.

La Administración de Procesos de Negocio; BPM, es una disciplina emergente de la gestión empresarial orientada a la realización, al desempeño y al logro de resultados organizacionales; los procesos requieren ser gestionados como un portafolio de activos, si no, se convertirán en pasivos.

La tendencia en tecnología está migrando de las aplicaciones orientadas a transacciones hacia sistemas centrados en procesos, los procesos se están convirtiendo en la base del diseño para los desarrolladores de software de aplicación. Los líderes de la industria están viendo BPM como un camino para tener ventaja competitiva en sus mercados, creando y entregando valor a clientes y accionistas, alineando personas, procesos y tecnología y alcanzando las medidas de desempeño mientras se adopta el cambio.

BPMI

En el año 2001 el departamento de la defensa de los estados unidos convoco a un grupo de especialistas para que diseñaran una nueva manera de gestionar, que fuera estandarizada y que pudiera ser utilizada por cualquier empresa sin importar su tamaño o giro "Business Process Modeling Initiative"

BPM

En el año 2005 aparece el BPM CBOK de la de la ABPMP(Association of Business Process Management Professionals) el cual está basado el 9 mejores prácticas recomendadas y que contiene la base del conocimiento sobre Administración de procesos de negocios.

BPM es una disciplina emergente de la gestión empresarial orientada a la realización, al desempeño y al logro de resultados organizacionales. Los procesos requieren ser gestionados como un portafolio de activos si no, se convertirán en pasivos.

La tendencia en tecnología está migrando de las aplicaciones orientadas a transacciones hacia sistemas centrados en procesos. Los procesos se están convirtiendo en la base del diseño para los desarrolladores de software de aplicación. Los líderes de la industria están viendo BPM como un camino para tener ventaja competitiva en sus mercados, creando y entregando valor a clientes y accionistas alineando personas, procesos y tecnología y alcanzando las medidas de desempeño mientras se adopta el cambio.

BPM Es una metodología disciplinada para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar, tanto los procesos de negocio automatizados como no automatizados para conseguir consistentemente los objetivos planeados y alineados a las martas estratégicas de la organización

¿Qué es nuevo?

Definiciones tradicionales: en su definición básica, es una serie lógica de actividades relacionadas que convierte entradas en resultados. Con extensión de valor agregado está diseñado para crear y entregar valor al cliente y/o al accionista a través de ganar eficiencia organizacional.

Una nueva manera de pensar, los procesos son 'activos' y deben ser gestionados como tales, si no, se convertirán en pasivos. Los procesos definidos como activos, un activo que afecta la calidad de un producto, servicio o marca para satisfacer al cliente y diferenciarse de la competencia.

Los procesos nucleares: son los necesarios para la creación y entrega de valor a clientes y accionistas, deben ser gestionados para maximizar el valor al cliente y el retorno financiero.

Los procesos no nucleares: realizan funciones de soporte o administrativas y deben ser gestionados para minimizar riesgos y controlar costes.

Existen diversos tipos de activos: los procesos operativos, buscan crear y entregar valor por el que los clientes estén dispuestos a pagar; los procesos de soporte, facilitan la realización de los procesos operativos; los procesos de gestión, miden, controlan la calidad, permiten la medición del desempeño y ayudan en la toma de decisiones, control

de variaciones y en la resolución de problemas; y el control de procesos (subclase de procesos de gestión), ajusta o corrige un proceso de negocio o sus resultados cuando las medidas de desempeño varían, exceden los límites aceptables o cuando aparece una nueva oportunidad, por medio de los procesos de control de excepciones que afectan eventos conocidos y los procesos de control resolutivos que afectan eventos desconocidos.

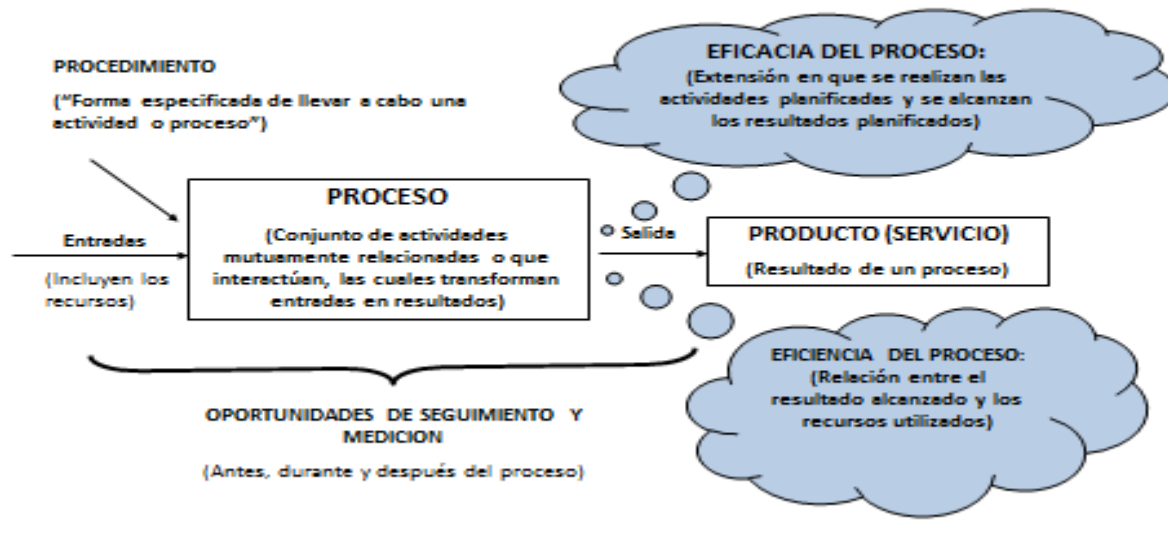
Proceso

En principio un proceso corresponde a la representación de un conjunto de acciones (actividades) que se hacen, bajo ciertas condiciones (reglas) y que puede ejecutar cosas (eventos). En forma genérica se puede definir un proceso como:

“Una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos”

- Esta definición contiene los principales elementos que describen un proceso:
- Los eventos son ocurrencias externas que inician un proceso, es decir un proceso no se inicia por sí solo, algo tiene que ocurrir y el proceso reacciona ante el suceso.
- El proceso debe cumplir un determinado fin, en las ciencias económicas destinado a producir bienes y servicios.
- A diferencia de los eventos, las actividades en un proceso consumen tiempo y recursos. Una actividad se puede definir como una “acción sobre un objeto”, es decir un proceso de transformación ocurre a través de las actividades en un proceso.
- Las actividades en un proceso están encadenadas a través de una secuencia lógica que determina en su conjunto las condiciones del negocio

Proceso



Tipos de Proceso

- Procesos Primarios o Críticos
- Procesos de Soporte
- Procesos de TI
- Procesos de Dirección
- Procesos de Gestión
- Procesos de Entorno

¿Qué es un Proceso de Negocio?

Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que impulsadas por eventos y ejecutándolas en una cierta secuencia, crean valor para un cliente.

Un proceso de negocio se reconoce por el tipo de evento que lo detona, una de las principales características de un proceso de negocio es que es detonado por el cliente y los resultados de la ejecución del proceso tiene que volver al cliente.

El proceso de negocio es transversal a las áreas y atraviesa la cadena de valor de principio a fin.

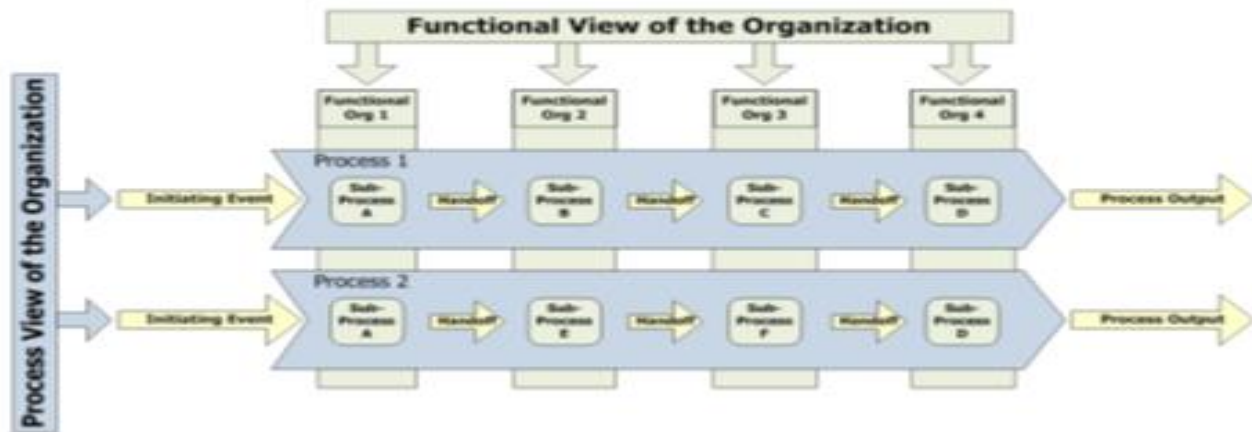
Un proceso de negocio debe contar con tres aspectos fundamentales:

- Detonado por el cliente

- End to End, de principio a fin

- El resultado tiene que generar un valor para el cliente

Estructura de Procesos de Negocio



(ABPMP, 2013)

El “CBOK” de la ABPMP

La Asociación de Profesionistas en Gestión por Procesos de Negocio (ABPMP) es una organización sin fines de lucro orientada al estudio de los conceptos y prácticas de BPM. La ABPMP realiza la edición y publicación del CBOK el cual contiene una guía para la implementación de la Gestión por Procesos de Negocio.

Contenido del CBOK

1. Guía del CBOK

Debido a que las prácticas empresariales, la disciplina de gestión y tecnologías de apoyo maduran, nuestra comprensión de BPM también madura. Es por ello que el CBOK reúne una enorme masa de conocimiento en BPM, incluyendo cientos de libros, artículos, presentaciones, procesos modelos y mejores prácticas, que se basan en la experiencia práctica, estudios académicos, y lecciones aprendidas.

La tendencia en BPM hoy se centra en toda la empresa, procesos de funciones cruzadas que agregan valor para los clientes (tanto internos como externa). Los procesos de negocio definen cómo las empresas realizan un trabajo para entregar valor a sus clientes.

El propósito de gestión de estos procesos crea prácticas más fuertes de negocios que llevan a flujos de trabajo más eficaces, una mayor eficiencia, más agilidad, y en última instancia, un mayor rendimiento de las inversiones de las partes interesadas.

2. Gestión de procesos de negocio

El capítulo de Gestión de Procesos de Negocios se centra en los conceptos de BPM, como las definiciones clave, proceso de extremo a extremo, el valor del cliente, y la naturaleza del trabajo inter-funcional.

En este capítulo se introducen y se exploran los distintos tipos de procesos, componentes de proceso, el ciclo de vida de BPM, junto con las habilidades críticas y factores de éxito.

Este capítulo define BPM y proporciona la base para la exploración de las áreas centrales de BPM.

3. Modelado de procesos

Modelado de Procesos incluye un conjunto crítico de habilidades y procesos que permiten a las personas entender, comunicar, medir y gestionar los componentes primarios de procesos negocios.

El Proceso de Modelado proporciona una visión general de estas habilidades, actividades y definiciones clave, junto con una comprensión del propósito y los beneficios de modelado de procesos, un análisis de los tipos y usos de los modelos de procesos y las herramientas, normas y técnicas de modelado.

4. Análisis de procesos

Análisis de procesos implica una comprensión de los procesos de negocio, incluyendo la eficiencia y eficacia de los procesos de negocio.

Este capítulo explora el propósito del análisis de procesos, las actividades de apoyo en la descomposición de procesos y técnicas analíticas, junto con los roles, el alcance, el contexto empresarial, las reglas y los parámetros de desempeño.

La atención se centra en la comprensión de los procesos del estado actual con el fin de lograr una mejora en el estado futuro.

Dentro de esta área de conocimiento se incluyen una variedad de tipos de análisis de procesos, herramientas y técnicas.

5. Diseño de procesos

Diseño de procesos implica la creación de las especificaciones de los procesos de negocio dentro del contexto de los objetivos de negocio y objetivos de desempeño del proceso.

Proporciona los planes y directrices para el flujo de trabajo (Workflow), así como la aplicación de reglas, y aplicaciones empresariales, plataformas de tecnología, recursos de datos, recursos financieros y controles operativos interactuando con otros procesos internos y externos.

El diseño de procesos es la planificación intencional y reflexiva para el funcionamiento de los procesos de negocio, su medición, gobierno y administración.

Esta área explora los roles del diseño de procesos, técnicas y principios del buen diseño, junto con una exploración de los patrones y consideraciones tales como el cumplimiento, liderazgo ejecutivo, y la alineación estratégica

6. Gestión del desempeño de procesos

La medición del desempeño de procesos es el control formal, previsto de la ejecución de procesos y el seguimiento de los resultados para determinar la eficacia y eficiencia del proceso.

Esta información se utiliza para tomar decisiones y mejorar o remover los procesos existentes y / o la introducción de nuevos procesos con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Los temas cubiertos incluyen la importancia y los beneficios de la medición del desempeño, las definiciones clave de rendimiento de procesos, seguimiento y control de las operaciones, la alineación de los procesos de negocio y resultados de las empresas, que medir, métodos de medición, modelado y simulación, apoyo a las decisiones para los dueños y gestores de procesos y consideraciones para éxito.

7. Transformación del proceso

Transformación de procesos aborda el cambio de procesos. El cambio de los procesos se discute en el contexto de un ciclo de vida del proceso, desde la planificación hasta la implementación.

Varias mejoras de procesos, rediseños y metodologías de reingeniería se exploran, junto con las tareas asociadas a la "construcción", control de calidad, y la introducción y evaluación de nuevos procesos.

El tema de la gestión del cambio organizacional, que es fundamental para la transformación de procesos exitosos, también se discute aquí: incluye el trasfondo psicológico de los factores de gestión de cambios y de éxito para el cambio.

8. Organización de procesos

El área de conocimiento de la organización de procesos se ocupa de las funciones, las responsabilidades y la estructura de informes para apoyar a las organizaciones orientadas a procesos.

Se aborda una discusión de lo que define a una empresa basada en procesos, junto con las consideraciones culturales y multi-funcionales, así como el rendimiento en el equipo.

Se explora la importancia de la gobernabilidad de procesos de negocio, junto con una variedad de estructuras de gobierno y de la noción de un Centro de Excelencia de BPM (COE) o Centro de Competencia.

9. Gestión empresarial de procesos

La gestión empresarial de procesos es impulsada por la necesidad de maximizar los resultados de los procesos de negocio coherentes con las estrategias de negocio bien definidos y objetivos funcionales basados en estas estrategias.

El Área de Conocimiento de la Gestión empresarial de Procesos, identifica las herramientas y los métodos para evaluar los niveles de madurez de gestión de procesos, junto con las áreas de práctica de BPM requeridos que pueden mejorar un estado de organización BPM.

Se discuten varios marcos de referencia de procesos de negocio, junto con la noción de proceso de integración, es decir, la interacción de varios procesos entre sí y con los modelos que vinculan el rendimiento, las metas, las tecnologías, las personas y los controles (financieros y operativos) a la estrategia de negocio y el rendimiento objetivos.

Aquí se explora los temas de arquitectura de procesos y mejores prácticas en la gestión de procesos empresariales.

10. Gestión de tecnología de procesos

BPM es una disciplina de gestión apoyada y facilitada por la tecnología. Este capítulo trata de la amplia gama de tecnologías disponibles para apoyar la planificación, el diseño, el análisis, la operación y el seguimiento de los procesos de negocio.

Estas tecnologías incluyen el conjunto de paquetes de aplicaciones, herramientas de desarrollo, tecnologías de infraestructura, datos y almacenes de información que dan soporte a los profesionales de BPM.

En este capítulo se analiza la integración por medio de Business Process Management Suites (BPMS), los repositorios de procesos y herramientas independientes para el modelado, análisis, diseño, ejecución y monitoreo se discuten. Se cubren las normas de BPM, las metodologías y las nuevas tendencias.

Ventaja Competitiva

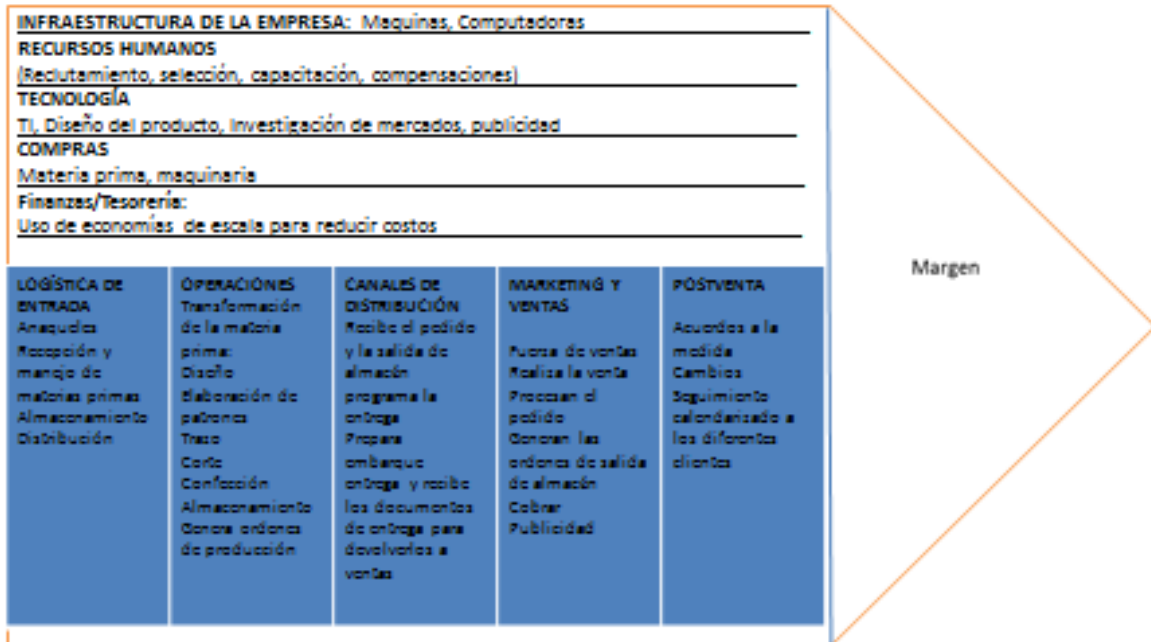
Cadena de valor

Para analizar la fuente de la ventaja competitiva se debe integrar una manera sistemática de estudiar todas las actividades que la organización realiza y de descubrir cómo interactúan.

“La cadena de valor divide una organización en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de sus costos y sus fuentes de diferenciación actuales y potenciales”

La ventaja competitiva se crea cuando una organización integra las actividades de su cadena de valor de “la mejor manera posible”

Cadena de valor Grupo Industrial Mexicano BIBO S.A de C.V



El modelado de procesos.

De acuerdo con el Modelo de Referencia BPM según Jeston y Nelis, un modelo de referencia riguroso a la vez que flexible, es esencial para facilitar la mejora en los procesos de negocio.

El enfoque BPM reconoce que los cambios son idealmente conducidos por personas que trabajan en organizaciones, donde la visión y las metas de los procesos están claros, las responsabilidades y los roles son transparentes, y los sistemas, procesos y tecnologías soportan los objetivos de la organización. Esto es bastante infrecuente, por lo que los modelos de referencia proveen un enfoque metodológico para clarificar todos estos aspectos. Igualmente, proveen un enfoque estructurado para los proyectos BPM, desde su concepción y lanzamiento hasta completar una situación de mejora continua sustentable en el tiempo.

La ABPMP (Association of Business Process Management Professionals), el Modelo de Referencia BPM, incluye al Núcleo Central BPM, conformado por el modelado de procesos, el análisis de procesos, el diseño de procesos, la gestión del desempeño de procesos y la transformación de procesos. El Modelo de Referencia ABPMP, se conforma de diversas áreas de conocimiento: la Administración de Procesos de Negocio (modelado de procesos, análisis de procesos, diseño de procesos, gestión del desempeño de procesos y la transformación de procesos), la Organización de la Administración de Procesos, la Administración Empresarial de Procesos y las Tecnologías para la Administración de Procesos.

De acuerdo con la Administración de Procesos de Negocio y el BPM -- modelado de procesos; ésta sección del CBOK presenta los métodos, técnicas y herramientas estándar que permiten comprender, comunicar, medir y gestionar los componentes primarios de la administración de procesos y explica el propósito y los beneficios del modelado de procesos.

El Modelado de procesos de negocios "Business Process Modeling", es un conjunto de actividades que involucran la creación de representaciones de un proceso actual o propuesto. Provee una perspectiva "de principio a fin" de la organización, de sus procesos primarios, de soporte y de dirección.

Un "modelo" es una representación simplificada de las relaciones organizacionales, que brinda soporte a las actividades de análisis, diseño y monitoreo de procesos bajo BPM.

Los sistemas organizacionales son difíciles de comprender sin un método apropiado de análisis. Una organización puede estar formada por varias áreas funcionales y puestos con múltiples puntos de contacto entre sí. Un modelo proporciona la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema (Vernadat, 1996).

Pearman (1999), menciona que los analistas de negocio requieren de las técnicas de modelado de procesos para ser más efectivos y eficientes, ya que los modelos les ayudan a hacerse las preguntas correctas sobre el mundo real, provocando puntos de discusión y acuerdo sobre los procesos actuales y propuestos, comunicar el proceso a otros que no están implicados en el desarrollo, analizar el modelo puede revelar sus puntos débiles.

Con las herramientas de simulación se exploran los efectos de los cambios propuestos, base para la sustentabilidad, a largo plazo, del ciclo de vida de los procesos, ya que el modelo puede sugerir áreas clave para medir su desempeño y base tecnológica para controlar el proceso en el mundo real, p.ej. reglas de negocio, flujos de trabajo, etc.

Por lo tanto, la finalidad del modelado del negocio es describir cada proceso, especificando sus datos, actividades (o tareas), roles y reglas de negocio (García-Molina, 2007).

Debido a la naturaleza compleja y dinámica de las organizaciones, los modelos son necesarios para entender el comportamiento de las mismas y diseñar los nuevos sistemas, así como mejorar el funcionamiento de los existentes.

Existen diferentes técnicas, notaciones y estándares que han sido desarrollados para facilitar la comunicación y la captura de información:

- FLUJOGRAMAS
- SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer)
- IDEF (Integration Definition for Function Modeling/SADT)
- LOVEM (Line of Visibility Engineering Method)
- UML (Unified Modeling Language)
- BPMN (Business Process Modeling Notation)

La simulación bajo BPMN, un modelo es una abstracción o representación simplificada de un sistema complejo que puede ser real o conceptual. Un modelo se diseña para mostrar ciertas características del sistema que se desean estudiar, predecir, modificar o controlar.

Por tanto, un modelo incluye determinados aspectos, pero no todos, del sistema que se pretende analizar.

Un modelo de simulación es un modelo computacional que representa a un sistema dinámico. Los modelos de simulación ofrecen como principal ventaja la posibilidad de experimentar diferentes decisiones y analizar sus resultados en sistemas donde el costo o el riesgo de una experimentación real son prohibitivos. Por otro lado, la simulación permite el análisis de sistemas de una complejidad tan elevada que resultan imposibles de representar mediante modelos estáticos.

La simulación bajo BPMN, sirve para evaluar los efectos de: agregar o reemplazar recursos, cambiar el flujo del proceso, cambiar los tiempos de proceso, introducir nuevos servicios o tipo de clientes, eliminar servicios o recursos existentes, cambiar los métodos de manejo de materiales y cambiar los métodos de programación de las actividades.

El análisis de procesos.

De acuerdo con la Administración de Procesos de Negocio y el BPM – análisis de procesos; ésta sección del CBOK, describe las actividades del levantamiento, comprensión y modelado de los procesos actuales. Se presentan una variedad de métodos, técnicas y herramientas para este fin.

El objetivo es crear una comprensión común sobre los procesos actuales y su alineamiento con los objetivos de la organización.

Para la realización del Análisis de Procesos:

- a. Monitorización continua: si la organización está administrada por procesos de manera regular y consistente, las medidas de desempeño permiten la toma de decisiones oportunas para mejorar el proceso.
- b. Eventos detonantes: planeación estratégica de negocio, orientación al cliente, ciclo de vida de los productos y servicios, problemas de desempeño (altos costos / baja eficiencia), nuevas tecnologías.
- c. Atributos del equipo: multifuncional, representación de grupos de interés, expertos, líderes funcionales.
- d. Roles: analista, facilitador y expertos en la materia.
- e. Preparación del Proceso de Análisis
- f. Seleccionar el proceso: mayor impacto en los objetivos críticos de la organización.
- g. Determinar el alcance del análisis: la amplitud y profundidad y el impacto en proyectos futuros.

Seleccionar la metodología de análisis: Técnicas, herramientas y aplicaciones.

Metodologías BPM: Análisis de procesos de negocios, evaluar el entorno actual, As-Is
Comprensión y análisis de procesos.

Realización del Análisis de Procesos.

Obtención de la estrategia de la organización, especificación de la arquitectura de procesos del proyecto, planificación y lanzamiento, levantamiento de información general.

Entrevista preliminar, presentación del proyecto, entrevista inicial, integración de información inicial, matriz de funciones y responsabilidades, plan de entrevistas y ejecución de entrevistas primarias.

Análisis: análisis de la información recabada, ejecución de entrevistas secundarias, documentación de entrevistas, análisis tecnológico, análisis financiero, identificación de procesos, modelado de la situación actual, inventario de documentos y documento de diagnóstico.

La información obtenida del Análisis de Procesos, consiste en: estrategia, cultura y contexto de la organización (por qué existe el proceso), entradas y salidas del proceso, grupos de interés, internos y externos, incluyendo proveedores, clientes y sus necesidades y expectativas, ineficiencias del proceso actual, escalabilidad de los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes, reglas de negocio para controlar el proceso y porque tienen que existir, métricas para monitorear el proceso, quién las controla y con qué fin, actividades que conforman el proceso y sus dependencias entre funciones y departamentos, mejora en la utilización de recursos y oportunidades para reducir limitaciones e incrementar la capacidad de los recursos.

Los instrumentos para el análisis de procesos son: el modelado de procesos, análisis de costos (ABC), análisis de costos por transacción (TCA), análisis de tiempo

por ciclo de actividad, análisis de patrones de actividad, análisis de curvas de distribución, análisis de decisiones, análisis de sensibilidad, análisis de riesgos y análisis de interacciones personales: observación directa, videograbación, maquetación, asignación de recursos, motivación y recompensa.

Entre las consideraciones finales del Análisis de Procesos se encuentran: el liderazgo ejecutivo, nivel de madurez BPM de la organización, evitar diseño de soluciones en esta etapa, evitar la “Parálisis por el análisis”, analizar con métricas, asignar recursos y tiempos

al nivel apropiado, interacciones con el “cliente” (modelo cliente-proveedor interno en la organización), utilizar los conceptos de “Cadena de Valor” y “Benchmarking” y comprender la cultura de la organización: focalizar en el problema no en las personas, gestionar los sentimientos de amenaza personal sobre roles y pérdida de trabajo.

El “Benchmarking”, es un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar “comparadores” o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Existen tres técnicas de benchmarking:

- Investigar a competidores directos.
- Analizar organizaciones de la misma industria pero que no son competidores directos.
- Investigar y analizar los procesos similares en otras industrias.

El diseño de procesos.

De acuerdo con la Administración de Procesos de Negocio y el BPM – diseño de procesos; éste Muestra la manera de crear las especificaciones para los procesos de negocios finales, bajo el contexto de las metas estratégicas de la organización y los objetivos de desempeño planteados. Se define cómo interactúan los recursos de la organización en los procesos, tanto internos como externos, cómo funcionan, se miden y serán gobernados.

Explora métodos, principios, técnicas y herramientas para el buen diseño, así también nos presenta patrones y consideraciones para el alineamiento con la estrategia, el liderazgo ejecutivo y el cumplimiento de los requisitos de los procesos.

Dentro de los roles del Proceso de Diseño:

Enfoque/Visión: organización entera: “De arriba hacia abajo” con liderazgo ejecutivo y mejora de un proceso concreto: “de abajo hacia arriba”.

Roles: liderazgo ejecutivo, equipo multifuncional de procesos (técnicos y de negocio), analistas / arquitectos de procesos (con competencias en TI), expertos en la materia, participantes / grupos de interés, clientes, líder del proyecto, facilitador y dueños de los procesos.

El Diseño de Procesos se conforma de varias etapas:

Fase de Innovación

El objetivo de la fase de innovación es, diseñar los nuevos procesos tan eficientes y efectivos como sea posible, para alcanzar las expectativas actuales y futuras de los grupos de interés. Esta fase representa una oportunidad para cuantificar, los beneficios de negocio esperados por la organización.

Establecer las reglas del juego es un paso crítico para el diseño de procesos.

En la opinión de Peter Franz & Mathias Kirchmer, los factores clave de éxito para el diseño de procesos son:

Obtener el compromiso de la dirección: propuestas de valor en el diseño de los procesos, alineamiento de los procesos con la estrategia de la organización, alineamiento de IT con el diseño de los procesos e identificar procesos con beneficios rápidos para generar motivación y facilitar el proceso de cambio; diseñar los procesos para que sean “sencillos” ¿Para qué se utilizarán? ¿Por quién? ¿Para obtener qué resultados?; y encontrar el equilibrio entre “rigurosidad” y “libertad”, un proceso regulatorio debe ser riguroso y un proceso I+D+i debe dejar espacio para la creatividad.

Entre las Mejores Prácticas del Diseño de Proceso (1) podemos encontrar: diseñar el proceso alrededor de las interacciones con el cliente, minimizar las actividades que puedan representar una ruptura en el flujo del proceso, diseñar alrededor de actividades con valor agregado, asegurar un flujo continuo, diseñar el proceso alrededor de las interacciones con el cliente.

En las Mejores Prácticas del Diseño de Proceso (2) se encuentran: realizar el trabajo donde tiene más sentido, implicar al menor número de roles, enriqueciendo roles (personas multifuncionales), mantener un solo punto de contacto, capturar la información en la fuente y compartirla.

Las consideraciones finales del Diseño de Procesos son: alineamiento con la estrategia de

la organización, liderazgo ejecutivo, comunicación y transparencia, incentivos y recompensas, propiedad del proceso, equipos multifuncionales, mejora sostenida y compromiso de inversión.

El desempeño de los procesos

Es una manera formal de monitorear los procesos diseñados. La ejecución del seguimiento nos ayuda a determinar la eficacia y eficiencia de los procesos. La evidencia física de esta práctica nos permite tomar decisiones objetivas para modificar o introducir nuevos procesos con el fin de alcanzar las metas y objetivos planteados. Por lo tanto lo más importante de la administración del Desempeño es un conjunto de actividades para asegurar que las metas son consistentemente alcanzadas y que los resultados son entregados de una manera efectiva y eficiente.

La estructura del análisis del desempeño es principalmente la siguiente:

- Misión y Estrategia: esencia de la organización y cómo se alcanzara la misión.
- Factores Críticos de Éxito: identificar aspectos críticos que es necesario hacer para ejecutar la estrategia.
- Metas: logro específico y medible para ser realizado en un periodo de tiempo concreto.

- Indicadores clave de desempeño: Una medida cuantitativa de desempeño que refleja el progreso hacia una meta u objetivo.
- Métricas: Una medida cuantitativa de desempeño.

Las métricas de desempeño están basadas en las siguientes dimensiones fundamentales:

Tiempo: medida de duración del proceso. (Tiempo del ciclo)

Costo: cantidad monetaria asociada a un proceso. (Coste de oportunidad)

Capacidad: cantidad o volumen de “outputs” realizables en un proceso. (transacciones)

Calidad: expresión de porcentaje “real vs. objetivo” (satisfacción, variación)

Los indicadores son las entradas que son recursos utilizados para producir una salida. También las salidas que es la cantidad de unidades producidas. La eficiencia es el ratio de entradas por unidad de salida o salidas por entradas. Otro indicador es la calidad de servicio es el nivel de satisfacción del cliente y los resultados son el impacto cualitativo que es la medida de la meta última de organización.

Transformación de procesos

Más comúnmente conocido como el proceso de cambio, describe varios modelos de mejora, metodologías de rediseño y reingeniería asociadas con el proceso de implantación del proceso de cambio. La Transformación de Procesos es la evolución planificada de los procesos de negocio utilizando una metodología y un enfoque riguroso para asegurar que los procesos alcanzan de forma continua los objetivos de negocio, está afectada por factores internos y externos a la organización, por ejemplo, la aparición de nuevas tecnologías.

También está regida por los principios de gobernabilidad de la administración de procesos

de negocio adoptados por la organización y dependiendo del grado de madurez en que se encuentre la organización, se pueden adoptar diversos métodos para responder a las diversas situaciones: mejora incremental o proyectos integrales.

Existe la metodología de mejora incremental como lo es el seis sigma, lean, TQM, costeo

y administración basado en actividad y el modelo de mejora del desempeño.

Las metodologías de enfoque integral es el rediseño de procesos y la reingeniería de procesos.

Para hacer un desarrollo de plan de implantación es necesario determinar la estrategia de

la misma, planificar la implantación de los nuevos procesos, adquisición de habilidades y competencias, la nueva estructura organizativa y los nuevos componentes tecnológicos. También se debe actualizar el plan de transición y gestión del cambio. Desarrollo e implantación de soluciones tecnológicas.

Realizar el ciclo de vida del desarrollo funcional y técnico de sistemas implica: el diseño funcional, diseño técnico, desarrollo, pruebas individuales, pruebas de integración del

sistema, pruebas de aceptación funcional, pruebas de aceptación por el usuario, despliegue de equipos, puesta en marcha.

Desarrollo e Implantación de Procesos de Negocio: Implica mantener una comunicación fluida, constante y en ambos sentidos con los grupos de interés sobre los objetivos /metas, actividades, calendario, fechas clave, roles y personas del equipo del proyecto. Estar especialmente atentos a la retroalimentación y sugerencias de las personas miembros de los diferentes grupos de interés.

Se debe desarrollar un programa de marketing de los logros que se vayan alcanzando en

el proyecto. Determinar la estrategia de formación (por grupos, individual, por temática), y preparar la infraestructura (salas, documentación, etc.) para la formación.

Formar al personal en la solución integrada: procesos, organización, tecnología.

Completar las pruebas de integración y pruebas piloto. Mantener actualizada la documentación del proyecto: procesos, organización y tecnología Implicar al equipo de dirección activamente en el proceso de comunicación a los grupos de interés.

Desarrollar en detalle el plan de puesta en marcha y planes de contingencia para la implantación. Establecer la infraestructura de soporte para el arranque: identificar usuarios avanzados para dar soporte a sus colegas, procedimiento de administración de cambios, monitorización y solución de problemas, reporte diario de la marcha del proyecto

a los usuarios y grupos de interés.

Desarrollo e Implantación de Soluciones Organizacionales

Se debe poner en marcha los cambios organizacionales: estructura basada en procesos, dueños de los procesos, roles/competencias para nuevos procesos, políticas y procedimientos. Poner en marcha los cambios culturales: gobernabilidad y administración

de procesos, sistemas de medición y rendición de cuentas, de desempeño, incentivos y compensaciones. Poner en marcha la infraestructura de soporte al cambio (entrenamiento, nuevas contrataciones, equipo de transición y comunicación).

La gestión de riesgos se refiere a la anticipación y tratamiento de los problemas que puedan aparecer en el desarrollo de un proyecto BPM. Algunos son los siguientes:

- **Comprender-innovar:** el riesgo es que sea un proyecto sin apoyo de dirección, sus posibles causas es que la dirección tiene otras prioridades y sus posibles soluciones serian demostrar impacto costo-efectividad, impulsores de cambio y de competitividad.
- **Implantar:** organizar reuniones o talleres para comunicar beneficios y evitar los errores.
- **Realizar:** el riesgo es que los procesos estén siendo modificados informalmente sus posibles causas son las políticas de gobernabilidad BPM no han sido comunicadas las soluciones serian que la dirección comunique formalmente a la organización las políticas, procedimientos y estructura de gobernabilidad BPM.

Organización de la administración de procesos.

Existen consideraciones organizacionales, culturales, el trabajo en equipo, el trabajo inter funcional y las estructuras de comunicación y gobernabilidad necesarias en los procesos.

El enfoque de la disciplina puede hacer cambiar la forma en que los ejecutivos piensen sobre sus organizaciones y estructuras. Históricamente, las organizaciones se han estructurado alrededor de funciones, geografía o productos. Pocas empresas están estructuradas alrededor de sus procesos de negocio. A medida que las organizaciones introduzcan y maduren en BPM, aparecerá el reto de los cambios organizativos como: administrar los procesos de desempeño, estructuras organizacionales, roles y responsabilidades, medidas de desempeño, valores y cultura. Aparecerán nuevas necesidades: nuevas habilidades y competencias de las personas, administración de las nuevas estructuras y caminos para alinear, motivar y recompensar a los empleados.

La organización por procesos es definida por ABPMP como Empresa Centrada en Procesos como la institución que está estructurada, organizada, gestionada y medida alrededor de sus procesos de negocio primarios. Es necesario saber que estas instituciones contemplan nuevos roles, responsabilidades, relaciones y estructuras organizativas. Esto conlleva cambios significativos en el enfoque de gestión y de la manera en que se trabaja, y una evolución desde una estructura tradicional, orientada a funciones o recursos, hacia otra orientada al desempeño inter-funcional de los procesos, de principio a fin, para generar valor para los clientes.

Las estructuras de gestión tradicionales implican una estructura jerárquica de delegación de responsabilidad y de mando y control.

La orientación a procesos implica diseño de procesos, documentación, medidas y mejora continua. Más que “mando”, los gestores de procesos actúan como “coaches”, facilitadores, dando soporte al grupo de profesionales que realizan efectivamente los procesos.

Es importante hacer notar que en una organización no solo existe la orientación hacia los procesos, puede haber estructuras híbridas o de transición.

Administración empresarial de procesos.

La Administración Empresarial de Procesos implica la transición de la formalización de la estrategia, en términos generales o en términos financieros, a la expresión de la estrategia en términos de actividad intra-funcional real. Este cambio de mentalidad implica la conciencia profunda que las metas financieras son simplemente los resultados acumulados de las actividades que realiza la organización.

Establecer un Proceso de Gobernabilidad es clave para orientar los esfuerzos BPM hacia los clientes y para obtener la colaboración a todos los niveles de gestión de la organización. El componente final de esta etapa de planificación es un sólido plan de comunicación que claramente comunique la visión BPM de la organización, los proyectos

y responsabilidades clave y los objetivos a alto nivel que comprometa a las personas de la organización. BPM no reemplaza el enfoque de la unidad de negocio ni la necesidad del enfoque funcional. BPM representa una práctica adicional y valiosa de la administración que focaliza en la manera en que la organización crea valor para sus clientes.

EPM asegura el alineamiento del portafolio de los procesos de negocio, de principio a fin, y la arquitectura de los procesos con la estrategia de la organización y con la asignación de recursos. Provee el modelo de gobernabilidad para la gestión y evaluación de iniciativas. También implica la definición intensiva del apoyo tecnológico de forma deliberada y colaborativa para la mejora, la innovación y la gestión de los procesos de negocio, de principio a fin, para impulsar la agilidad de la organización.

Beneficios de la administración empresarial de procesos (Bossidy y Charan):

- Conocer el negocio: comprender en detalle el trabajo y los roles de los departamentos y personas clave dentro de los flujos de trabajo integrales y, por tanto, apreciar el valor entregado al cliente y accionistas.
- Administrar por el desempeño REAL: tiempo, calidad y costo de productos y servicios entregados al cliente.
- Establecer metas y prioridades claras y realistas.
- Recompensar a los que hacen el trabajo y contribuyen a la creación de valor para los clientes en términos medibles.

Uno de los conceptos fundamentales de EPM es la inter-operatividad a través de la cadena de valor de la organización, de acuerdo al concepto introducido por Michael Porter en 1985. En contraposición al concepto tradicional de una organización basada en funciones o “silos”, el concepto de Porter exige que la Cadena de Valor implicada en entregar al cliente productos y servicios, sea definida, mejorada y administrada de una manera integral. Esta propuesta exige la coordinación y la cooperación entre las diferentes funciones una organización.

EPM se focaliza en medir lo que es importante para el cliente, desde su punto de vista y como es entregada es decir que cada cliente tenga el producto correcto, a la hora esperada, en perfectas condiciones de empaque, en la cantidad correcta, con la documentación correcta y al cliente correcto.

Por tanto, los objetivos fundamentales para desarrollar una visión para la Administración Empresarial de los Procesos son:

Definir los procesos inter-funcionales que entregan valor al cliente.

Articular la ejecución de la estrategia de la organización en términos de sus procesos inter-funcionales.

Asignar la responsabilidad para la mejora y la gestión de los procesos inter-funcionales.

Definir las medidas de desempeño que importan a los clientes.

Definir los niveles de desempeño de la organización en términos de estas medidas alrededor del cliente.

Siempre observe su organización desde el punto de vista del cliente, no nombre los procesos con el mismo nombre que utiliza para los departamentos internos actuales, sea claro en la definición del proceso: clarifique dónde empieza el proceso, los departamentos implicados, los resultados, y las medidas clave de desempeño, hágalo rápido, no busque la perfección a la primera tome en cuenta que se necesita un modelo básico que sirva para los próximos pasos y una vez que la alta dirección tenga una comprensión compartida de los componentes del primer nivel de procesos de su propia organización el próximo paso es hacer lo mismo con unas pocas métricas que midan el nivel de desempeño actual con relación al cliente (tiempo, calidad, costos, servicio al cliente,...).

Obtener los datos para establecer el nivel de desempeño actual no es una tarea fácil, a nivel de la Alta Dirección existen obstáculos que se deben evitar para alcanzar una comprensión compartida sobre el nivel de desempeño de la organización con relación a los requerimientos de los clientes:

1. Falta de franqueza para medir lo que los clientes realmente quieren.
2. Cuestionamiento de la validez de los datos sobre el desempeño actual.
3. Análisis a un nivel equivocado de detalle. Mantener la visión estratégica es determinante en esta etapa.

Una vez alcanzado el consenso sobre una visión compartida sobre los procesos a alto nivel y el nivel de desempeño de la organización, la Alta Dirección puede proceder a elaborar un plan para mejorar y gestionar los procesos inter-funcionales de la organización.

El plan debe responder a 2 aspectos fundamentales:

1. ¿Cuáles de los procesos de negocio deben ser mejorados y por cuánto, para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización?
2. ¿Quién será nombrado para dirigir las mejoras y gestionar el cambio planeado?

El rol de los dueños de los procesos va más allá de la monitorización del desempeño de los procesos. Para convertir los planes en acción, los dueños de los procesos necesitan colaborar en los proyectos de mejora de los procesos críticos. La estrecha colaboración entre los miembros del “consejo” para la mejora de los procesos de negocio interfuncionales es un factor crítico de éxito.

Debe haber comportamientos específicos de liderazgo en las diferentes etapas:

1) En la fase de Definición:

- 1.1 Acordar el alcance de los procesos.
- 1.2 Fijar objetivos de mejora claros.
- 1.3 Asignar a los mejores en el proyecto.
- 1.4 Identificar limitaciones de forma realista.
- 1.5 Establecer un calendario claro.
- 1.6 Constituir el proyecto para la implantación, no solo para el diseño.

2) En la fase de Análisis:

- 2.1 Comprender el flujo de trabajo en un contexto inter-funcional.

- 2.2 Acordar la dimensión de la diferencia de desempeño.
- 2.3 Adquirir claridad sobre los problemas clave, discontinuidades, oportunidades.
- 2.4 Insistir en la priorización de los problemas basados en su impacto.
- 2.5 Redefinir el trabajo de los miembros del equipo de proyecto, si es necesario.

3) En la fase de Diseño:

- 3.1 Explorar reacciones sobre la visión del nuevo diseño.
- 3.2 Comprender las implicaciones inter-funcionales sobre cómo será dirigida la organización en el futuro.
- 3.3 Ganar claridad sobre la matriz de medidas de desempeño.
- 3.4 Constructivamente, cuestionar las recomendaciones para cambiar.
- 3.5 Determinar la justificación de la inversión.
- 3.6 Examinar el plan de implantación de alto nivel.

4) En la fase de Implantación:

- 4.1 Presidir las reuniones de los equipos de gestión de proyectos durante la implantación.
- 4.2 Fijar la máxima atención en las discusiones sobre las dependencias interfuncionales de los procesos.
- 4.3 Facilitar el tránsito de la lealtad de las personas a los procesos.
- 4.4 Comunicar el progreso al ir acercando la diferencia entre el desempeño actual y el desempeño deseado.
- 4.5 Hacer visible la mejora de la colaboración inter-funcional.

LA TECNOLOGÍA DE PROCESOS.

BPM es una disciplina de administración soportada e impulsada por tecnologías, lo cual incluye desde pequeñas herramientas autónomas hasta complejas herramientas integradas BPMS, esta sección describe la tecnología disponible para soportar la planificación, análisis, diseño, implantación, operación y monitoreo de los procesos de negocio.

La práctica de BPM ha incrementado los requerimientos tecnológicos para soportar el ciclo de vida de los proyectos BPM: análisis, diseño, implantación, ejecución administración y monitoreo de los procesos y para soportar nuevas aplicaciones convergentes: análisis financiero, gestión de registros.

Las tecnologías BPMS permiten que los profesionales BPM sean más efectivos y eficientes, en especial cuando se tratan grandes volúmenes de datos e información para las funciones de soporte primarias de modelar, analizar y diseñar los procesos así como de implantar y ejecutar los procesos junto con las decisiones de gestión, medidas de desempeño de negocio, actividades administrativas.

Las características básicas de una aplicación de modelización y simulación incluyen:

- Capacidad de representar gráficamente el proceso como un mapa de pasos que deben realizarse (ej. BPMN).

- Métodos para definir el flujo de información entre los pasos y las condiciones en que el flujo puede cambiar (ej. según una distribución de probabilidad).
- Métodos para establecer hipótesis acerca de conductas medibles en los pasos de los procesos (ej. tiempo para completar una tarea siguiendo una distribución de probabilidad). Estas aplicaciones apoyan la ejecución de las operaciones internas de la organización y las actividades de interacción con socios de negocio y con clientes.

Algunas de estas aplicaciones están categorizadas como sigue:

- Sistema Electrónico de Gestión de Documentos (EDMS), incluye sistemas de gestión de contenidos (ECMS), ERPs, CRMs.
- Formas electrónicas para la captura y distribución de la información, utilizando estándares XML, EDI.
- Gestión y tráfico de flujos de trabajo (workflow), basados en un conjunto de reglas (ej. la ruta de autorización del pago de una factura).
- Grupos de trabajo colaborativos, para facilitar la interacción y cooperación de analistas, diseñadores, expertos, gestores.

Algunas ventajas de la tecnología para procesos son:

- Incremento significativo en eficiencia y reducción de costos.
- Aseguran el cumplimiento de las políticas legales y regulatorias
- Permiten un seguimiento puntual de las medidas de desempeño y, por tanto, permiten identificar nuevas áreas de mejoras.

Y sus riesgos:

- Automatizar un proceso no asegura un mejor desempeño, por sí mismo.
- La sofisticación tecnológica puede enmascarar errores o ineficiencias dentro de los procesos. Se debe comprender detalladamente lo que se está implantando.
- Exposición a los riesgos de seguridad informática.

La tecnología de procesos

- a. Monitoreo y Control. Funciones de administración y gestión de flujos de trabajo en tiempo real.
- b. Gestión del desempeño y ayuda a la decisión. Cuando las medidas de desempeño han sido definidas e implantadas, la capacidad de registro y reporte de estas métricas clave están disponibles. Algunas aplicaciones y elementos de software son: EAls, Data Warehousing, Business Intelligence.
- c. Sistemas de gestión de reglas de negocio. Esta categoría de aplicaciones permiten monitorear, en tiempo real, eventos dentro de los procesos y tomar acciones específicas a la aparición de dichos.
- d. Gestión de repositorio de procesos. Elemento esencial de una organización basada en procesos y que gestiona con efectividad sus activos. Contiene no solo el método y marco común de comunicación inter-funcional de los procesos sino, también, el registro de la información relativa a: dueño del proceso, alineamiento con la estrategia de negocio, orientación al cliente, habilitadores tecnológicos, reglas de negocio, indicadores de desempeño y controles tanto financieros como

operativos, resultados esperados, eventos. En suma, contiene la información sobre cómo opera la organización.

Las nuevas tendencias tecnológicas indican la aparición de métodos y prácticas estándar en BPM en donde algunos de estos son los siguientes:

- Business Process Modeling Notation (BPMN) utilizado para el diseño gráfico de los procesos.
- eXtensible Markup Language (XML) utilizado para compartir datos y documentos.
- eXtensible Process Definition Language (XPDL) es una especificación de formato de archivo compatible con la notación estándar BPMN y provee un formato común para compartir modelos de procesos entre herramientas.

Adicionalmente, detrás de las aplicaciones BPM hay plataformas y prácticas comunes como la programación orientada a objetos, tecnologías de bases de datos, sistemas operativos, todos ellos considerados estándares en la industria. Básicamente las tecnologías BPM pueden beneficiar a las personas en el campo de profesionales BPM que utilizan las herramientas para analizar los procesos existentes y desarrollar alternativas; empleados que utilizan los procesos automatizados para realizar su trabajo; profesionales de gestión que utilizan la tecnología para monitorear el desempeño de los procesos y analizar los datos buscando nuevas oportunidades de mejora.

Adicionalmente, la utilización de la tecnología BPM no está limitada al personal interno de la organización, también se pueden beneficiar los clientes, los socios de negocio y otros grupos de interés. Uno de los problemas típicos en muchas organizaciones, reconocido durante años, es la falta de una adecuada comunicación y planeación entre los responsables ejecutivos de la dirección estratégica y táctica y los responsables de la administración de IT.

Los roles de muchos profesionales está cambiando:

- Los profesionales de BPM requieren comprender los sistemas de información actuales y sus funciones dentro de los procesos de negocio: tipo de información disponible, sus fuentes y su utilización dentro de los procesos. Los esfuerzos de mejora de los procesos requieren del examen de alternativas de software para integrar la información de diversas fuentes, determinar cómo gestionar y cómo distribuir la información útil dentro de los proceso y cómo mejorar las fuentes de información.
- El rol de los profesionales IT está cambiando porque los requerimientos técnicos para el desarrollo de aplicaciones está decreciendo. Los profesionales IT necesitan implicarse en la comprensión de las estrategias de negocio y dar apoyo a los proceso de negocio como parte del equipo BPM.

Los ciclos de vida de los proyectos BPM.

Según Jeston y Nelis un modelo de referencia riguroso a la vez que flexible es esencial para facilitar la mejora en los procesos de negocio. El enfoque BPM reconoce que los cambios son idealmente conducidos por personas que trabajan en organizaciones donde

la visión y las metas de los procesos están claros, las responsabilidades y los roles son transparentes y los sistemas, procesos y tecnologías soportan los objetivos de la organización.

Esto es bastante infrecuente, por lo que los modelos de referencia proveen un enfoque metodológico para clarificar todos estos aspectos. Igualmente, proveen un enfoque estructurado para los proyectos BPM, desde su concepción y lanzamiento hasta completar una situación de mejora continua sustentable en el tiempo.

El ciclo de vida BPM:

A. Identificar estrategia.

Se deben confirmar los objetivos del proyecto que implica establecer una orientación estratégica del proyecto posteriormente debe confirmar la estrategia de negocio que consiste en definir el modelo conceptual estratégico del proyecto de mejora de procesos de negocio después se debe aprobar la estrategia global del proyecto y finalmente planificar las siguientes etapas.

B. Evaluar los procesos de negocio actuales.

Se debe hacer un análisis de los procesos actuales e identificación de los principales flujos de información ya que se tiene el análisis es necesario hacer un diagnóstico de la situación actual de los procesos de negocios actuales.

C. Análisis de oportunidades de mejora.

Se debe diseñar el mapa de arquitectura de procesos que incluye el valor percibido del cliente, metas de procesos y CSF (Critical success factors) después se deben describir los problemas y objetivos de mejora y finalmente elaborar el plan de transición y gestión del cambio.

D. Diseño conceptual de los procesos objetivo.

Se deben modelar los procesos considerando las “mejores prácticas” que consiste en la compactación de procesos, eliminando tareas sin valor añadido, reducción de actividades preparatorias, captura de información en origen, automatización de tareas manuales, uso de nuevas tecnologías, utilización personal multifuncional, etc.

E. Diseño conceptual de las dimensiones personas, estructura y tecnología.

Personas: se deben definir nuevos roles y responsabilidades y el correspondiente plan de evaluación de desempeño también hay que elaborar el plan de desarrollo de habilidades y competencias requeridas por los nuevos procesos.

Estructura: se diseña la estructura organizacional de transición basada en procesos.

Tecnología: se definen los nuevos componentes tecnológicos tales como componentes tecnológicos BPM, mapa de sistemas asociados, entradas y salidas de información, requerimiento de negocio de la aplicación de software, integración entre subsistemas y requerimientos básicos de arquitectura tecnológica.

F. Desarrollo del plan de implantación.

Se debe determinar la estrategia de la implantación, planificar la implantación de los nuevos procesos, adquisición de habilidades y los nuevos componentes tecnológicos, actualizar el plan de transición y gestión del cambio.

G. Desarrollo de Implantación de Soluciones Tecnológicas.

Se debe realizar el ciclo de vida de desarrollo funcional y técnico de sistemas tales como el diseño funcional, técnico, pruebas individuales, pruebas de integración del sistema, y el despliegue de equipos.

H. Desarrollo e implantación de procesos de negocio.

Se debe mantener una comunicación fluida, contante y en ambos sentidos con grupos de interés sobre los objetivos y estar atentos a las retroalimentaciones también se debe desarrollar un programa de marketing de los logros que se vayan alcanzando en el proyecto.

I. Desarrollo e implantación de Soluciones Organizacionales.

Se debe poner en marcha los cambios organizacionales (procesos, roles, políticas y procedimientos), culturales (gobierno y administración de procesos), y en la Infraestructura (entrenamiento, nuevas contrataciones y comunicación).

J. Monitoreo de evaluación.

Se debe realizar una auditoria interna de post-implantación para determinar el grado de cumplimiento de desempeño también se debe realizar una revisión de los planes realizados para asegurar que todas las actividades previas han sido ejecutadas con éxito finalmente se elabora un informe con conclusiones y se comunican.

K. Desarrollo sostenido.

Se deben crear los mecanismos para realizar un proceso continuo de optimización y gestión para así asegurar la sustentabilidad de la mejora de los procesos y de los esfuerzos de cambio en el largo plazo, siempre se deben recompensar a las personas en base a los resultados y consolidar los mecanismos de gobernabilidad para poder monitorear y comunicar el desempeño a todos niveles.

Marco de referencia para la intervención.

Muchos de los modelos propuestos están basados en el Modelo de Madurez de Capacidad (Capability Maturity Model-CMM) desarrollado por el Instituto de Ingeniería de

Software de la Universidad de Carnegie Mellon. Los modelos de madurez definen los niveles de desarrollo de las mejores prácticas y de la automatización de los procesos, además de proponer un modelo de evaluación sobre la administración operativa de dichos procesos. Debemos distinguir entre la madurez de los procesos y la madurez de la administración de los procesos. Esto último debe preceder a lo primero para tener éxito y asegurar la sustentabilidad de BPM en una organización.

Madurez BPM- Estrategia de Negocio y Alineamiento con la estrategia de negocio.

No existe relación explícita de BPM con la estrategia de negocio. Las metas no están claras y no existen las mediciones. No existe una conciencia clara de orientación y entrega de valor al cliente.

Existen algunas metas; se establecen algunas mediciones financieras pero solo las conoce la alta dirección. Hay monitoreo no sistemático en áreas aisladas.

Se establecen algunas mediciones y metas de efectividad, pero no se comunican, y no existe una relación clara con las metas del negocio. Surgen los procesos de medición y desempeño pero no se aplican de modo consistente. Algunas ideas de Balanced Scorecard son adoptadas pero con un análisis ocasional del origen de los resultados.

La eficiencia y la efectividad se miden y comunican, y están ligadas a las metas y al plan estratégico de negocio. Se implementa el Balanced Scorecard en algunos procesos, con excepciones conocidas por la gerencia y se está estandarizando el análisis de resultados.

Aparece la mejora continua.

Existe un sistema de medición de desempeño integral que relaciona el rendimiento BPM con las metas del negocio mediante una aplicación global del Balanced Scorecard. La dirección toma nota de las excepciones de forma global y consistente, y del análisis del origen de los resultados. La mejora continua es permanente en la cultura organizacional.

Madurez BPM - Rendición de Cuentas - Responsabilidades y rendición de cuentas.

No existe definición de responsabilidades ni rendición de cuentas. Las personas toman la propiedad de los problemas con base a su propia iniciativa de manera reactiva.

Un individuo asume su responsabilidad, y por lo general debe rendir cuentas aún si esto no está acordado de modo formal. Existe confusión acerca de la responsabilidad cuando ocurren problemas y tiende a existir una cultura de culpas.

La responsabilidad y la rendición de cuentas sobre los procesos están definidos y se han identificado a los dueños de los procesos de negocio. Es poco probable que el dueño del proceso tenga la autoridad plena para ejercer sus responsabilidades.

Las responsabilidades y la rendición de cuentas sobre los procesos están aceptadas y funcionan de modo que se permite al dueño del proceso delegar sus responsabilidades.

Existe una cultura de recompensas y retribución individual ligados al desempeño de los procesos lo que activa la acción en positivo.

El dueño del proceso tiene la facultad de tomar decisiones y medidas. La aceptación de la responsabilidad y la rendición de cuentas han descendido en cascada a través de la organización de forma consistente.

Madurez BPM – Métodos BPM

Existen algunas herramientas, metodologías, y modelos de referencia para el desarrollo de la práctica BPM. Los procesos y las prácticas no están formalmente definidos. Surgen procesos con enfoques “ad hoc”, pero en su mayoría son intuitivos y parten de la experiencia individual. Algunos aspectos de los procesos son repetibles debido a la experiencia individual, y puede existir alguna documentación y comprensión informal de políticas y procedimientos.

Surge el uso de buenas prácticas. Los procesos, políticas y procedimientos están formalmente definidos y documentados para todas las actividades clave.

El proceso de gestión es sólido y completo; se aplican las mejores prácticas internas.

Todos los aspectos del proceso están documentados y son repetibles. La dirección ha terminado y aprobado las políticas. Se adoptan y siguen estándares para su desarrollo y mantenimiento.

Se aplican las mejores prácticas y estándares externos. La documentación de procesos ha evolucionado a flujos de trabajo automatizados. Los procesos, las políticas y los procedimientos están estandarizados e integrados para permitir una gestión y mejora de principio a fin.

Madurez BPM – Personas

No están definidas las habilidades y competencias requeridas para el proceso de gestión del ciclo de vida BPM. No existe un plan de formación y no hay entrenamiento formal. Se identifican los requerimientos mínimos de habilidades y competencias para áreas críticas.

Se da formación como respuesta a las necesidades concretas, en lugar de hacerlo con base en un plan acordado. Existe formación informal sobre la marcha. Se definen y documentan los requerimientos, habilidades y competencias para todos los procesos de gestión. Existe un plan de formación formal pero todavía se basa en iniciativas individuales. Los requerimientos de habilidades y competencias se actualizan rutinariamente para todos los procesos de negocio, se asegura la formación para todos los procesos críticos y se fomenta la certificación. Se aplican técnicas maduras de entretenimiento de acuerdo al plan de formación y se fomenta compartir de conocimiento.

Los expertos de dominio interno están implicados y la efectividad del plan de formación se evalúa periódicamente.

La organización fomenta de manera formal la mejora continua de las habilidades y competencias, con base en metas personales y organizacionales claramente definidas. La formación y el aprendizaje dan soporte a las mejores prácticas externas y al uso de conceptos y técnicas más avanzados. Compartir el conocimiento es parte de la cultura empresarial. Se desarrollan sistemas basados en el conocimiento.

Madurez BPM – Tecnología

Pueden existir algunas herramientas BPM. Generalmente son herramientas estándar de escritorio. No existe un enfoque planeado para el uso de herramientas. Existen enfoques comunes para el uso de herramientas pero se basan en soluciones desarrolladas por individuos clave. Pueden haberse adquirido herramientas de proveedores, pero probablemente no se aplican de forma correcta o incluso no usarse. Existe un plan para el uso y estandarización de las herramientas para automatizar el proceso del ciclo de vida

BPM. Se usan herramientas especializadas a nivel básico, pero pueden no seguir el proceso del ciclo de vida BPM completo.

Se implantan las herramientas especializadas de acuerdo al proceso del ciclo de vida BPM acordado y algunas se han integrado con otras herramientas relacionadas. Se usan herramientas especializadas en las principales áreas para automatizar la gestión del proceso y monitorear y controlar las actividades.

Se utilizan herramientas especializadas estándares a lo largo de la empresa. Las herramientas están completamente integradas con otras relacionadas para permitir un

soporte integral de los procesos. Se usan las herramientas para dar soporte a la mejora de los procesos y detectar automáticamente cualquier desviación de los objetivos de desempeño.

Madurez BPM - Cultura de Mejora Continua

Surge el reconocimiento de la necesidad de mejorar los procesos de negocio. Existe comunicación esporádica de los problemas.

Existe conciencia de la necesidad de actuar. La gerencia comunica los problemas generales.

Existe la comprensión de la necesidad de actuar. La gerencia es más formal y estructurada en su comunicación.

Hay comprensión de los requerimientos completos. Se aplican técnicas maduras de comunicación y se usan herramientas estándar de comunicación.

Existe una comprensión avanzada y a futuro de los requerimientos. Existe una comunicación proactiva de los problemas, basada en las tendencias, se aplican técnicas maduras de comunicación y se usan herramientas integradas de comunicación.

Desarrollo

Para lograr construir y proponer la mejora de procesos, se utilizará el modelo de gestión de procesos de la Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) consignada en el "CBOK" que contiene toda la metodología para la realización de mejora de procesos en las empresas.

La Gestión de Procesos de Negocios (BPM) es un enfoque disciplinado para alinear procesos transversales del negocio con la estrategia de la empresa u organización, para obtener mejoras de desempeño deseadas.

La aplicación adecuada de la metodología BPM permite:

- Comprender e identificar si el desempeño del proceso actual (proceso As Is) es adecuado o no para apoyar las necesidades del negocio
- Diseñar procesos efectivos (proceso To Be) que permitan lograr las metas estratégicas del negocio y los resultados esperados
- Implementar (institucionalizar, automatizar, controlar, optimizar continuamente) los procesos mejorados para que rindan el resultado que precisa la organización

Las Tecnologías de la Información proporcionan los medios para automatizar las soluciones propuestas en sistemas utilizables y efectivos.

El proyecto de BPM es una iniciativa mayor, que involucrará compromiso, recursos y experiencia de la dirección, personal y equipos multidisciplinarios. Actúan por igual en los dos frentes de la iniciativa BPM: el mejoramiento del proceso y el cambio cultural que implica.

MARCO METODOLÓGICO

Las empresas actualmente enfrentan un entorno muy competido, en el que predominan las amenazas y en menor grado las oportunidades.

Esta situación obliga a que constantemente se tenga que estar monitoreando tanto la competencia y cambios en el entorno, como las demandas actuales de los clientes, e inclusive tratar de prever las demandas futuras. Esto si quieren crecer o ya en muchos casos, mantener, la presencia actual en los mercados.

Actualmente están en boga, varias estrategias que les permiten a las empresas mantener y crecer dentro de su segmento, y una de las que mejores resultados a dado, es controlar y mejorar los procesos actuales de la empresa de manera continua y permanente.

Y esto es lo que fundamenta la corriente de “Gestión de Procesos de Negocios” o BPM por sus siglas en Ingles.

En esta sección desarrollaré las actividades que tuve que realizar para poder completar el proyecto de mejora de procesos de negocio en Grupo Industrial Mexicano Bibo S.A de C.V..

En la primera parte del proyecto se realizó el análisis en el que, comencé definiendo el plan estratégico debido a que muchos puntos no se tenían establecidos y el personal no tenía ni idea de lo que le estábamos hablando.

La idea de plan estratégico que se tenía era la de analizar todas las actividades y a partir de eso establecer un nuevo formato de trabajo. La siguiente tarea fue ponerme de acuerdo con el director de la empresa Lic. Julián de la Torre del Río para que me fuera autorizado el plan estratégico y hacia donde se movería el área de RH. Una vez definido, se hizo un plan de comunicación. Al dejar muy claro al personal involucrado este plan estratégico, al momento de la toma de decisiones, la parte operativa y técnica tomará una mejor decisión pues sabe que busca y hacia dónde va la empresa, de esa manera nos encaminamos mucho mejor y más eficiente al camino.

Grupo Industrial Mexicano Bibo S.A de C.V es una empresa que quiere crecer dentro de un mercado muy competido y por ello planea cambiar su esquema actual de administración funcional hacia la “Administración de Procesos de Negocios” basada en las herramientas actuales de tecnologías de información.

Para realizar esta migración iniciamos con la parte de la visión organizacional, esto es ¿Dónde nos queremos ver dentro de un año, y en los próximos cinco años? Considerando que las metas a largo plazo deberán tener un monitoreo (control) continuo

En esta primera etapa del proyecto se presentará hasta las actividades de diseño de procesos y el mapa de arquitectura del proyecto.

De acuerdo a lo establecido en el marco teórico así como los que recomienda la Especialidad en Procesos de Negocios, iniciamos nuestro proceso, con la planeación estratégica.

CREANDO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las preguntas que nos deben contestar una buena planeación estratégica son:

¿Hacia dónde se dirige la organización?, ¿Donde debería estar?, ¿Cómo llegamos ahí?, ¿Que requerimos para hacerlo bien y alcanzar la estrategia?, ¿Cómo medimos que tan bien vamos?, ¿Cómo lo alcanzamos?

Tomando las sugerencias de Tom Gordman, para tener una buena planeación estratégica se realizaron las siguientes acciones:

CONSIDERAR TODOS LOS RECURSOS DISPONIBLES

Tal como sugiere la metodología se realizaron reuniones con el director general, el gerente general y la encargada de Recursos Humanos para evaluar todos los valores actuales de la empresa, considerando sobre todo el grado de madurez actual de los procesos de RH. Sin olvidar por supuesto los recursos tangibles actuales de la empresa.

Una herramienta que utilizamos para la planeación estratégica y nos fue de gran ayuda fue el análisis FODA, con el cual de una manera rápida nos dimos cuenta en donde estamos fuertes, que puntos hay que fortalecer y de qué manera podemos tomar ventaja respecto al entorno.

El resultado obtenido es el siguiente:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Talento humano capacitado para trabajar con la problemática diaria</i>2. <i>Personal flexible al cambio</i>3. <i>Políticas claras</i>4. <i>Equipo de trabajo comprometido con la empresa y motivado hacia la mejora y el crecimiento</i>5. <i>Buen clima laboral</i>6. <i>Aceptación y reconocimiento del personal hacia los procesos de RH.</i>7. <i>Disponibilidad del</i>	<ol style="list-style-type: none">1.- <i>Carencia de liderazgo directivo</i>2.- <i>Falta de capacitación y desarrollo del personal en cuanto a dominio de procesos</i>3.- <i>No se cubren las vacantes en los tiempos requeridos</i>4.- <i>No se aprovecha la tecnología con la que ya se cuenta</i>5.- <i>Falta de conocimiento (capacitación) y por lo tanto de dominio de algunos procesos.</i>

	<i>personal para su desarrollo a través de la capacitación y actualización de conocimientos</i>	
OPORTUNIDADES 1.- La empresa está muy comprometida con su capacitación. 2. Implementación de tecnologías 3. Aprovechar las oportunidades que ofrecen las diferentes instancias gubernamentales (IMSS, STPS)	ESTRATEGIAS F-O <i>Proporcionar la capacitación necesaria para el aprovechamiento de los recursos informáticos que ya tienen. (F7-O1)</i> <i>Aprovechar la capacitación que ofrecen las distintas instancias de gobierno para mejorar la productividad y disminuir los costos de operación (O3-D2)</i>	ESTRATEGIAS D-O <i>Generar orden en los procesos de RH. (D4-O2)</i> <i>Aprovechar las oportunidades de capacitación que ofrecen las diferentes instancias de gobierno (O3-D2-D4-D5)</i>
AMENAZAS 1.- Políticas y normativas exigidas por los sindicatos 2.- Políticas y normativas exigidas por organismos gubernamentales. 3. Lugar de ubicación de la empresa 4. Falta de personal calificado.	ESTRATEGIAS F-A <i>Mantener su estrategia de calidad en el servicio al cliente. (F1-F2-F4-F6-F7A-3)</i>	ESTRATEGIAS D-A <i>Eficientar las operaciones (D1-D2-D5-D6-A-2)</i>

IDENTIFICAR LAS ACCIONES QUE PERMITAN ALCANZAR LOS OBJETIVOS

- a. *Talento humano capacitado para trabajar con la problemática diaria*
- b. *Personal flexible al cambio*
- c. *Políticas claras*
- d. *Equipo de trabajo comprometido con la empresa y motivado hacia la mejora y el crecimiento*
- e. *Buen clima laboral*
- f. *Aceptación y reconocimiento del personal hacia los procesos de RH.*

- g. Disponibilidad del personal para su desarrollo a través de la capacitación y actualización de conocimientos*

IMPLEMENTAR LAS ACCIONES Y MONITOREAR SU PROGRESO

Uno de los requisitos que definió la organización en conjunto es que se requiere un sistema de información que además de proveer de control interno, pueda brindar la información necesaria para evaluar el avance de las acciones definidas y poder monitorearlas a través de las más modernas herramientas de tecnología de información.

La pura automatización, no asegura la implementación de las acciones, por eso, el otro requisito indispensable que definió la organización, es construir una estructura que se asegure que los procesos que se van a definir, sus métricas y monitoreo se ejecuten en forma permanente. Esta estructura será la responsable de evitar que la planeación, los procesos y acciones se conviertan en letra muerta.

IMPLEMENTAR LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Una vez que hemos definido hacia donde y cuando queremos llegar, es conveniente cambiar el estilo de administración, a fin de que podamos crear la estructura que permita cumplir nuestros objetivos.

Para ello utilizaremos la metodología recomendada por la Asociación de Profesionales en la Administración de Procesos de Negocios, en su libro BPM CBOOK®

Esta metodología será enriquecida con algunas otras actividades y documentos que fueron estudiados en la Especialidad de Mejora de Procesos de Negocios

DESARROLLO DEL PROYECTO

A continuación se presentan las actividades y documentos obtenidos durante el desarrollo de la primera etapa del proyecto

OBJETIVO ORGANIZACIONAL:

Convertirnos en una de las tres primeras empresas líderes en el mercado de la fabricación y venta de uniformes casuales a nivel nacional.

Los objetivos estratégicos que se definieron en esas mismas sesiones son:

Estar entre las tres primeras empresas líderes en el ramo de la fabricación de uniformes casuales

Integrar una nueva línea de producción "pantalón"

Reducir la rotación de personal y tener colaboradores más capacitados que nos permitan mantenernos dentro del objetivo de permanecer entre las tres principales empresas líderes en el ramo

OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto es realizar el análisis, documentación y rediseño de los procesos actuales para soportarlos con la sistematización de los mismos, a fin de que la empresa opere con mayor eficiencia y se pueda proveer información oportuna que apoye el crecimiento de la empresa y mejore su control interno.

Para ello se va realizar el análisis de los procesos de RH, desde el proceso de Análisis de Puesto, hasta la contratación o en su caso suspensión de la relación.

La dirección, espera poder obtener fácilmente información sobre las actividades que se realizan en RH para poder establecer negociaciones especiales con algunos clientes internos que a su vez son considerados destinatarios del servicio realizado en RH.

PARTICIPANTES

Director General
Gerente General
Encargada de RH

ENTREGABLES

Al ser uno de los objetivos finales la implantación de un sistema de información los entregables están directamente relacionados con ellos y son:

- Análisis, Diseño y Documentación de los procesos de RH

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Así mismo los criterios de aceptación están directamente relacionados con la implantación y estos son:

- El total de los procesos documentados instalados y operando de acuerdo a
- las especificaciones de los mismos.
- Emisión de información del estado actual del personal de la empresa.
- Implantación del modelo de Administración de Procesos de Negocios

Para lograr los objetivos anteriores y de acuerdo al alcance definido se seguirá la siguiente metodología:

Levantamiento de información general

- * Presentación del proyecto
- * Entrevistas preliminares
- * Construcción de matriz de funciones y responsabilidades
- * Elaboración de plan de entrevistas
- * Realización de entrevistas detalladas

- * Análisis de procesos
- * Elaboración de SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) del proceso.
- * Construcción de Vista Horizontal
- * Diseño del mapa de arquitectura de procesos

PROPUESTA DE VALOR

28/08/2015

Lic. Julián de la Torre del Río

Director General

Presente

Asunto: Integración de los procesos operativos de RH en la organización

Estimado Lic. Julián de la Torre:

A continuación presentamos a su consideración nuestra propuesta de valor y cotización tentativa relativa a la consultoría y capacitación que soportarán su proyecto de rediseño de los procesos operativos de la organización.

I Análisis

Se realizara un levantamiento a los responsables de gerencias, se elaborará una matriz de responsabilidades, el plan de entrevistas detalladas, se realizara el análisis de la información, la elaboración de los FODAS y de la vista horizontal, con lo que podremos darle un reporte de la situación actual de su organización.

Este trabajo de diagnóstico será sin costo para ustedes, condicionado a la contratación de nuestros servicios para la etapa de diseño e implantación.

II Diseño

Se realizara una revisión del plan de diseño, se buscara un modelo de referencia, identificaremos metas, objetivos y factores críticos de éxito, se elaborara el plan de validación y verificación.

Se elaborara el mapa de arquitectura, las métricas e indicadores para proceder a la construcción de los procesos, se documentaran los procedimientos, se definirá el modelo de monitoreo y control, se definirá el modelo organizacional, se diseñara la arquitectura tecnológica, y el plan de transformación.

Conformando así el documento de diseño de procesos de la organización.

III Implantación

Para realizar la etapa de transformación se iniciara realizando la validación y verificación, procediendo a la capacitación, la implantación de la arquitectura tecnológica y la estructura organizacional, la liberación y puesta en marcha de los procesos.

Duración

El tiempo estimado de consultoría y capacitación para el proyecto de implantación seria de 12 meses a partir de su aprobación

Precio

El precio del proyecto es de \$ **000,000.00** pesos + iva .

La forma de pago será:

Anticipo: \$ 00,000.00 pesos más iva:

Pagos mensuales vencidos por: \$ 00,000.00 pesos más iva.

Confidencialidad

Toda la información de su organización será manejada confidencialmente por la consultora

Si requiere información adicional estamos en la mejor disposición de servirle.

Atentamente

Mirna López Torres

Consultora

PLAN DE VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN

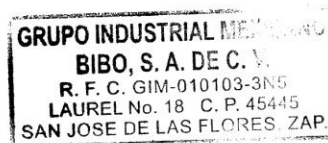
Proyecto:

GRUPO INDUSTRIAL MEXICANO BIBO S.A DE C.V **Rediseño de los procesos operativos de la** **organización**

Seguimiento:	0001
Autor:	Mirna Leticia López Torres
Versión:	1.0

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Descripción/Comentarios	Autor
1.0	2 de Abril 2016	Creación de documento	MLLT



PLAN V&V

Para este proyecto se planea la siguiente secuencia de tareas para la Validación y verificación de procesos:

Plan de V&V	Descripción	Participantes
Formación de equipo de tarea		
Formación de equipo de tarea	Selección de los miembros a participar en las actividades de verificación y validación	MLLT Líder del project
Verificación		
Revisión de mapa de procesos	Revisión de la calidad técnica del mapa de arquitectura	Consultor: MLLT
Revisión de procesos	Revisión técnica de los modelos de procesos conforme a BPMN 2	Consultor: MLLT
Revisión de métricas e indicadores	Revisión de la claridad y pertinencia contra los procesos	Consultor: MLLT
Revisión de procedimientos	Revisar la integridad y pertinencia para alcanzar los objetivos, el propósito y el alcance del proyecto	Consultor: MLLT
Elaboración del RD	Elaboración del reporte de discrepancias	Consultor: MLLT
Validación Inicial		
Revisión de mapa de procesos	Revisión del apego a los requerimientos y objetivos del mapa de arquitectura del proyecto	Consultor MLLT y Gerente General José Ma. Cruz Alcalá
Revisión de procesos	Revisión del apego a los requerimientos y objetivos modelo de procesos	Consultor MLLT y Gerente General José Ma. Cruz Alcalá
Revisión de métricas e indicadores	Revisión del apego a los requerimientos de las métricas e indicadores	Consultor MLLT y Gerente General José Ma. Cruz Alcalá
Revisión de procedimientos	Revisión del apego a los requerimientos y objetivos de los procedimientos	Consultor MLLT y Gerente General José Ma. Cruz Alcalá
Elaboración del RD	Elaboración del reporte de discrepancias	Consultor y Jefe de Recursos Humanos Irm Jiménez
Ajuste de procesos	Ajuste al mapa, los modelos, métricas o procedimientos conforme a las discrepancias encontradas	Consultor MLLT
Revalidación	Validación secundaria de los elementos encontrados con discrepancias	Consultor MLLT y Gerente General José Ma. Cruz Alcalá
Validación de Implementación		

Planear sesión de validación con grupos de interés		Consultor y Jefe de Recursos Humanos
Convocar a taller de validación a grupos de interés		Jefe de Recursos Humanos
Sesiones de validación con grupos de interés		Consultor MLLT, Gerente General, Jefe de Recursos Humanos
Generar Reporte de discrepancias		Consultor MLLT
Corrección y firma de RD (Reporte de discrepancias)		Consultor MLLT, Gerente General

REPORTE DE DISCREPANCIAS V&V

Proyecto:		REDISEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE RH EN GRUPO INDUSTRIAL MEXICANO BIBO S.A. DE C.V.	
Tipo de Actividad:		Verificación - Validación	
Consultor responsable del Reporte:		Mirna Leticia López Torres	
Equipo de tarea:		Gerente General, Dueño del proceso, Responsable de procesos, Consultor	
ID	Discrepancia	Discrepancia	Descripción
			No se encontraron discrepancias

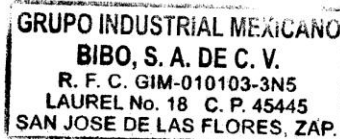
REPORTE DE DISCREPANCIAS V&V

Proyecto:		REDISEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE RH EN GRUPO INDUSTRIAL MEXICANO BIBO S.A. DE C.V.	
Tipo de Actividad:		Verificación - Validación	
Consultor responsable del Reporte:		Mirna Leticia López Torres	
Equipo de tarea:		Gerente General, Dueño del proceso, Responsable de procesos, Consultor	
ID	Discrepancia	Discrepancia	Descripción
1	Mapa de arquitectura		
2	Modelo descriptivo de RH	Incongruencia entre procesos	El modelo descriptivo no es congruente con el operativo
3	Procedimiento de RH		



Ing. José María Cruz Alcalá

Gerente General



GRUPO INDUSTRIAL MEXICANO BIBO S.A DE C.V.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DEL ANÁLISIS

De acuerdo al resultado de entrevista preliminar, realizada al patrocinador del proyecto, se determinó que la metodología a utilizar para la recopilación de información, será principalmente entrevistas al personal clave de la empresa, sin descartar la observación directa a la operación de la empresa.

ANÁLISIS

El objetivo del plan de recopilación de información, es asegurarnos de obtener la información que permita:

- 1- Representar los procesos actuales de RH.
- 2- Obtener lista de las ideas y sugerencias para las mejoras de los procesos.

Para cumplir estos objetivos, los aspectos que se deberán cubrir, son:

- 1- Las operaciones actuales y sus secuencias, del área de RH.
- 2- Ideas y sugerencias para la mejora de los procesos actuales.
- 3- Reportes y formatos utilizados en sus procesos.
- 4- Sistemas de cómputo utilizados actualmente.
- 5- Fuentes de información actual, entre otros: manuales de procedimientos.

ÁREAS A EVALUAR:

De acuerdo a los objetivos del proyecto se evaluará en esta primera etapa el área de RH

MUESTRA DE LA ENTREVISTA INICIAL

Plan de entrevistas

Se elaboró un plan de entrevistas con los actores involucrados en el proceso actual y se construyó un guion de entrevista para recabar información suficiente que permitiera, primeramente, sensibilizar a los actores del análisis que se estaba realizando y obtener información lo más detallada posible para poder identificar el estado actual del proceso así como sus elementos de mejora.

El formato de entrevista fue el siguiente:

- * Nombre de la persona entrevistada:
- * ¿Qué puesto desempeñas en la organización?
- * ¿Cuál es el nombre y puesto de tu jefe inmediato?
- * ¿Cuántos años llevas trabajando en la organización? ¿Y en el puesto actual?
- * ¿Cuáles son las funciones y actividades principales de tu puesto?
- * ¿Cuál es el nombre y puesto de las personas que dependen de ti? Número:
- * ¿Qué funciones o actividades tienen cada una de las personas que dependen de ti?
- * ¿Cuáles son los principales problemas u obstáculos detectados en tu puesto?

- * ¿Qué recomendaciones puedes proponer para mejorar el proceso a tu cargo?
- * ¿Algún comentario u observación que quieras mencionar?

Ejecución de entrevistas primarias

Se llevaron a cabo las entrevistas planeadas según calendario pre-armado para ello y guion pre-elaborado. Para lo que se obtuvieron citas calendarizadas con los actores involucrados.

Se realizó una entrevista más formal y estructurada con el Gerente General de Grupo Industrial Mexicano Bibio S.A de C.V para presentarle las fases del proyecto, así como el alcance y las implicaciones de recursos inherentes al departamento.

o Entrevista inicial

Se realizó una entrevista más formal y estructurada con el Gerente General para presentarle las fases del proyecto, así como el alcance y las implicaciones de recursos inherentes al departamento.

o Integración de información inicial

Se realizó un inventario de los datos necesarios a recabar para la identificación del proceso en su estado actual

o Matriz de funciones y responsabilidades

Se realizó la matriz o cuadro resumen que indicó las actividades ó tareas que se realizaban en ese momento para llevar a cabo el proceso, los actores involucrados en dicho proceso y las áreas o departamentos que participan en éste.

DISEÑO

Una vez obtenida la información del análisis, podemos proceder a documentar los procesos actuales mediante alguna de las múltiples herramientas de diseño que hay, dentro de las que podemos mencionar:

- Diagramas SIPOC
- LOVEM
- IDEF
- Flujogramas

Se analizaron las ventajas y desventajas de cada una de ellas, para documentar el caso particular de estudio, por ello, en base a sus características, la herramienta seleccionada para representar la situación actual de la empresa, son los diagramas SIPOC, pues es una herramienta versátil y poderosa que nos permite plasmar con mucha claridad una vista de alto nivel de las funciones y actividades que la empresa realiza.

Ahora bien, la intención no es documentar todos los procesos de la empresa, al menos no en esta etapa inicial, por eso, mi intención es centrarme en los procesos básicos de Recursos Humanos.

SIPOC

En los diagramas SIPOC vimos las fallas que cometían los procesos por estar mal diseñados, sus áreas de oportunidad y también la solución que podíamos ofrecer.

SIPOC obtenido:

SIPOC				
Proceso:	Reclutamiento de personal		Fecha:	07/11/2015
Analista:	M. López			
Roles participantes:	Área solicitante, RH, Candidatos		Proyecto:	Rediseño de procesos operativos Grupo Industrial Mexicano BIBO S.A de C.V
Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Área Solicitante	Solicitud de contratación de personal	RH ENTREGA LA REQUISICION DE PERSONAL AL AREA SOLICITANTE	Requisición de personal	AREA SOLICITANTE
RH	Requisición de personal	El área solicitante llena la requisición de personal para cubrir vacante	RQ. DE PERSONAL COMPLETA	RH
AREA SOLICITANTE	Autorización de los datos por el área solicitante	Rh elige los medios para publicar vacante	Aviso de reclutamiento	Candidatos

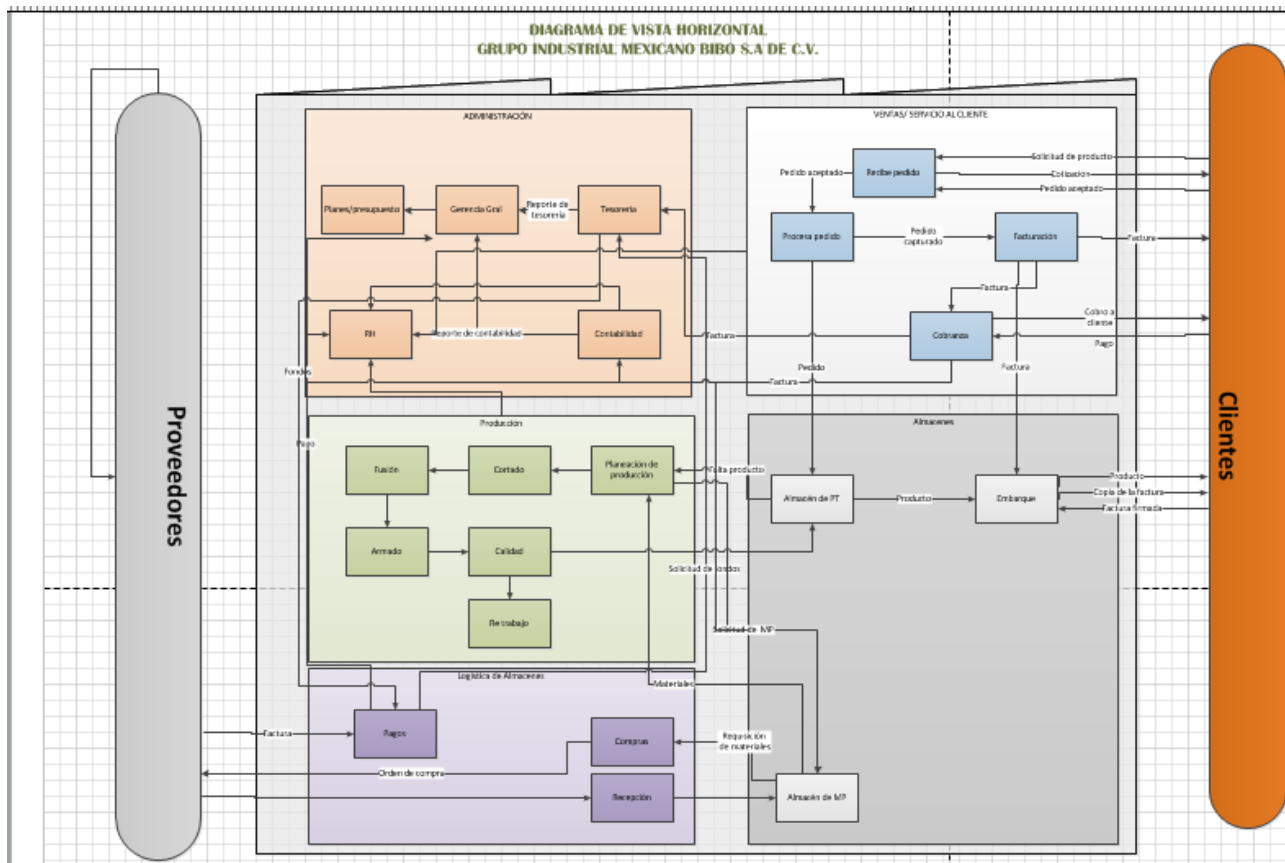
SIPOC				
RH	Analiza expedientes	El área solicitante recibe resultados de posibles candidatos internos	Expediente analizado por el área solicitante	RH
Area solicitante	Estudia expedientes	RH Clasifica resultados de candidatos	Listado de candidatos	Candidatos
Area solicitante	Decisión	RH termina proceso	Requisición archivada	Candidato pasa a entrevista

Proceso:	Ventas		Fecha:	07/11/2015	
Analista:	M. López				
Roles participantes:	Jefe de Ventas, Ejecutivo de ventas, Cobranza, Almacén, Envíos ,			Proyecto:	Rediseño de procesos operativos Grupo Industrial Mexicano BIBO S.A de C.V
Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente	
Cientes	Necesidades	El jefe de ventas recibe información de los clientes, planea y organiza el trabajo del equipo de ventas y atención al cliente y lo distribuye entre los 3 Ejecutivos de ventas	Cartera de clientes	Ejecutivo de ventas	
Jefe de ventas	Cartera de clientes	El ejecutivo de ventas recibe la cartera de clientes. Contacta a los clientes.	Llamada de contacto	Cliente	
Cliente	Pedido	El ejecutivo de ventas recibe el pedido de los clientes lo revisa para cerciorarse si el cliente lo requiere en parcialidades o completo.			

Cliente	Depósito	El ejecutivo de ventas sube el pedido al sistema. El ejecutivo de ventas da aviso al cliente que el pedido ha sido procesado y que se espera su deposito	Aviso	Cliente
		El ejecutivo de ventas recibe el depósito, elabora la factura y las instrucciones de embarques. El ejecutivo de ventas envía la copia de la factura y el depósito a cobranza.	Copia de factura y depósito	Cobranza
Ejecutivo de ventas	Factura y las instrucciones de envío	El ejecutivo de ventas envía la factura y las instrucciones de envío a envíos. Envíos recibe Factura y las instrucciones de envío. Envíos obtiene el producto del almacén, lo cargan al camión y entrega la documentación de entregas. Envíos avisa al ejecutivo de ventas de los embarques realizados.	Factura y las instrucciones de envío	Envío Ejecutivo de ventas

Una vez finalizados los SIPOCS de los procesos que considerábamos con mayor impacto y relevancia para el área se crea un diagrama de vista horizontal en el cual se presenta la situación actual de la empresa. Desde este se observa claramente al proveedor y al cliente y lo que se busca identificar es en donde (¿Qué procesos?) se está generando el valor que perciben nuestros clientes y cuales están mal diseñados.

Construcción de vista horizontal

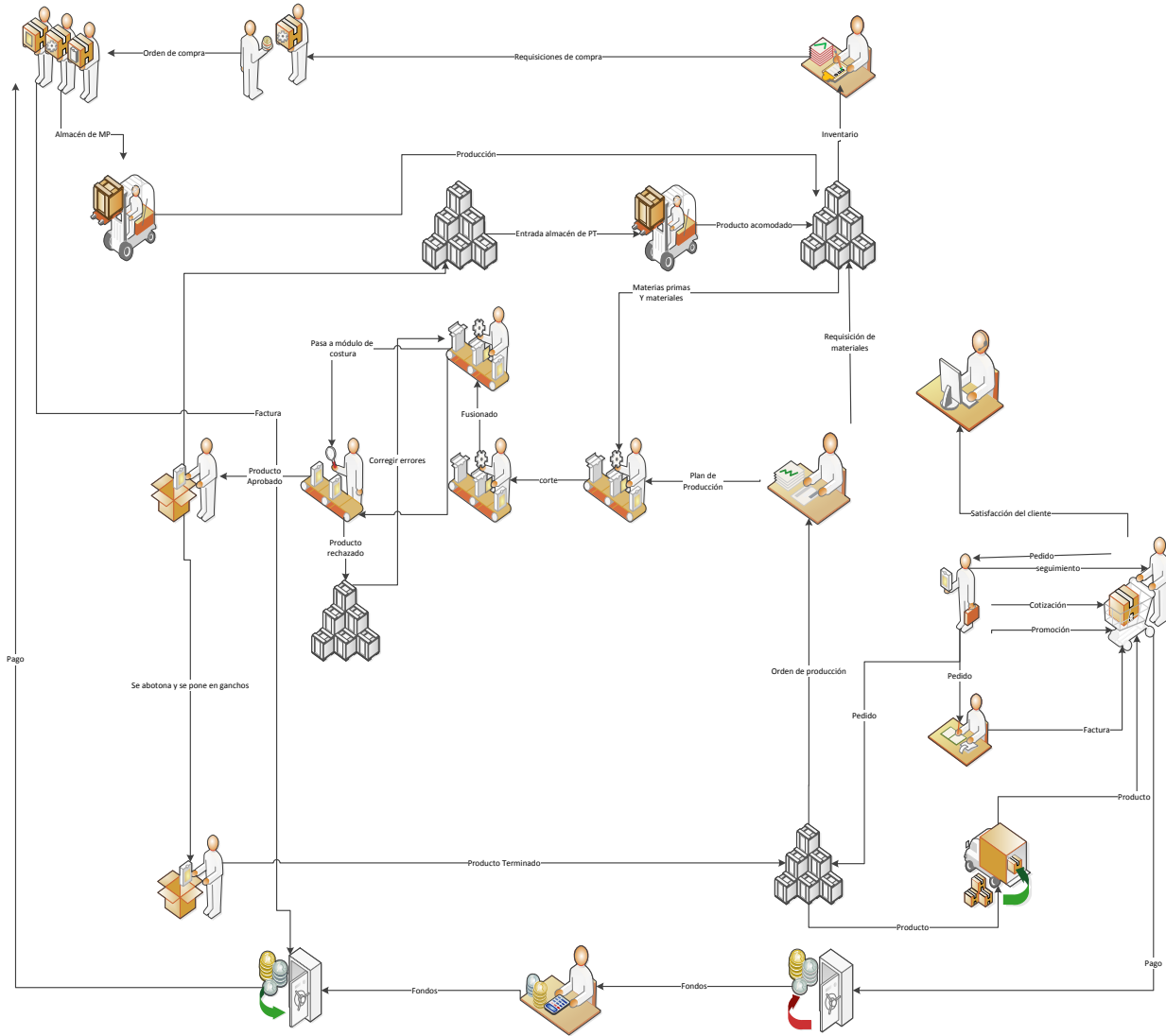


MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS		GRUPO INDUSTRIAL MEXICANO BIBO S,A, DE C.V			
Macro proceso	Nombre del proceso	Impacto para el cliente, necesidades internas y externas, Voz del cliente	Mejora, necesidad tamaño, voz del proceso	Importancia para alcanzar metas u objetivos, voz del negocio	Rango total
	Procesos que requieren un grado de mejora	A) Calificación basada en el efecto que tienen los procesos para alcanzar las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes	B) Calificación basada en el nivel de rendimiento existente y el requerido para alcanzar las necesidades de negocio	C) Calificación basada en el efecto que la mejora tendrá en los procesos y como impactara para alcanzar las necesidades de negocio	Calificación total resultado de la multiplicación de los factores anteriores (A X B X C)
RH	Reclutamiento	5	3	5	75
Nuevos	Selección	5	3	5	75
Nuevos	Contratación	5	3	5	75
Nuevos	Inducción	5	3	5	75
Nuevos	Capacitación	5	3	5	75
Nuevos	Remuneraciones	5	4	5	100
Nuevos	Evaluación del desempeño	5	3	5	75
Nuevos	Seguridad e higiene	3	3	5	45

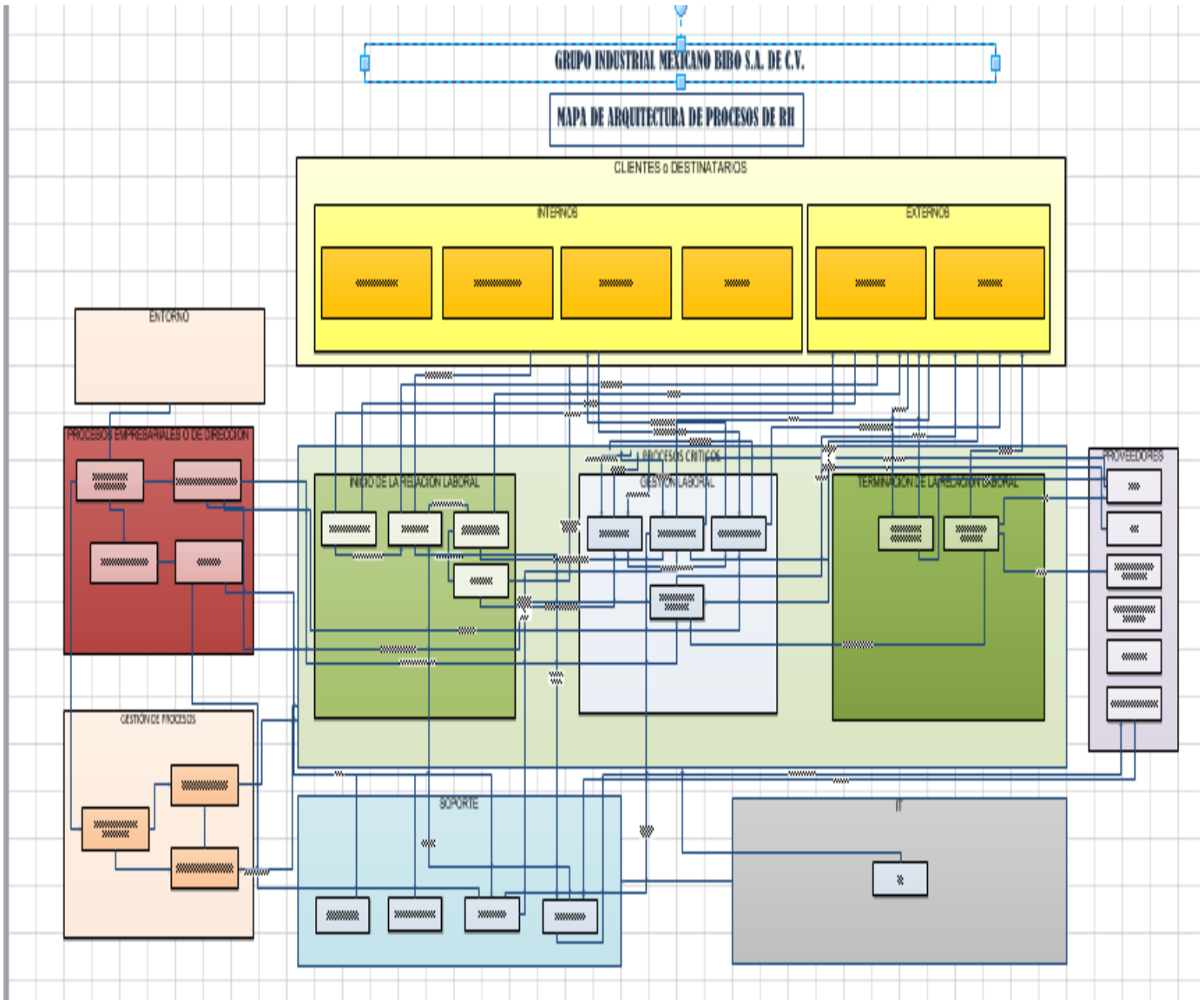
FLUJO DE PROCESO GRUPO INDUSTRIAL MEXICANO BIBO S.A. DE C.V

Flujo de proceso de La UEN 4



MAPA DE ARQUITECTURA

Partiendo en esta ocasión del diagrama de vista horizontal, nos enfocamos en el “to be” el cual es el rumbo que llevamos, el verdadero rediseño de los procesos surge en la transición de la vista horizontal al mapa de arquitectura, el nivel de tecnología que vayamos a desarrollar para el proyecto se clarifica en este paso. Se trata de la medula espinal del proyecto, esto no quiere decir que todo lo anterior ni lo que viene después no es importante, si no que será el parte aguas que le dará mayor o menor probabilidad de alcanzar el éxito

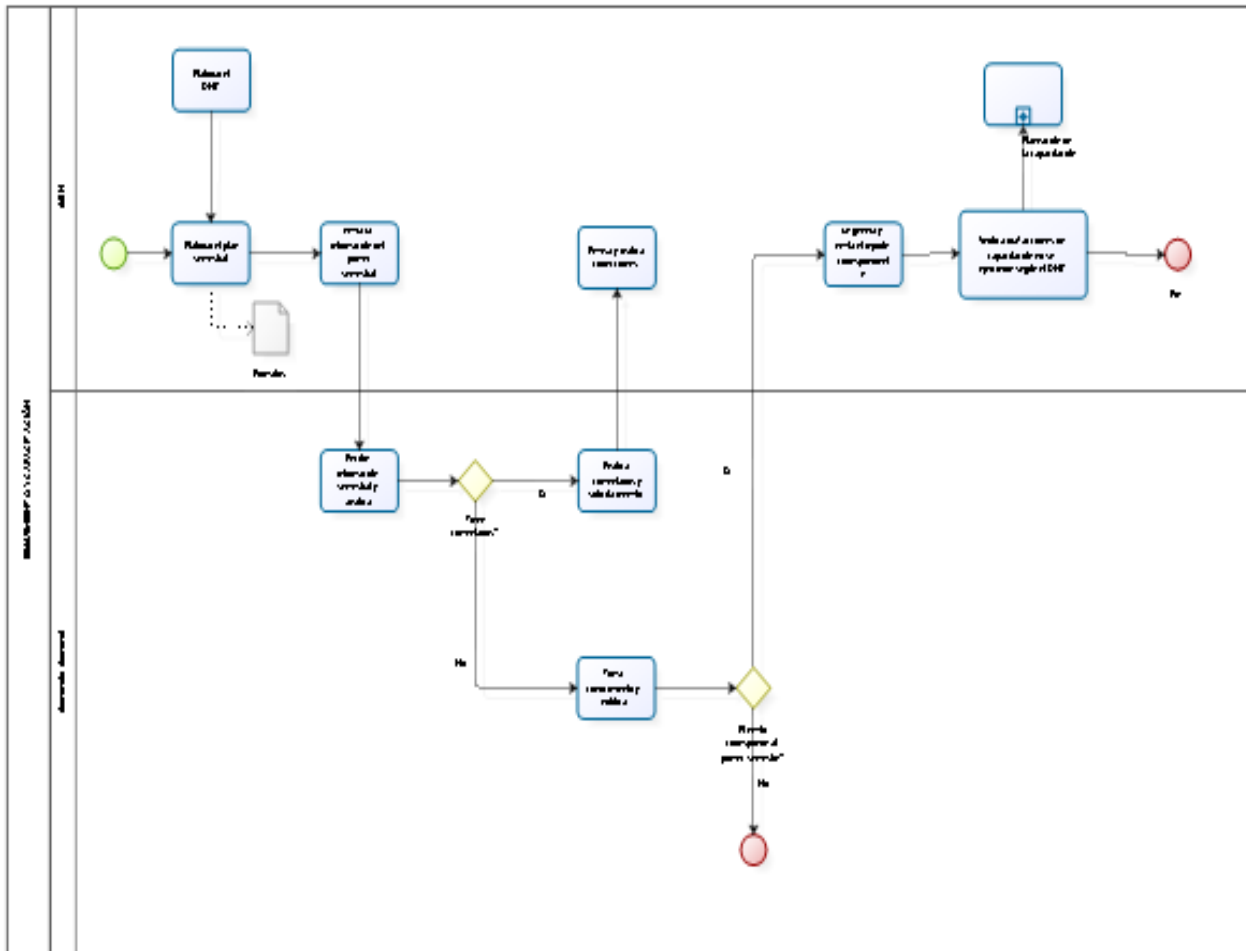


Seguido del mapa de arquitectura se realizó el mapeo de cada uno de los subprocesos que se encontraban en el mapa, junto con su respectivo procedimiento en el cual se

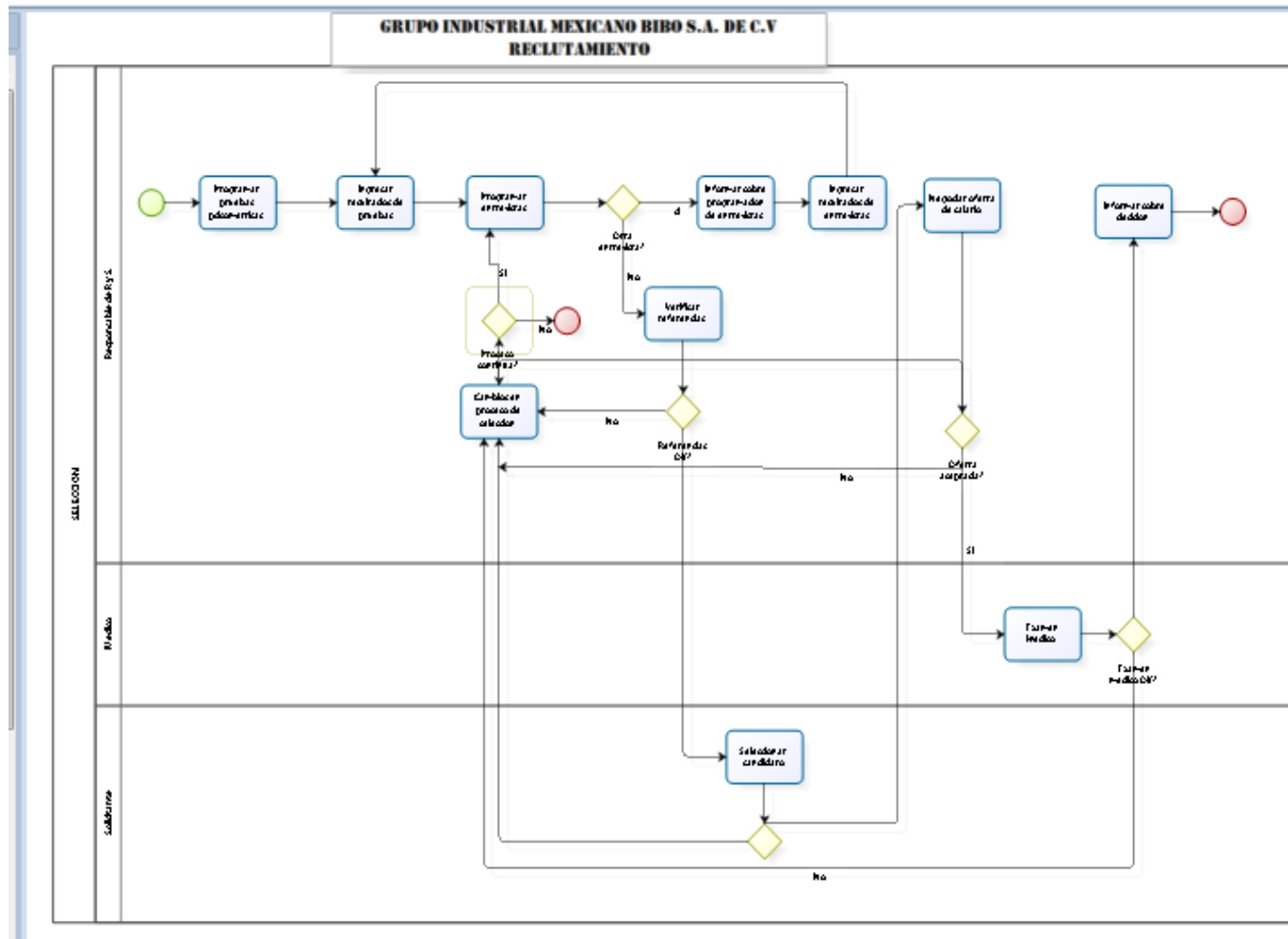
definían cuáles eran las métricas, que servirían para poder realizar de manera eficiente el procedimiento descrito.

Proceso de capacitación

GRUPO INDUSTRIAL MEXICANO BIBO, S.A DE C.V PROCESO DE CAPACITACIÓN



Procesos de reclutamiento de personal



Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento.

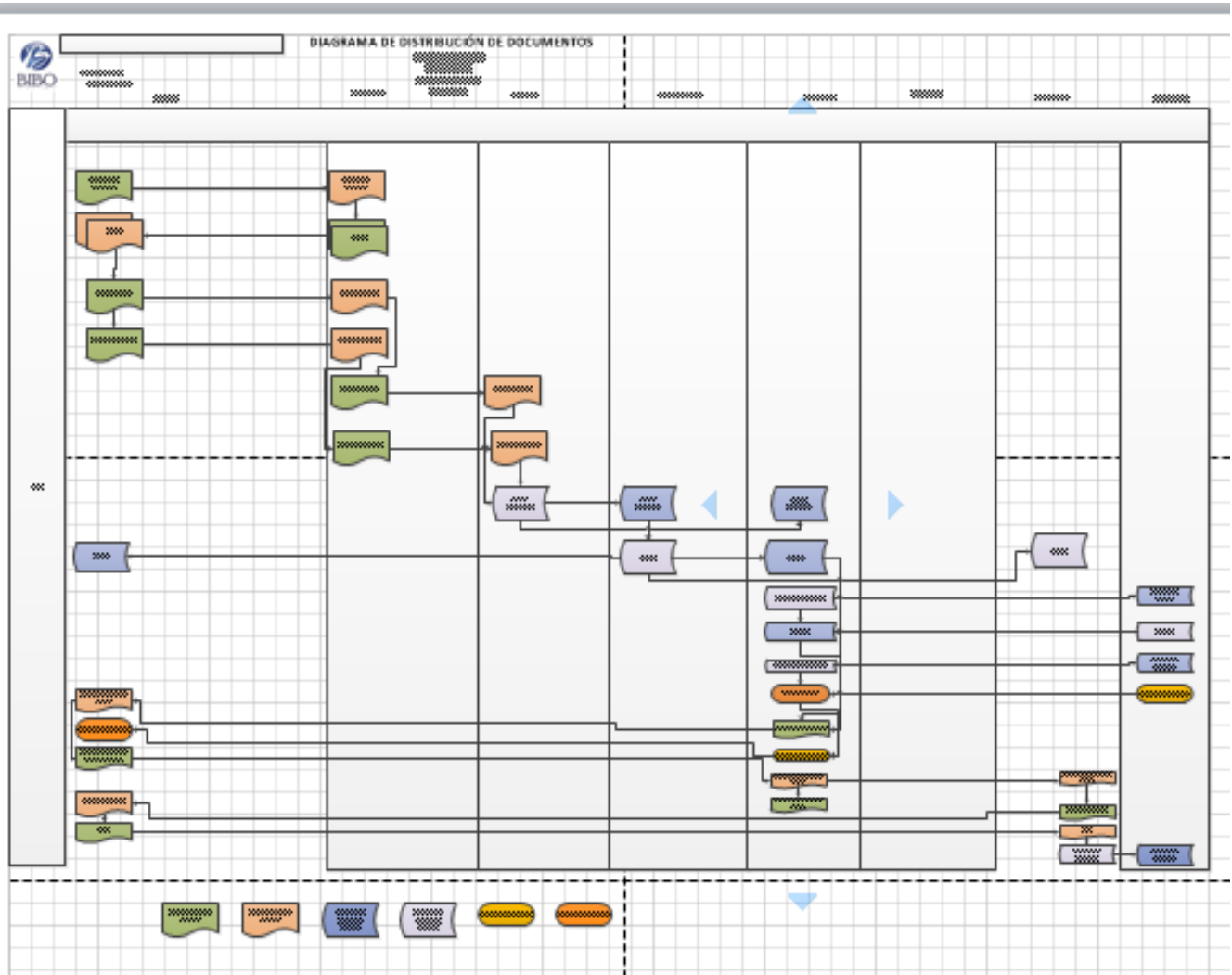
La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, se realiza tomando como referencia un patrón de comparación “ patrón de excelencia” funcional del proceso, formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como indicadores.

EJEMPLO DE KPI ROTACIÓN DE PERSONAL

METRICAS E INDICADORES GRUPO INDUSTRIAL MEXICANO BIBO

KPI	TIPO	CATEGORIA	DESCRIPCION	METRICA
Rotación del Personal	Proceso	Tiempo	Muestra el grado de permanencia del personal en la organización. Si la rotación es muy alta se elevan los costos de reclutamiento y de capacitación Meta: Inferior al 5%	Cantidad de renuncias / Cantidad promedio de empleados permanentes x10
Eficacia de la publicidad en las búsquedas de personal	Proceso	Tiempo	Mide la eficacia de los avisos publicitarios en dirigirse al público correcto para captar candidatos idóneos para el puesto	<u>Métrica:</u> Σ de CV a entrevistar / Total de CV recibidos Meta: Superior a 30%
Tiempo promedio de vacantes no cubiertas	Proceso	Tiempo	Mide el tiempo promedio en que las posiciones vacantes se encuentran sin cubrir	Σ días vacantes / Cantidad de posiciones abiertas

DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS



CONCLUSIONES

Actualmente, las empresas están conscientes que elaborar los productos con una adecuada calidad no es suficiente ventaja competitiva. Hemos visto que hoy por hoy, su objetivo es ofrecer el máximo valor añadido a sus clientes y para esto, requieren una gestión flexible con el fin de reaccionar de manera eficaz y eficiente a los continuos cambios del entorno

Se ha podido comprobar en experiencias de aplicación, que la metodología propuesta, es realmente una herramienta adecuada para el perfeccionamiento de los procesos, lo que queda evidenciado en la mejora de los mismos, motivando además un alto compromiso de los recursos humanos participantes independientemente de su nivel jerárquico, demostrando así su utilidad como herramienta para una gestión eficiente.

Durante el tiempo que estuvimos en la especialidad vimos que la gestión basada en procesos es una herramienta que al aplicarse debe generar un cambio en la filosofía y mentalidad del trabajo organizacional sin importar a qué área, departamento o función pertenezcan los involucrados en el proceso, ya que todos son corresponsables de sus resultados independientemente de su asignación funcional. Este cambio hacia los procesos busca generar una visión amplia de lo que se realiza en la organización. Los sistemas de gestión tradicionales, fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que el esquema orientado a la gestión de procesos empieza a popularizarse, todos los sistemas de la organización se reenfocan para dar soporte a los procesos. Es muy interesante el nuevo concepto de la migración de los colaboradores hacia el trabajo en equipo, no en departamentos y que su remuneración está vinculada a los resultados y no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, así como el modificar el esquema tradicional de trabajo de los gerentes ya que en lugar de supervisar, deben proveer asistencia a sus subordinados considerando también los sistemas informáticos que se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas y no a departamentos específicos. Con éstos cambios veremos que la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como a la responsabilidad por grupo y con esto se busca integrar iniciativas de mejora con una orientación mucho más estratégica.

Finalmente quisiera comentar que al término del presente trabajo, puedo afirmar que dentro de los múltiples enfoques existentes para su aplicación a la administración en la organización, la gestión basada en procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos.

REFERENCIAS

ABPMP. (2013). CBOK V3. USA: ABPMP Nelis, J., & Jeston, J. (2008). Business Process Management, Practical Guidelines to Successful. USA: BH.

CBok, Guide to the Business process management common body of knowledge, ABPMP, Ver. 2, 2009

John Jeston and Johan Nelis. (2008). Business Process Management, practical guidelines to successful implementations,. Burlington, MA 01803, USA: Linacre House.

Administración estratégica, Thompsonj, Peteraf, Gamble &Strickland, McGraw-Hill, 18a edición, 2012

W. Edwards Deming. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

Jorge Macazaga, Alejandra Pascual. (2006). Organización basada en Procesos 2da edición. Madrid: Ra-Ma.

Kiran Garimella, Michael Lees,Bruce Williams. (2008). Introducción a BPM para dummies. Indianápolis, Indiana: Wiley Publishing.

James Champy. (1995). Reingeniería en la gerencia. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Michael Hammer, James Champy. (2006). Modelado de Procesos de Negocios. Turín: Re-engineering the Corporation: .

<http://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-y-modelado-de-procesos/>

SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) Diagram". American Society for Quality. Retrieved 2012-07-03.