

Implementación y análisis de la herramienta tecnológica BPM en una entidad financiera para gestión de procesos

Jorge Iván Romero Gelvez y Angie Valentina Díaz Almonacid
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia

Resumen.

Día a día las empresas deben enfrentarse a un mundo globalizado y activo, haciéndolo más competitivo, generando así la necesidad de implementar mejores prácticas, técnicas, modelos y teorías de gestión y mejoramiento continuo para mantenerse en competencia, por esta razón deben ser mucho más efectivas, innovadoras y rápidas a la hora de realizar las tareas propuestas.

En este trabajo nos centraremos en aspectos sobre la gestión del cambio orientados a implementaciones de BPM en una entidad financiera para reconocer la importancia, los factores que se debieron tener en cuenta y el gran impacto que se tuvo a la hora de implementar una herramienta tecnológica, ya que una entidad financiera como cualquier otra cuenta con infinidad de procesos que deben estar debidamente documentados y estructurados, teniendo en cuenta así mismo que la empresa al ir creciendo, al ir formando su misión, visión y al realizar diferentes tipos de cambios estructurales debe también tener la capacidad de realizar soportes como fin de asegurar los conocimientos y avances de cada una de las áreas. El tener todo debidamente documentado y actualizado es importante para cada una de las empresas las cuales deben enfrentarse a auditorías tanto internas como externas, exigiendo tener registros de sus movimientos dentro de los procesos, por esta misma razón la implementación de una herramienta tecnológica (BMP) llega a ser de vital importancia, aumentando y mejorando la visibilidad de los procesos, garantizando un mayor control, un mejoramiento en la comprensión y sobre todo permite tener un mayor orden generando efectividad en cada uno de los procesos de las diferentes área de la empresa. De acuerdo con todo esto se debe tener en cuenta que es de vital importancia estudiar el componente humano y cultural, ya que son aspectos de cambio organizacional que se ven directamente afectados por proyectos nuevos sobre implementaciones o cambios dentro de la organización y pueden llegar a ser un aspecto determinante para el éxito de los mismos ya muchas veces se puede presentar que exista una resistencia al cambio.

Palabras claves: Mejora continua, BPM, avance tecnológico, Gestión del cambio, cambio, cultura organizacional.

Abstract.

Every day companies must face a globalized and active world, making it more competitive, thus generating the need to implement best practices, techniques, models and theories of management and continuous improvement to stay in competition, for this reason they must be much more effective, innovative and fast when performing the proposed tasks.

In this paper we will focus on aspects of change management oriented to BPM implementations in a financial institution to recognize the importance, the factors that should be taken into account and the great impact that was made when implementing a technology tool, because a

financial institution like any other has many processes that must be properly documented and structured, taking into account that the company as it grows, as it forms its mission, vision and to make different types of structural changes must also have the ability to support to ensure knowledge and progress in each of the areas. Having everything properly documented and updated is important for each of the companies which must face both internal and external audits, demanding to have records of their movements within the processes, for this same reason the implementation of a technological tool (BMP) becomes of vital importance, increasing and improving the visibility of the processes, ensuring greater control, improved understanding and above all allows a greater order generating effectiveness in each of the processes of the different areas of the company. According to all this, it must be taken into account that it is of vital importance to study the human and cultural component, since they are aspects of organizational change that are directly affected by new projects on implementations or changes within the organization and can become a determining aspect for the success of the same and many times there may be a resistance to change.

Introducción.

Con el pasar de los años el aumento de la competitividad global, la evolución tanto de las organizaciones como del mercado y la tecnología a nivel mundial ha creado la necesidad de idear e implementar mejores practicas, técnicas, modelos y teorías de gestión y mejoramiento continuo en las empresas con el único fin de ser competitivas. Actualmente y como aspecto esencial las empresas pretenden que la calidad de los servicios que se prestan, la satisfacción del cliente que generan, la eficiencia y la efectividad que tienen sean las mejores. Generando así que se piense en un mejoramiento continuo para mejorar el desempeño de la organización mediante la implementación de nuevas metodologías.

Al iniciar la primera década del siglo XXI, “surge el concepto de Business Process Management (BPM) como una filosofía estructurada de gestión que busca generar valor desde un enfoque sostenido en los procesos de negocio de una organización. Las compañías que se embarquen en la implementación de BPM deben enfocarse en la identificación, diseño, implementación, ejecución y monitoreo continuo e integral de sus procesos, e introducir un programa sistemático de mejoramiento de los mismos, todo dentro de una estrategia general de procesos “[1], pero de acuerdo con una investigación realizada en estados unidos se dice que “70 al 80% de los proyectos de reingeniería de procesos empresariales (BPR) ejecutados en las décadas de 1980 y 1990 fracasaron durante la fase de implementación. Inicialmente, en estos proyectos de BPR la mayor parte de la atención se prestó al aspecto de rediseño del proyecto, mientras se olvidaban o ignoraban los aspectos sociales y organizacionales de dicho proceso de cambio”[2], Según lo dicho allí se podría decir que muchas veces no se tiene en cuenta los cambios culturales y humanos a los que se enfrentan las organizaciones convirtiéndose en un factor importante para lograr el éxito de una implementación BPM, ya que si no se realiza una buena gestión del cambio sería imposible alcanzar la meta final.

Las personas, la tecnología y la estrategia institucional son los factores que hacen posible que los procesos se desarrollen correctamente al tener una alineación perfecta entre ellas. Los

cambios organizacionales por lo general llegan a presentar resistencia por parte del factor humano son los que se ven afectados directamente presentándose innumerables causas por las cuales las personas no se podrían acoplar fácilmente al cambio, algunas como: El desconocimiento tecnológico, la falta de capacitación y recursos, expectativas no realistas y requerimientos cambiantes; pues muchas veces se puede conseguir un buen resultado con la implementación de las herramientas tecnológicas, ya que estas mejoran la eficiencia, incrementan la productividad y agilidad, optimizan tiempos y reducen actividades innecesarias, pero si no se tiene una buena relación con el recurso humano por falta de capacitaciones que faciliten el acoplamiento del mismo pueden dificultar la transición y puede ser un real fracaso estas implementaciones.

Estado del arte.

El desarrollo del estado del arte se ha enfocado fundamentalmente en la aplicación de la herramienta BPM, la gestión del cambio y la gestión del conocimiento para realizar esta investigación se aplico la búsqueda de información en la base de datos de la universidad Jorge Tadeo Lozano utilizando el termino de Knowledge Managemnet and knowledge management and change management jusnto con el termino de business process management esto enfocado al sector financiero, es decir, instituciones financieras, banca privada, banca central y otros sectores de la economía vinculantes [5], esta investigación se hizo con el fin de ver la evolución de estos tres conceptos de una manera general, de esta búsqueda se puedo encontrar que:

La Administración de Procesos nace de la necesidad de las empresas para lograr mayor agilidad, eficacia y eficiencia [3] y comienza a darse lugar desde comienzos del siglo XX a través de conceptos y teorías como: estudios de producción a gran escala pero en una forma organizada por Charles Baddage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (1826-1909), conceptos de control de las actividades empresariales basada en los conceptos de Frederick Tylor (1856-1915), teorías de cómo se debe administrar y dirigir una organización por Peter Drucker (1909-2005) y el concepto de control total de la calidad por William Edwards Deming (1900-1993).

Desde finales de los años ochenta, se evidencia un acercamiento a los temas sobre optimización de procesos y la mejora de la calidad, de allí se pueden evidenciar dos grandes tendencias en los negocios para el mejoramiento de las organizaciones, una de ellas es la Administración de la Calidad Total (TQM) [6] que habla de un sistema para crear una ventaja competitiva enfocando a la organización en lo que es importante para el cliente.[7], es decir, un mejoramiento continuo y progresivo enfocado en la satisfacción del cliente [10] y la otra es la Reingeniería de Procesos de Negocio (BPR) por Michael E. Hammer (1948-2008) y James Champy (1942) que aparece en respuesta a la amenaza que provocó en los años 80 - 90 las industrias asiáticas en los mercados occidentales, la cual se define como una técnica administrativa para mejorar radicalmente el desempeño de una organización [8].

Con relación a todo lo anterior comienza a surgir el término de mejora continua, la cual tiene como enfoque mejorar procesos operativos mediante un análisis continuo de las operaciones de los problemas apoyándose en acciones que pueden ser correctivas o preventivas, luego de

esto aparecen sistemas como MRP (Material Requirements Planning) para el control de inventarios, pagos, administración de nómina y facturación, generando rentabilidad a las organizaciones.

Luego Tomas H. Davenport (1954) comienza a hablar y a destacar la importancia que tienen las TI (Tecnologías de Información) mostrándolas como formas innovadoras y de gran importancia para la reingeniería de procesos de una organización.

A comienzos de los años 2000 la tecnología BPM comienza a tener más fuerza, Según Smith, el BPM aparece como consecuencia de las dificultades que encontraron las empresas sobre su propia posición competitiva en el siglo XXI [9]. En donde la solución tecnológica BPM se inclinó principalmente en dar solución a los problemas que enfrentan las empresas y operar en un estado de continuo cambio y adaptación.

En los últimos años el crecimiento de soluciones BPM han dado ciertas habilidades para integrar procesos y aplicaciones, permitiendo así aplicar una visión más analítica para el monitoreo y la medición de las actividades dentro de los procesos de negocio en toda la empresa, con el fin de poder identificar, interpretar y responder a las problemáticas del negocio tan pronto como estos suceden, es decir, en tiempo real. Permitiendo hacer un seguimiento al rendimiento de la organización y trasladar las estrategias a planes, consiguiendo el incremento del rendimiento corporativo.

Centrándose un poco en lo que es Gestión del conocimiento y su avance a lo largo del tiempo se podría decir que este tuvo origen en los años 90 aproximadamente, pero se podría hablar una época más atrás como el siglo XVII en donde aparece (Metoden archivorum seu eadem textendi ac disponendi) con el término archiveros, el cual es un manual para solucionar los problemas de las organizaciones, presentándose un interés en torno al archivo para la clasificación.

En el siglo XVIII se instauran nuevas prácticas en los archivos que se generalizaron a otros contextos gracias a procesos de intercambio de conocimientos, saberes y prácticas [10] más sin embargo, esta práctica tuvo efectos negativos por no respetar la clasificación y origen de los documentos.

Así que con una mirada más actual se podría comenzar hablando sobre quienes descubrieron lo que hoy llamamos la administración y mejoramiento de procesos, fueron empresas japonesas quienes se abrieron trayendo consigo otros tipos de herramientas de mejoramiento continuo como lo es el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) diseñado por Walter Andrew Shewhart (1891-1967) en 1920 pero quien lo popularizó fue William Edwards Deming (1900 –1993) para el mejoramiento de la calidad de Japón a partir de los años 50, este es un modelo más conocido como Deming que tiene como propósito solucionar problemas y la mejora continua.

Para hablar sobre el la gestión del cambio y del conocimiento que sufren las organizaciones en su interior es importante comenzar hablando sobre el psicólogo Kurt Lewin (1890 - 1947) quien dio origen a dos ideas acerca del cambio en una organización, estas dos ideas trataban sobre

fundamento conceptual, que consiste en la interacción de dos fuerzas que trabajan en sentido opuesto y que cuando estas se desalinean se produce un desequilibrio, la otra idea es la explicación del cambio, ya que para él este proceso de cambio se comprende en tres etapas:

- Descongelar, es decir, dejar a un lado la vieja conducta.
- Mover, es decir, adoptar una nueva actitud.
- Volver a congelar, es decir, la nueva conducta se adapta como permanente.

Con base a esta teoría Edgar H. Schein (1928), da una explicación un poco más detallada sobre las tres etapas del proceso del cambio, explicando así que para poder lograr un cambio los individuos deben lograr un desprendimiento del conocimiento que poseen actualmente, para luego así poder proporcionar una visión innovadora.

Se sabe que para el año 1967 Lynton Cadwell (1913 - 2006) utilizó el término de (Administrador del conocimiento) en public Administration Review pues lo entendía como un grado, elemento o fuente del conocimiento en donde diferentes grupos de personas pueden aportar conocimientos desde distintas organizaciones en donde se encuentren empleados y distintas localidades geográficas.

En el año 1971 Oxford English Dictionary en el libro Readings in the Theory of Educational Systems habla sobre el término (administrando el conocimiento), presentando la gestión del conocimiento como una acción más que como un área.

Luego Ikujiro Nonaka (1935) nos dice que el innovar no es sólo procesar información que venga del exterior para solucionar problemas, sino que consiste también en crear un nuevo conocimiento a partir de sus nuevas experiencias y que el conocimiento debe ser movilizado por toda la organización, para que exista conocimiento organizacional. Este personaje es realmente importante en la evolución de la Gestión del conocimiento ya que junto a Takeuchi (1927 - 2004) en el año 1995 publican su obra The Knowledge Creating Company en la cual se analiza cómo las organizaciones crean su propia dinámica de innovación

En una mirada más actual se evidencia que para hablar sobre la gestión del conocimiento es necesario abarcar temas como lo es el cambio, la resistencia al cambio, cultura organizacional, modelos para la gestión del cambio como el modelo de los tres pasos de Lewin y el modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos; ya que hoy en día las organizaciones se enfrenta a variables de diferentes tipos como ambientales, tecnológicas y de mercado que pueden generar cambios en el interior de las organizaciones.

Campo de aplicación y estudio.

Hoy en día en este mundo globalizado día a día toma más fuerza un modelo exitoso de gestión de organizaciones, basado en la gestión de procesos y el cual conduce a la obtención de los objetivos estratégicos trazados por la organización.

Todas las empresas u organizaciones cuentan con norte estratégico, una lógica de sus procesos y la identificación de su cadena de valor, para poder cumplir sus objetivos. Un adecuado

conocimiento de los procesos permite identificar las oportunidades que se puedan tener de mejora, las cuales se constituyen en la base del mejoramiento continuo que permite encontrar la mejor forma de ejecutarlos. Pues al tener una estructura lógica de los procesos se puede mejorar la productividad y así de esta manera se ve impactada la competitividad de las organizaciones. Al incrementar la productividad de los procesos se da la competitividad de los productos y servicios, garantizando el cumplimiento normativo.

“La evolución que ha tenido la filosofía del BPM en el sector financiero es importante, principalmente en Canadá, USA y Europa, hay que destacar que el sector bancario es uno de los más avanzados en el camino hacia la excelencia en procesos y servicios.

Y es que las empresas financieras son cada vez más conscientes de que el BPM supone una ayuda a la hora de mejorar los procesos transversales que cruzan por dos o más divisiones, reduce costos y riesgos operacionales implantando una gestión del cambio flexible y resuelve de forma barata y rápida el cumplimiento de regulaciones. Igualmente, el BPM está siendo reconocido por los responsables del negocio como un elemento clave para seguir manteniendo, explotando, y sacándole el máximo rendimiento a las grandes inversiones realizadas en aplicaciones. Muestra de este avance, son los índices de crecimiento, previstos para este año según un estudio realizado por el Club BPM, se prevé que el sector financiero y el de seguros hagan un uso de este tipo de tecnologías en un 25%, mientras el promedio de los otros sectores lo hará en un 11%.

Podemos concluir afirmando que todos estos beneficios están convirtiendo al BPM en una de las tecnologías de mayor crecimiento del mercado. Sin olvidar que, siendo una solución de diseño simple y de fácil implantación, consigue proporcionar una verdadera agilidad empresarial. Ahora es el turno de que las empresas financieras saquen el máximo provecho a este tipo de tecnologías, para que en un futuro cercano consigan el nivel más alto de excelencia cuando estén totalmente orientadas a procesos y servicios, y el BPM forme parte de la estrategia empresarial.”[11]

Esto permite dar un vistazo a la tendencia mundial, y la actualidad que se está viviendo, entorno al BPM y al Sector Financiero, concluyendo con las cifras del estudio realizado por el Club BPM, que el Sector Financiero, tiene una importante tendencia de gestionar y mejorar sus procesos a través de esta metodología o filosofía del BPM. Lo cual nos permite decir que Sector Financiero, está haciendo uso de la filosofía BPM que permite que las organizaciones gestionen y mejoren sus procesos.

Business Process Management (BPM)

La metodología BPM se basa en varios principios o consideraciones que buscan combatir problemas típicos del día a día en las organizaciones, involucrando los procesos, la estrategia y la tecnología. Con el fin de mitigar problemas diarios. BPM considera fundamental el monitoreo del proceso para estar midiendo su performance y detectar posibles falencias, mediante el pensamiento en procesos de negocio y la utilización de una herramienta tecnológica de información que se centre en procesos.

“La gestión de procesos empresariales (BPM) es una disciplina que utiliza varios métodos para descubrir, modelar, analizar, medir, mejorar y optimizar los procesos empresariales. Un proceso comercial coordina el comportamiento de las personas, los sistemas, la información y las cosas para producir resultados comerciales en apoyo de una estrategia comercial “[12]

El BPM se puede definir como una nueva categoría de software empresarial que permite a las empresas modelar, implementar y ejecutar conjuntos de actividades interrelacionadas –es decir, Procesos– de cualquier naturaleza, ya sea dentro de un departamento o permeando la entidad en su conjunto, con extensiones para incluir a los clientes, proveedores y otros agentes como participantes en las tareas de los procesos [13]

El modelamiento BPM maneja un lenguaje en gráficos en donde cada gráfico representa un movimiento, es decir, una actividad o tarea en el proceso. El BPM tiene como objetivo principal mejorar los procesos de negocio y asegurar que estos se realicen, de la manera más eficiente y eficaz, mediante la mejora continua ya sea en solo algunas actividades o tareas o un rediseño radical de los procesos del negocio con el fin de lograr un mejor rendimiento.

De acuerdo a todo lo anterior se podría decir que el enfoque de las tecnologías BPM se centra en el análisis de la administración de los procesos de una organización, desde el momento en que comienzan un proceso hasta que termina; con un enfoque de manejo adaptable, desarrollado con el fin de sistematizar y facilitar los procesos individuales de negocio complejos, dentro y fuera de las empresas, trayendo a colación la información relevante sobre cómo los procesos que se ejecutan, de tal manera que se puedan hacer mejoras [14], en conjunto de plataformas de gestión, tecnologías, aplicativos de colaboración y gestión y de metodologías de gestión empresarial existentes en la organización, que tiene como objetivo mejorar la productividad y la eficacia de la organización a través de la optimización de sus procesos de negocio. “Esta tecnología es considerada como una estrategia para la gestión de procesos de negocio y una mejora de la ejecución del negocio a partir de la eficaz y eficiente articulación entre el modelado, ejecución y medición de estos. De la misma manera, el BPM también puede ser visto como una filosofía de gestión. Es un conjunto de principios que, tomando como eje los procesos, plantea medir los resultados obtenidos, para controlar las actividades y procedimientos con los cuales se toman las decisiones que correspondan y se mejora el rendimiento del negocio, además de toda la implementación de estas herramientas tecnológicas facilitan también la Gestión del conocimiento empresarial ya que la información está disponible y actualizada en el momento en que se necesite.

Ciclo de vida de la gestión por procesos.



Imagen 1. Ciclo de vida de la gestión por procesos [15]

Estrategia de procesos: La empresas u organizaciones tiene unos objetivos y una estrategia clara, en esta etapa es donde se define de qué manera adaptar los objetivos y la estrategia a la gestión de procesos, para poder identificar los procesos que mayor impacto tienen en la organización, las metas y objetivos.

Documentación de procesos: Todo proceso debe de estar debidamente documentado, por cuestiones de auditorías y control interno, en esta etapa es donde se comienza a plasmar en un documento todo aquello relacionado al proceso, como sus responsables, sus activos de información, las herramientas o recursos que se utilizan, es plasmar el paso a paso de los procesos al detalle.

Optimización de procesos: Se busca tener procesos ideales que cumplan las metas y objetivos es por eso por lo que en esta etapa se busca mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.

Implementación de procesos: En esta etapa se implementan o se ponen en práctica los procesos con sus debidas mejoras realizadas en los puntos anteriores

Ejecución de procesos: En esta etapa se evalúan los procesos y se comienzan a tomar los datos para llevar un debido seguimiento y como es la ejecución de estos diariamente, es aquí donde pueden aparecer posibles hallazgos por las auditorías que se hacen interna o externamente.

Control de procesos: Con la información obtenida en la ejecución de los procesos, en esta etapa se realiza un monitoreo cada cierto tiempo con el fin de validar que se estén cumpliendo los objetivos plasmados.

Impacto obtenido al implementar la herramienta tecnológica (BPM) en una entidad financiera

La gestión de procesos es la base de este proyecto, en Colombia se ha trabajado este cambio en la mayoría de las entidades, esto fue un cambio de orientación estratégica ya que a partir de esto se introducen los procesos de mejora continua enfocando a la entidad a la calidad que es apoyada por la dirección y es contemplada como una ventaja competitiva, tomada como el

centro de acción de las necesidades del cliente, garantizando simplicidad, productividad, competitividad y sostenibilidad en los procesos.

Con el fin de tener un mejoramiento de los procesos dentro de una entidad se aplica la filosofía BPM permitiendo:

- Visibilidad de los procesos de las empresas de una manera más entendible, desglosada, práctica y dinámica.
- Mayor flexibilidad y agilidad a los cambios dentro de los procesos.
- Posibilidad de integrar toda la información del negocio (Dueños de procesos, descripción del proceso total en cada actividad y tarea, responsables de las actividades, activos de información utilizados dentro del proceso, indicadores, proveedores).
- Reducir desperdicios físicos y de tiempo.
- Eliminar transportes ineficientes.
- Utilizar los recursos eficientemente.
- Menores niveles de inventarios (documentación).

Gestión del cambio.

Observando el ámbito laboral, existen dentro de las organizaciones variables que pueden ser del tipo tecnológico y ambiental, que pueden llegar a causar un cambio dentro de las organizaciones, así que para definir un poco lo que significa la gestión del cambio organizacional se podría decir que basa en principios básicos que se deben aplicar a diario en una organización, como: el aprendizaje, la innovación y el desarrollo del pensamiento, estos principios deben ir de la mano, con los cambios que se requieren para ejecutar, correctamente las tareas de cada puesto de trabajo [16].

Toda iniciativa lleva consigo el considerar aspectos como el socio- cultural y humano ya que el aprendizaje tiene como principal objetivo, identificar las falencias de los participantes y analizarlas a modo de experiencia, en el cual, se puede aprender de lo ocurrido, y en equipo fomentar la solución, para tomar las decisiones adecuadas [16]. Esto está centrado en que el personal de trabajo logre identificar los errores que llegan en el momento de realizar cambios para ser más eficientes, las experiencias que se obtienen en el momento de desarrollar una nueva forma de trabajo no deben ser vistas como fracasos, sino como prácticas a las cuales se les debe ajustar algo, para que se puedan implementar con éxito.

De acuerdo con el modelo de Kotter de Gestión del cambio en donde presenta un proceso en 8 pasos los cuales son:

1. Crear sentido de urgencia
2. Formar una coalición
3. Crear visión sobre el cambio
4. Eliminar los obstáculos
5. Asegurar triunfos a corto plazo

6. Construir sobre el cambio
7. Anclar el cambio a la cultura de la empresa

Metodología

Como tipo de investigación se determina tomar la investigación explicativa para desarrollar el estudio del presente trabajo, facilitando la identificación de situaciones y características que se presentan al momento de tomar la decisión de innovar e implementar una herramienta tecnológica dentro de una organización.

Al evaluar la situación en una organización financiera se evidenció que con la implementación BPM en ella en el área de Gestión de procesos la cual dentro de la organización es de gran importancia ya que se encarga de la planificación, funcionamiento y evaluación de todos los procesos de toda la organización teniendo pleno conocimiento de las actividades que se desarrollan en las demás áreas, pues la gestión de procesos es una forma de competir con la competitividad e innovación organizacional, estableciendo estrategias con base a diferentes métodos proactivos que enriquecen la administración, en el entorno empresarial y económico tan complejo, globalizado y competitivo como el actual, la gestión de procesos se ha convertido en una necesidad de las empresas, no solamente para tener éxito, sino incluso para subsistir.

Anteriormente dentro de la entidad NO se contaba con la implementación de una herramienta de trabajo que permitiera tener toda la información de sus procesos de manera más sistematizada y mucho más limpia, simplemente se tenía la información en innumerables documentos haciendo los procesos mucho más lentos, menos efectivos y así mismo generando retrasos en las diferentes áreas por el nivel tiempo que manejaba cada uno de los empleados al buscar determinada información, es decir, tampoco se estaba manejando una buena gestión del conocimiento. Después de la implementación de una herramienta tecnológica BPM (software) se evidencio que trajo consigo cambios realmente positivos.

A continuación, se logra observar mediante un cuadro comparativo el antes y el después de la implementación de la herramienta tecnológica BPM observando el trasfondo que tiene al ser usada en la compañía.

	Antes	Después
Optimización de tiempos	Tomaba bastante tiempo realizar actualizaciones en los procesos y que todo quedase debidamente documentado, pues se debía, repetir la información una y otra vez en diferentes programas (Word, Excel, Power Point)	Se reduce el tiempo para realizar las actualizaciones de los procesos, ya que en la herramienta solo basta diagramar e ingresar la información una sola vez y ya después la herramienta permite descargar los

		documentos con la información que se requiera.
Optimización de la carga de trabajo	Los funcionarios debían copiar la información una y otra vez en diferentes documentos haciendo el trabajo repetitivo, esto dependiendo del tamaño de la actualización que se hiciera, además para diagramar no se contaba con una herramienta que brinde los elementos necesarios para realizar un buen diagrama.	Los funcionarios deben ingresar o ajustar la información que se encuentre dentro de la herramienta y luego esta misma les dará la posibilidad de exportar los documentos impactados, esta herramienta es especializada para realizar diagramas, pues cuenta con los elementos necesarios. Es un trabajo más efectivo.
Seguridad	A menudo estaba la posibilidad de que la información se perdiera ya que la información era controlada y guardada en carpetas compartidas para organización.	Se reduce la posibilidad de que existan pérdidas de información ya que esta herramienta cuenta con un servicio de almacenamiento en la nube.
Control	No se tenía un control en donde se supiera con claridad quienes realizan las actualizaciones, arriesgándose a que personas de diferentes áreas sin bases en procesos pudiesen actualizar los documentos.	Se tiene un control de los funcionarios que están actualizando los procesos, pues la herramienta permite asignar permisos sobre ella, pues se puede seleccionar la persona que hará la actualización en determinado proceso, de igual forma, existen los permisos para las personas que administran dicha herramienta, brindándoles beneficios de poder recuperar información, creación de cargos, asignación de personas y demás.
	Se presentaban inconvenientes en donde los	La herramienta cuenta con la facilidad de poder mostrar

Claridad y orden	funcionarios a la hora de explicar los procesos deben remitirse a infinidad de documentos, para mostrar el detalle, causando muchas veces confusión y difícil entendimiento del proceso.	desde un macroproceso (Hitos) hasta el detalle de cada actividad (Tareas), brindando la facilidad de poder presentarlo a otras personas, generando un mejor entendimiento.
Información	Los funcionarios presentaban problemas a la hora de realizar actualizaciones pues al ser una gran organización se podría estar actualizando el proceso desde diferentes frentes, causando reprocesos.	Los funcionarios pueden visualizar toda la información que esté cargada en la herramienta, así esta sea modificada por alguien más, es decir, se puede trabajar en una actualización en conjunto.

Tabla 1. Creación propia del autor

Como se puede observar en la anterior tabla comparativa, se puede evidenciar que la implementación de una herramienta tecnológica dentro de las organizaciones trae consigo varios beneficios, uno de ellos y se podría considerar como uno de los más importantes es que nos permite tener una gestión del conocimiento, pues al poder compartir el conocimiento en un ambiente interno genera un valor relevante, ya que para poder llegar a las metas propuestas tanto los procesos, como las áreas y el personal que se ve involucrado deben estar perfectamente alineados, con el fin de obtener los mejores resultados.

Entonces viéndolo de este modo se podría considerar el conocimiento como uno de los activos más importantes que puede tener una organización, pues su buen manejo puede añadir valor a la organización causando efectos como un mejor posicionamiento ante la competencia, mediante metodologías y estrategias.

Si bien ya hablamos de los beneficios que trajo consigo la implementación de esta herramienta en la organización, se debería hablar también de los contras que esta causó o podría llegara causar, ya que como se ha mencionado a inicios de este artículo, es verdaderamente importante tener en cuenta los impactos que pueden llegar a causar en las personas el implementar herramientas, estrategias o cualquier iniciativa nueva dentro de cualquier organización.

En el momento de implementar dicha herramienta tecnológica dentro de la entidad realmente se pensó en todo para que tanto las personas como la organización tuviesen beneficios, pero quizás faltó pensar un poco más en la resistencia al cambio que podrían llegar a tener las personas que trabajan en esta área, pues se pudieron evidenciar los siguientes factores:

Factores	Razones
Miedo a la utilización de la herramienta y	Se evidencia que las personas tienen una

<p>resistencia a experimentar</p>	<p>resistencia ante nuevas metodologías, pues les genera inseguridades y frustraciones al verse enfrentados con algo totalmente desconocido y muchas veces no se creen capaces de enfrentar estos cambios, por lo que a simple vista el tener que saber ciertas cosas o la necesidad de tener cierto tipo de habilidades puede generar cierto tipo de inseguridades.</p>
<p>Falta de información o capacitación</p>	<p>Se evidencia dentro de la organización que en algunos casos la información que se les brinda a sus colaboradores no es la suficiente, generando una resistencia sistémica por falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva, esto va muy ligado a que las capacitaciones que se les brindan no son lo suficientemente explícitas o muchas veces se requiere más de una capacitación para que su funcionalidad quede entendida a la perfección.</p>
<p>Miedo al fracaso</p>	<p>Dentro del área los empleados por causas tales como edad, formación y conocimientos generan una resistencia al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias y así mismo ese temor puede verse reflejado en el mismo trabajo diario. En algunos casos se busca "nuevos conocimientos" refiriéndose a jóvenes con la mente fresca, sin embargo, esto no significa que un adulto no tenga los conocimientos necesarios para algún cargo.</p>

Tabla 2. Creación propia del autor

Estas fueron algunos de los que se encontraron dentro de la organización y por la cuales se presentaron algunos inconvenientes al momento de implementar la herramienta tecnológica, como se puede evidenciar son factores que deben de ser tomados en cuenta por las organizaciones por lo que de no ser así se estaría haciendo un reproceso, pues no se estaría optimizando tiempos y no se les estaría quitando carga laboral a sus empleados , así que de acuerdo con la recolección de información y a la investigación realizada, se propone un modelo de trabajo en donde la implementación de una herramienta tecnológica BPM vaya de la mano con estrategias para mitigar la resistencia al cambio, basándose en los 8 pasos de Kotter propongo cinco etapas para la gestión del cambio y en qué etapa del ciclo de la gestión de procesos se debería implementar.

1. **Inicio:** En esta etapa se debe comprender e identificar la necesidad e importancia que tiene el cambio en una organización.
2. **Análisis:** En esta etapa se debe analizar la organización y las personas que trabajan en ella, especialmente para nuestro caso se debería evaluar el área impactada y el personal que trabaja en ella.
3. **Diseño:** Aquí se debe planificar un plan para que el cambio sea recibido de la mejor manera.
4. **Ejecución:** Se ponen en producción los planes propuestos para asimilar el cambio (capacitaciones, acompañamiento, pruebas, etc)
5. **Continuidad:** Validar o ejecutar un plan para realizar un análisis el cual nos permite ver cómo se está asimilando el cambio para seguir manteniéndolo y que no se vuelva a lo de antes.

Propuesta de implementación:

Etapas del ciclo de la gestión por procesos	Descripción y implementación de las etapas de la gestión del cambio
Estrategia de procesos	<p>Dentro de la gestión por procesos (BPM) es la etapa donde se quiere adaptar la estrategia definida por metas y objetivos a los procesos, dando inicio a la planificación de las iniciativas de mejora con el fin de adaptar los procesos a la estrategia de negocio, es precisamente en esta etapa donde se debe comprender la necesidad del cambio teniendo presente el cambio cultural que dicha estrategia puede causar en las personas, es decir, dentro de esta etapa es donde se debería incluir la etapa de inicio de gestión del cambio, pues entrara a apoyar a la estrategia propuesta y que así se pueda comprender mucho mejor la necesidad del cambio, este trabajo debe de hacerse con los altos cargos, pues son quienes toman las decisiones para que sean implementadas, así que al concientizar a este grupo de personas, será mucho mas fácil aplicar la gestión del cambio en los diferentes cargos de la organización .</p>
Documentación y Análisis de Procesos	<p>En esta etapa de la gestión por procesos es donde se hace el análisis sobre los procesos actuales comprendiendo el ¿cómo son?, aquí es donde entra a jugar un gran papel la</p>

	<p>arquitectura de procesos, pues en donde se comprenden los flujos de los procesos y se comienza a documentar todo, por ende se hace una comprensión total del proceso, es por esta razón que se propone junto a esta etapa involucrar la etapa de análisis de la gestión del cambio pues se debe realizar también un estudio completo a las personas, identificando las posibles resistencias que estas presenten frente al cambio Paralelamente a ese análisis de procesos se debe hacer un análisis cultural de las personas y la organización identificando a aquellas personas que puedan tener una resistencia al cambio y como se puede ver afectado por este tema las labores diaria como este cambio afecta sus labores diarias.</p> <p>Luego de tener este análisis sobre el personal y la organización debe de estar involucrada la etapa de diseño de la gestión del cambio, pues aquí mismo es donde se comenzarán a desarrollar ideas, estrategias y planes de cambio cultural, basándose en el análisis y las posibles causas de resistencia.</p>
<p>Optimización de Procesos</p>	<p>En esta etapa de la gestión por procesos se busca por medio del rediseño o reestructuración de la optimización de los procesos existentes en base al análisis ya realizado en la etapa anterior, identificando las mejoras que se pueden llevar a cabo para el cumplimiento de las metas y objetivos, dentro de esta etapa estará también presente la etapa de diseño de gestión del cambio pues será quien dará paso para que esta se pueda realizar, luego de tener todos los planes de acción.</p>
<p>Implementación de procesos</p>	<p>En esta etapa de la gestión por procesos es donde se ponen en práctica las mejoras en los procesos, es por eso por lo que se propone que la etapa de ejecución de la gestión del cambio comience a implementarse pues aquí es donde las personas deberían recibir las respectivas capacitaciones para el manejo</p>

	adecuado de la herramienta.
Ejecución de procesos	En esta etapa de la gestión por procesos es donde se pone en marcha el funcionamiento y se evalúa con el fin de obtener datos de control, dentro de esta etapa estaría la etapa de ejecución de gestión del cambio, pues se deberán poner en marcha las diferentes estrategias para mitigar el rechazo al cambio planteadas en la etapa de diseño, evaluando el día a día del personal.
Control de procesos	En esta etapa de la gestión por procesos es donde se realiza el monitoreo con los datos obtenidos en la ejecución, con el fin de validar que se estén cumpliendo las metas y objetivos propuestos, dentro de esta etapa estaría la etapa de continuidad de la gestión del cambio pues aquí se debe evaluar la aceptación al cambio.

Tabla 3. Creación propia del autor

Cabe resaltar que los siguientes aspectos son de suma importancia para que se pueda asimilar el cambio en una organización:

- Comunicación
- Formación
- Motivación
- Liderazgo

Estos cuatro aspectos son un complemento perfecto para que se pueda desarrollar una buena gestión del cambio por lo que la comunicación es el eje más importante, pues está impulsa el aprendizaje y desarrollo acompañada de la motivación que se le debe dar a las personas pues esta equivale a que exista un movimiento, ya que se impulsa a que se realicen determinadas acciones, pero todo esto debe de ir acompañado de una buena formación ya que no solo se pueden tener las ganas y la motivación para ejecutar las cosas de la mejor manera, se requiere tener una formación para poder aportar ideas y así llegar a obtener una mejora; y claro está que todo esto debe de ser impulsado o generado por un líder, alguien que inspire y motive, es decir, que cause cierta emoción a aquellos que van a realizar estas tareas, estando al tanto de su desempeño, brindando un acompañamiento y una guía.

Conclusiones

-La implementación de una metodología BPM permite que la organización sea posicionada en el mercado frente a otras compañías al contar con una imagen más dinámica con procesos ágiles y seguros, generando seguridad para cada trabajador, cliente y también a la misma empresa.

-A nivel interno, es fundamental garantizar la seguridad de la información por esto la implementación de una herramienta tecnológica como lo es el BPM llega a mitigar de alguna u otra forma los riesgos de fuga de información, generando así mismo una protección de cada archivo compartido en la herramienta tecnológica usada por la compañía.

- Es de gran importancia pensar en todo el impacto que tiene el implementar cambios en las organizaciones, como la efectividad, eficiencia, la reducción de costos y tiempos, pero sobre todo pensar en la aceptación que se tendrá por parte del personal de trabajo por lo que, al observar a fondo, los trabajadores de la empresa son una de las partes más importante dentro de la organización y su aceptación al cambio lleva a buenos resultados los cuales se desean tener en un futuro.

- Al momento de implementar nuevos cambios que beneficiaran a la organización se debe realizar un plan de acción para que el personal que trabaja allí tenga una buena aceptación de los cambios, es decir, que se reduzca la posibilidad de que haya un posible rechazo, es por esto que como parte vital se deben tener en cuenta las capacitaciones brindadas al personal de trabajo, generando la seguridad que se necesita para afrontar lo que puede traer cada cambio en la compañía

- El concientizar a las personas sobre los beneficios que puede traer un cambio dentro de la organización, es un factor fundamental, para que día a día, se siga innovando en diferentes frentes.

Referencias.

1. Smart P., Maddern H., Maull R. Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*. 2009 Dec 1; 20(4): 491-499
2. <http://www.managementstart.nl/artikelen/s68.html>.
3. Hitpass, B. (2014). BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica (4ta ed.). Santiago de Chile: BPMCenter.
4. Odemilson Fernando Sentanin, Fernando César Almada Santos, Charbel José Chiappetta Jabbour. Business process management in a Brazilian public research centre. *Business Process Management Journal*. 2008 Jul 1; 14(4): 483-496.
5. Soto, Gisela del Cisne. Otorgamiento de Crédito de Consumo en un Banco utilizando Tecnología BPM. Trabajo de fin de máster. Directora: Dra. Aránzazu Berbey Álvarez. Máster en Diseño y Gestión de Proyectos Tecnológicos. Escuela de Ingeniería. Universidad Internacional de la Rioja.
6. Deming, W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA; MIT Center for Advanced Engineering Study. 1992. 115.
7. Soin, Sarv Singh, Control de Calidad Total, McGraw Hill, México. 1997. 305.
8. Porter, M. *Competitive Advantage*. Free Press, New York, 1985.
9. Smith, H. & Fingar, P. (2003). *Business Process Management. The Third Ware*. Tampa. Florida, USA: Meghan-Kiffer Press.
10. http://www.iskoiberico.org/wp-content/uploads/2014/09/126-141_Toledo-Diaz.pdf
11. Entrevista realizada al director de Club BPM: <http://www.club-bpm.com/Articulos.htm>
12. <https://www.gartner.com/en/search?keywords=bpm>
13. <https://www.google.com/url?sa=D&q=https://www.auraportal.com/es/destacados/que-es-bpm/&ust=1599523440000000&usg=AOvVaw1lmPtFk-Fnxb-GYic5-9Xy&hl=es&source=gmail>
14. <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/que-es-bpm/>
15. <https://es.slideshare.net/BOCiberica/gestin-integral-de-procesos>
16. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf