

## GESTIÓN DE PROCESOS:

# Las 5 malas prácticas que podrían evitarse al momento de generar valor a un negocio



**PH.D. SEBASTIÁN RÍOS**  
Académico del Departamento de Ingeniería Industrial  
Director del Magíster en Ingeniería de Negocios con TI (MBE)



**LUCIANO VILLARROEL**  
Subdirector del Magíster en Ingeniería de Negocios con TI (MBE)

Durante la última década, el desarrollo de la Gestión de los Procesos de Negocios (BPM, Business Process Management, en inglés) ha evolucionado desde

Para el Magíster de Ingeniería de Negocios con TI (MBE) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, controlar alguna de estas prácticas incrementa la probabilidad de éxito de un negocio.

la identificación de las tareas que realiza una organización hasta la mejora del rendimiento de negocio usando Big Data. Para lograr lo anterior, el camino ha sido largo en cuanto al desarrollo de metodologías de mejora continua que permiten identificar y utilizar las "Best Practices" de manera de poder rescatar y utilizar todas aquellas prácticas que funcionen correctamente en todas las componentes de la organización.

El concepto de BPM va

más allá de una metodología. Podríamos hablar de una filosofía para estructurar una organización y mejorar su productividad en un medio ambiente dinámico. Sin embargo, las personas y las organizaciones tienden a repetir errores comunes para generar valor en sus procesos que impide que sus proyectos de BPM tengan el éxito esperado. En lugar de presentar una receta para la implementación exitosa de BPM en una organización, comentaremos 5 prácticas fallidas en la "transformación" de una gestión de procesos de negocio.

**1 Diseñar componentes de negocio sin un alineamiento con la estrategia ni explicitar una Arquitectura Empresarial (AE) acorde a las necesidades de la organización.** Dado que el entorno empresarial y tecnológico está cambiando constantemente, los líderes del negocio deben agregar nuevas capacidades y servicios; o seleccionar las tecnologías habilitantes que estén alineados a la estrategia del negocio. Todo esto se define en una AE que permite identificar los principales componentes de una organización a través del valor del negocio, los procesos, los datos e información, las personas y la tecnología necesaria para ejecutar sus estrategias. Contiene todas aquellas herramientas y estructuras necesarias para soportar la operación del negocio.

GUSTAVO ORTIZ



*Profesionales del Magíster de Ingeniería de Negocios con TI y del Centro de Investigación en Inteligencia de Negocios.*

**2 Identificar problemas y oportunidades de negocios sin considerar a todos los involucrados en los procesos.** Las organizaciones tienden a centrarse en evaluar el impacto de un nuevo Sistema de Información en la AE, olvidándose del impacto en las personas y los procesos. Los líderes de negocio deben focalizar su esfuerzo en el impacto de las personas y los procesos en una AE. Para ello, deben identificar los problemas que tienen en la actualidad y las brechas que se requieren para lograr sus objetivos en el futuro.

**3 (Re)diseñar los procesos de negocios sin considerar una visión holística de la organización.** Comúnmente las áreas de mejora continua se centran en las metodologías y el cumplimiento de cada una de sus etapas e indicadores. Sin embargo, se les olvida mirar "desde el balcón" cada uno de sus procesos de negocios y los patrones que se pueden obtener de los mismos. Los líderes de negocio deben tener una visión

holística que permita rediseñar sus procesos de manera integral, en lugar de hacerlo de forma aislada.

**4 Introducir una tecnología antes de tiempo.** La introducción de nuevas tecnologías prematuramente plantea un peligro real de superación de las habilidades del personal y el desarrollo ágil de sus procesos.

Los líderes de negocio junto con las áreas de mejora continua deben evaluar técnica y económicamente los cambios en una organización, reconociendo las ventajas competitivas que ofrece la tecnología, generando soluciones de valor que sean capaz de alinearse a las necesidades del negocio. La medida correcta del éxito no radica en la rapidez que involucra implementar una nueva tecnología, lo que realmente importa es tomar la decisión de inversión correcta y que sea apropiada para el negocio.

**5 Realizar cambios sin considerar la conducta de las personas.** Por lo

general, las áreas de mejora continua asumen una postura de "si los procesos están bien definidos, los trabajadores solo deben seguirlos". Pero en la realidad, las personas están sujetas a sus propias motivaciones y expectativas, por lo que muchas veces aunque los procesos de negocio sean definidos, las personas no los siguen al pie de la letra.

Por esta razón, el líder del negocio debe construir diferentes mecanismos para comunicar y motivar para lograr una transformación beneficiosa para el negocio u organización. Por supuesto, esto es fácil de decir, pero –en general– difícil de hacer.

Evitar los 5 puntos expuestos anteriormente no garantiza el éxito de su programa de transformación organizacional y el desarrollo de la innovación tecnológica, pero, sin duda, aumentará su probabilidad de éxito para generar "valor" a un negocio.