IBM Software
WebSphere

Informe sobre liderazgo experto

Once hábitos para el éxito de los programas de BPM

Pasos probados para comenzar con la mejora del proceso

IBM

Índice

2 Introducción

3 Entregas/proyectos exitosos

Hábito n.º 1 : Verifique primero el valor de negocio.

Hábito n.º 2 : Lleve a cabo una BPM en relación con la productividad y la visibilidad.

Hábito n.º 3 : No aplique nunca el planteamiento «una vez y ya está».

Hábito n.º 4 : No omita el análisis de procesos.

Hábito n.º 5 : Dedique tiempo a ofrecer valor.

7 Incremento de la competencia del equipo de BPM

Hábito n.º 6 : Cree un equipo completo.

Hábito n.º 7 : Haga de la autosuficiencia una prioridad.

9 Aprovechamiento de la BPM en toda la empresa

Hábito n.º 8 : Financie el valor... no sólo la primera entrega.

Hábito n.º 9 : Fuerce la colaboración.

Hábito n.º 10 : Establezca propietarios.

Hábito n.º 11 : Comercialice su trabajo.

14 ¿Cuál es el siguiente paso?

15 Resumen de los 11 hábitos que conducen al éxito de los programas de BPM

15 ¿Por qué la gestión de procesos de negocio de IBM?

Introducción

Nos dedicamos a la gestión de procesos de negocio (BPM) desde hace ya mucho tiempo: ¡casi una década! A menudo, al comienzo de las iniciativas de BPM oímos a nuestros clientes decir que tienen grandes expectativas y planes para la BPM en su empresa ya que la consideran una capacidad clave para impulsar la mejora del proceso en toda la empresa. Están ansiosos por saber qué pueden hacer para garantizar el éxito del programa de BPM utilizando la herramienta IBM WebSphere Lombardi Edition o productos relacionados del paquete IBM BPM.

A lo largo del tiempo hemos recogido aquellos «hábitos» de nuestros clientes que han demostrado tener éxito en el marco de la BPM o a largo plazo. ¿Qué hacen nada más comenzar el proyecto que les posiciona de forma correcta para tener éxito? ¿Cómo investigan durante todo el proceso? ¿Cómo establecen realmente la capacidad de BPM en toda la empresa?

Hemos decidido presentar estas directrices en el marco del libro de Stephen R. Covey *The Seven Habits of Highly Effective People*. La principal conclusión a la que llega es que para poder resultar eficaz es necesario llevar a cabo un cambio de modelo: debemos pensar de forma diferente. Debemos superar ciertas fases y realizar determinados avances para poder desarrollar nuestra capacidad de ser más eficaces. En la primera fase se trata de trabajar en uno mismo como individuo y, en la última, de avanzar hasta lograr convertirse en alguien que sea capaz de tener un impacto significativo en la comunidad. La BPM aplica esta misma estrategia.

El éxito atrae al éxito. Resulta imposible acceder a un programa completamente desarrollado a escala empresarial sin tener ninguna experiencia con la BPM. Se trata sin duda de una progresión en la que cada nivel constituye la base del siguiente. Comience con la capacidad de llevar a cabo

Niveles de éxito de la BPM

¿Qué hábitos ayudarán a una empresa a escalar estos niveles?

proyectos individuales y demuestre que puede hacerlo. A continuación, desarrolle la competencia de equipo y la infraestructura que permitirán a la BPM ser el trampolín de la mejora del proceso en toda la empresa. Si sigue esta progresión, así como los hábitos específicos de cada paso que describiremos a continuación en este informe, su empresa será capaz de proporcionar un activo real para toda la empresa a medida que va escalando los niveles de los que se compone un programa de BPM con éxito.

Entregas/proyectos exitosos

Hábito n.º 1 : Verifique primero el valor de negocio.

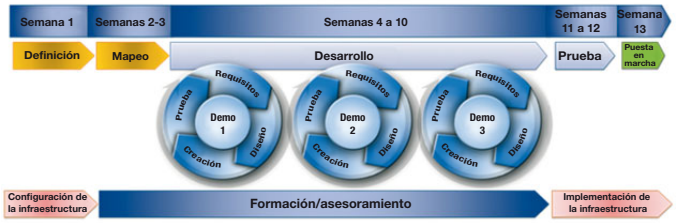
- No se olvide de que la atención debe centrarse en el valor de negocio.
- Debe estar dispuesto a hacer concesiones en la primera entrega.

Escoja un reto que ofrezca valor de negocio, no un simple proyecto inicial de pequeña envergadura. Los clientes de BPM que han tenido éxito se han lanzado a resolver un problema empresarial importante.

En lo que respecta al primer proyecto, atrévase con un problema definido que esté seguro que puede abordar. Sólo si la primera iteración ha tenido el éxito esperado será capaz de justificar plenamente el siguiente despliegue y continuar buscando otras partes del negocio que necesiten mejoras de proceso.

La BPM es un proceso ágil. Debe sacar provecho de este aspecto y no intentar resolver todos los problemas con un único y «explosivo» despliegue de un proceso integral (E2E). Debe mejorar y repetir los procesos de forma continua.

Calendario de la BPM



En el mundo de la BPM es vox populi que para poder ofrecer un valor de negocio, la única metodología que funciona es la entrega iterativa de un proceso. La metodología tradicional de cascada tiene grandes posibilidades de fracasar puesto que tanto el negocio como sus requisitos pueden haber cambiado en el momento en el que el proceso «final» esté listo para su

implementación. En cambio, gracias a la iteración y a las demostraciones podrá implicar a la empresa a lo largo de toda la fase de desarrollo y el personal será capaz de indicarle dónde se encuentran los puntos de valor fundamentales del proceso, lo que en última instancia garantiza la creación de la aplicación correcta.

Al utilizar la herramienta WebSphere Lombardi Edition, IBM le sugiere realizar al menos tres grandes demostraciones en cada entrega del proyecto. Resulta imprescindible que reúna a todos los agentes implicados para revisar la aplicación del proceso en tres o más demostraciones a lo largo de un proyecto de entre 10 y 12 semanas de duración. Después de descubrir la importancia de las demostraciones, algunos de nuestros clientes incluso las llevan a cabo cada semana.

Hábito n.º 2 : Lleve a cabo una BPM en relación con la productividad y la visibilidad.

- Los criterios de medición, los indicadores clave de rendimiento (KPIs) y los acuerdos de nivel de servicio (SLAs) deberían formar parte de la fase de definición.
- No se olvide de los criterios de medición.
- Recuerde que la visibilidad resulta crítica para mejorar.

Consiga mejoras de proceso en lo que respecta a la visibilidad. Muchas personas se enfrentan a la BPM con una mentalidad de flujo de trabajo y piensan: «La BPM tiene que ver con la automatización, ¿verdad?». Sí, una parte fundamental de la BPM se basa en la automatización de tareas que aún hoy en día son manuales y muy propensas a sufrir errores. No obstante, al mismo tiempo existe otro elemento completamente diferente de la BPM que tiene que ver con arrojar luz sobre cómo se lleva a cabo el negocio y establecer criterios de medición en puntos en los que antes no existían.

Los clientes de la BPM que tienen éxito determinan los parámetros de medición clave que desean analizar midiendo el antes y el después. Sin una medición de referencia resulta difícil demostrar el valor obtenido por el negocio a partir de todas las mejoras del proceso. Muchas empresas pueden ofrecerle valores de medición extraídos de determinados departamentos, pero no son capaces de facilitarles valores de medición E2E de un proceso clave destinado a los clientes. Aquí es donde IBM BPM le puede ayudar.

¿Cómo emplean las empresas la herramienta IBM WebSphere Lombardi Edition?

Algunos clientes nos comentan que, para ellos, la primera fase de la BPM no sólo tiene que ver con la automatización de determinadas partes del proceso. No conocen lo suficiente su proceso E2E como para señalar de forma precisa dónde se encuentran los problemas. En lugar de ello, su primer paso es la BAM (supervisión de la actividad empresarial), es decir desarrollar la capacidad de detectar y realizar un seguimiento del proceso E2E. Gracias a la BAM son capaces de descubrir sus principales puntos débiles, cuellos de botella y oportunidades de mejora.

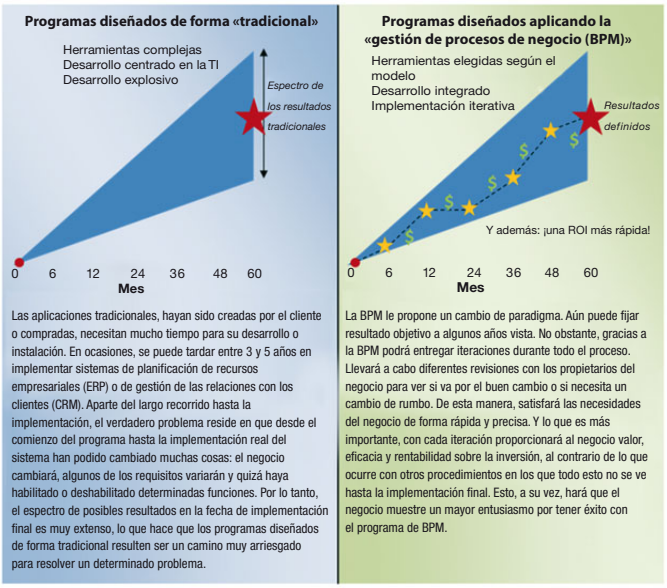
Los clientes exitosos no sólo piensan en las oportunidades de organización y automatización, sino que están muy centrados en los criterios de medición clave que impulsarán la mejora del proceso. La visibilidad integral suele ser un conjunto de habilidades nuevas que es necesario aprender. Realmente resulta necesario presentar la primera versión del proyecto a los propietarios del negocio para que estos puedan manifestarse sobre qué criterios de medición son los más importantes para ellos, cuál es la línea base actual y qué criterios de medición necesitarían mejorar en tres meses para considerar que la BPM ha tenido éxito. Ésta es siempre una conversación difícil, puesto que verdaderamente le obliga a probar el valor de las soluciones de BPM que entrega a la empresa.

Hábito n.º 3 : No aplique nunca el planteamiento «una vez y ya está».

- Planteamiento iterativo para una mejora continua del proceso.
- Serán necesarias varias versiones y fases.
- Haga concesiones (¡pero no en los criterios de medición!).

Debido a este planteamiento iterativo resulta necesario establecer un paradigma, una mentalidad (no sólo dentro de su equipo de proyecto de BPM, sino en toda la empresa) de que no está implementando una aplicación una única vez. La BPM le permite implementar rápidamente una primera versión de un proceso con el objetivo de resolver un determinado problema y demostrar su valor para el negocio. Sin embargo, la verdadera oportunidad llega con la versión 2 y siguientes, ya que éstas ofrecen a su empresa niveles completamente nuevos de capacidad y perfeccionamiento del rendimiento o la eficacia.

La BPM acelera la obtención de mejores resultados empresariales



Hábito n.º 4 : No omita el análisis de procesos.

- Los documentos que recogen los requisitos no constituyen el análisis de procesos.
- No alargue demasiado la fase de definición de los requisitos iniciales.
- Desarrolle habilidades de análisis de procesos de forma temprana dentro de su equipo.

Aunque siempre nos alegramos al ver que nuestros nuevos clientes se muestran sumamente ansiosos por comenzar a resolver sus problemas empresariales a través de la BPM,

también sabemos que muchas veces se saltan un paso extremadamente crucial. Bajo ningún concepto se debería comenzar una iniciativa de BPM creando aplicaciones de proceso personalizadas teniendo como base únicamente un «documento de requisitos». Resulta imprescindible completar el análisis del proceso, puesto que es éste el que, en última instancia, constituye la base del éxito de cualquier programa de BPM.

La BPM ofrece la posibilidad de adoptar una mentalidad de proceso que, de forma inmediata, les situará a usted y a su equipo en un contexto de colaboración. Dentro de una empresa, los procesos se llevan a cabo por diferentes grupos. El cliente no se puede basar únicamente en un «documento de requisitos» para desarrollar una aplicación personalizada eficaz.

El análisis de procesos ayuda a ilustrar el proceso íntegro (E2E):
¿Qué datos se necesitan en los diferentes puntos?
¿Qué velocidad deseamos imprimir a este proceso?
¿Cuál debe ser el tiempo de respuesta y dónde residen los problemas que se plantean a la hora de cumplir este requisito?

No encontrará las respuestas a estas cuestiones en los documentos de requisitos tradicionales. El objetivo del análisis de procesos es ayudarle y guiarle a través de sus esfuerzos por mejorar el proceso.

El análisis de procesos ha sido diseñado para ayudarle a:
Analizar determinados procesos de negocio.
Comprender las principales áreas problemáticas del proceso actual.
Formular una hoja de ruta para las mejoras que se recomiendan para el proceso.

Para tener éxito debe desarrollar habilidades de análisis de procesos dentro de su equipo. Se trata de un factor crítico y es algo que diferencia el desarrollo tradicional de aplicaciones del proceso de creación de soluciones de proceso aplicando la BPM.

Hábito n.º 5 : Dedique tiempo a ofrecer valor.

- Un proyecto que dura más de 90 días no es un fracaso.
- La autosuficiencia puede ampliar la duración de los proyectos.
- Los plazos pueden depender de la sofisticación del proceso.

Para bien o para mal, mucha gente de marketing jura que es posible implementar en dos semanas o que se puede entregar una solución completa de valor en un mes. No negamos que estos plazos puedan resultar viables, dado que es cierto que se puede implementar en un mes si se dan ciertas circunstancias. Si éste es el plazo correcto para su empresa, entonces hágalo.

Pero no se olvide de nuestro hábito n.º 1 (Verifique primero el valor de negocio). La mayoría de los proyectos de BPM que hacen uso de la herramienta IBM WebSphere Lombardi Edition han logrado alcanzar los siguientes objetivos en plazos de tiempo razonablemente cortos (en torno a los 90 días):

- Verificar el valor del negocio.
- Implementar la primera iteración.
- Trasladar el triunfo a la junta.
- Comenzar a proporcionar valor al negocio.
- Ganarse el derecho a llevar a cabo las siguientes fases.

Por otro lado, si cree que necesita más de 90 días para fortalecer su equipo o si desea llevar a cabo algún tipo de análisis de procesos preliminar, adelante. Tan sólo asegúrese de que comienza a proporcionar valor de negocio tan pronto como sea posible. Pero no corra para entregar un sistema de gestión de incidencias irrelevante en 30 días simplemente para demostrar que se han hecho avances, ya que a la larga esto no servirá de ayuda para su programa de BPM. En lugar de eso,

tómese su tiempo para ofrecer valor. Exíjase a sí mismo: le va a costar muchos esfuerzos, pero todo habrá valido la pena una vez que su empresa sea capaz de obtener el máximo valor de negocio.

Otro punto importante: si toma la decisión de ser autosuficiente en una fase temprana del programa de BPM, necesitará ampliar el plazo del proyecto puesto que deberá dedicar tiempo a aprender a lo largo del camino. No estará simplemente sentado en el asiento del copiloto mirando lo que ocurre. Todos estos factores han de tenerse en cuenta a la hora de fijar plazos para los proyectos. Necesita comunicar a su equipo que va a necesitar un poco más de tiempo, pero que al final del proyecto su empresa contará con algunas capacidades nuevas que le permitirán alcanzar el éxito que se merece. Dependiendo de cuáles sean los valores y las prioridades de su empresa éste sería quizá un buen compromiso.

Incremento de la competencia del equipo de BPM

Hábito n.º 6 : Cree un equipo completo.

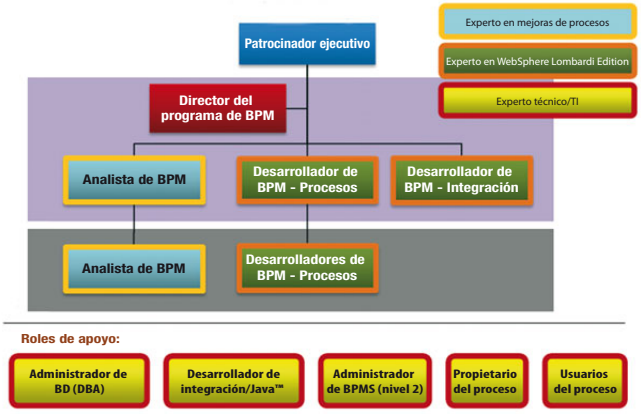
- No sólo necesita desarrolladores de Java™ (o .Net).
- Asegúrese de contar con la mezcla correcta de recursos dentro del equipo.
- Identifique buenos talentos para los desarrolladores (consultores de BPM).

En nuestra opinión, debe imbuirse del pensamiento de la BPM acerca de cómo formar un equipo completo. Contar con un programa de BPM es una inversión. Nosotros creemos que se trata de una capacidad clave para cualquier departamento de TI progresista. Debe crear un amplio espectro de conjuntos de habilidades. Las aplicaciones de proceso con valor desarrolladas a partir de la BPM se integrarán en sus principales sistemas de registro y mejorarán los servicios. Por este motivo, sin lugar a dudas en su equipo hay lugar para gente con un perfil muy técnico. Sin embargo, también es necesario que adquiera algunas habilidades y capacidades nuevas, por ejemplo el análisis de procesos.

Las empresas que tienen éxito utilizando la herramienta IBM WebSphere Lombardi Edition comienzan a pensar en lo siguiente en el marco de sus primeros proyectos de BPM:

- ¿Cómo será mi equipo a medida que amplíe y expanda este programa?
- ¿Quiénes son buenos candidatos a los que puedo recurrir para que se hagan cargo de diferentes roles?
- ¿Qué talentos y capacidades necesito adquirir todavía?

Roles de un proyecto de BPM



La buena noticia es que existe un conjunto de roles bien definido. La terminología será diferente dependiendo de a quién nos dirijamos, pero, en términos generales, los conjuntos de habilidades necesarios están bastante bien definidos.

«La BPM nos permite centrarnos primero en las prioridades más importantes de nuestro negocio.»

– Erik Keller, CIO, SIRVA (presentación de apertura, Driven Online 2009)

Descripciones de los roles implicados en la BPM

Hábito n.º 7 : Haga de la autosuficiencia una prioridad.

- No asigne a las personas a tiempo parcial.
- Asegúrese de que están representadas todas las habilidades correctas.
- No mezcle la autosuficiencia con unos plazos de entrega justos.

A la larga, los clientes que realmente han tenido éxito con los programas de BPM hacen una de las siguientes cosas:

- Se comprometen a asignar personas a tiempo completo para formar un equipo de BPM en el que estén representadas todas las habilidades.
- No mezclan la autosuficiencia con plazos de entrega justos. Consideran prioritario tomarse el tiempo necesario antes de ofrecer valor, lo que significa robarle tiempo al comienzo del programa para que el equipo aprenda las bases de la BPM. Algunos clientes también suelen emplear a socios externos. Incluso entonces, es posible que los socios necesiten tiempo para ponerse al tanto sobre la BPM, ser autosuficientes y adquirir las habilidades que necesitan para ser capaces de prestarle su apoyo.

La educación es un pilar fundamental de la autosuficiencia

IBM recomienda:

Formación orientada a los roles vs. «una metodología para todo»	Formación y pruebas continuas a diferente niveles de madurez	Asesoramiento en la aplicación de las habilidades

La falta o escasez de habilidades puede tener llevar a una adopción lenta, a la pérdida de valor... o al fracaso total.

Asegúrese de tener en cuenta el tiempo y la inversión en educación. Para ayudarle en este empeño, IBM ha desarrollado un programa de formación y certificación orientado a los distintos roles y dirigido a los programas de BPM que utilizan la herramienta WebSphere Lombardi Edition. Además de las pruebas, la certificación garantiza las habilidades aplicadas en casos reales que han quedado demostradas en el marco de las implementaciones. Esta formación y orientación en el trabajo le ayudará a tener la mentalidad correcta para alcanzar el éxito con la BPM. IBM cree que la combinación de certificación, formación y asesoramiento le ayudará a saborear las mieles del éxito con su programa de BPM.

Nivel 1 Certificado	Nivel 2 Certificado	Nivel 3 Certificado
• Los individuos cuentan con las habilidades básicas necesarias para completar los proyectos de BPM bajo la supervisión de líderes de nivel 2 y 3.	• Los individuos cuentan con las habilidades avanzadas necesarias para dirigir a los equipos de entrega en múltiples proyectos de BPM.	• Los individuos cuentan con las habilidades expertas necesarias para impulsar la entrega, la arquitectura y el gobierno de la BPM en el marco del programa.

Aprovechamiento de la BPM en toda la empresa

Hábito n.º 8 : Financie el valor... no sólo la primera entrega.

- La BPM tiene que ver con una mejora continua del proceso.
- La BPM debería ser programática.
- El modelo de financiación debería tener en cuenta tanto los proyectos como el programa.

Con el objetivo de que la concienciación sobre la BPM alcance el nivel ejecutivo, los clientes exitosos captan fondos para el valor permanente de la mejora del proceso y no sólo para la primera entrega de un proyecto. No puede saltar simplemente de proyecto en proyecto. Lo que está haciendo es invertir en un programa. Las empresas que están prosperando en la mejora del proceso vinculan la BPM a una iniciativa clave que saben que va a abarcar múltiples trimestres y años con el objetivo de facilitar la financiación del programa a lo largo de todas las fases de mejora y madurez.

Vinculación de la BPM a la estrategia corporativa

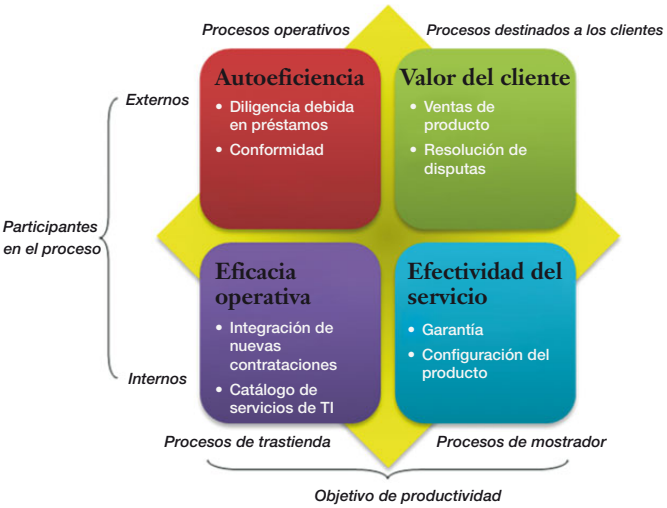
Línea de proyectos de BPM (informe ejecutivo). Mayor nivel de definición del programa en cada fase con la aprobación de un comité de dirección a la hora de promover proyectos de una fase a otra.

Los profesionales que han alcanzado un mayor éxito vinculan la BPM a la estrategia corporativa de su organización. Analizan las iniciativas globales en las que está inmersa la empresa.

- ¿Deseamos cambiar nuestro modelo a un modelo de fabricación externalizada?
  - Si es así, ¿dónde encontraremos los puntos débiles? ¿Cómo podrán la BPM y las aplicaciones de proceso ayudarnos como empresa a lograrlo?

Algunas empresas sí trabajan aplicando un enfoque descendente, es decir, primero emprenden sus iniciativas globales y, a continuación, determinan, en términos estratégicos y tácticos, cómo la BPM puede ayudarles a alcanzar sus objetivos. Se trata de una buena forma de respaldar el programa de BPM y no verse limitado por una mentalidad centrada en proyectos individuales.

Escenario de oportunidades de la BPM



Tenemos clientes que siguen un modelo organizativo de servicios compartidos y se dan cuenta de que la BPM les puede ayudar en una gran cantidad de aspectos. Los clientes de este tipo se ponen manos a la obra y abogan por hacer uso de la BPM en diferentes líneas de negocio de forma que, dependiendo de sus prioridades, puedan impulsar:

- El valor del cliente.
- La efectividad del servicio.
- La eficacia operativa.
- La eficacia del servicio.

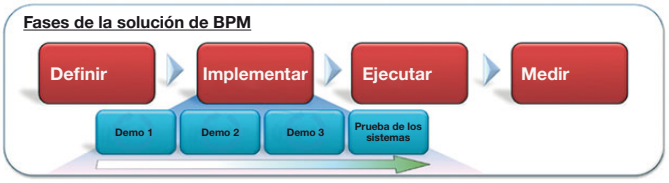
Posteriormente, recopilan información de diferentes grupos interesados en utilizar la BPM para mejorar sus procesos y elaboran un plan con las distintas ubicaciones de su organización en las que se puede implementar.

También cuentan con una **matriz de priorización** en la que incluyen la rentabilidad de la inversión (ROI) como factor a tener en cuenta a la hora de desarrollar el proyecto con el objetivo de ayudar a ofrecer valor de negocio justificando el coste de implementación de la BPM. Otro punto interesante es que los promotores del programa de BPM analizan la línea de negocio y determinan qué habilidad organizativa tiene ese grupo para aceptar el cambio y qué concienciación existe, como grupo, en lo que respecta al proceso. Si el grupo no acepta muy bien el cambio y no sabe nada acerca del proceso, esto también se incluye como factores a tener en cuenta en la priorización del índice de éxito de dicho proyecto.

Hábito n.º 9 : Fuerce la colaboración.

- Reflexione detenidamente sobre el primer proyecto.
- Reúna en el equipo a miembros pertenecientes al negocio y a la TI.
- Aproveche las demostraciones.

Creemos que para tener éxito como organización en el ámbito de la BPM deberá atraer la atención del negocio. Uno de las principales lecciones de la BPM exige que fuerce la colaboración. Debe reunir a los miembros del equipo y llegar a un nivel de implicación del negocio completamente diferente al que estaba acostumbrado con las aplicaciones tradicionales diseñadas únicamente desde la parte de TI. Nuestros clientes con mayor éxito son capaces de reunir en una habitación a personas pertenecientes tanto a la parte de la TI como a la parte del negocio para una demostración. De esta manera, se asegura de estar en el buen camino a lo largo de todo el desarrollo de la aplicación y será capaz de maximizar el valor que ofrece al negocio.



Nuestro planteamiento y nuestro conjunto de herramientas le permiten realizar iteraciones rápidas y sencillas. Nosotros las denominamos demostraciones: sentarse juntos para probar, demostrar y repetir. Con WebSphere Lombardi Edition, podrá hacer una «demostración» en cualquier momento. Sin retrasos, sin gastos indirectos: podrá aprovechar la retroalimentación instantánea de los agentes implicados en el proceso.

Historias de clientes: las demostraciones fomentan la implicación.

Esta foto corresponde a una demostración en una gran empresa farmacéutica.

Aquí aparece gente de los centros de llamadas, socios y propietarios de procesos. El GM de este proceso tiene una responsabilidad de más de mil millones de libras en relación con esta línea de negocio (LOB). Sin embargo, se encuentra aquí, en esta demostración temprana, analizando el proceso, ofreciendo retroalimentación sobre criterios de medición clave y sobre el futuro del proceso. De esta manera, hace de la demostración una prioridad. De forma sistemática vemos que nuestros clientes con mayor éxito son capaces de reunir a propietarios de negocios, propietarios de procesos y participantes en procesos en una misma habitación donde pueden desarrollar de forma iterativa estas aplicaciones de proceso como grupo a lo largo del proyecto. Éste es el componente clave del éxito. Si no cuenta con este tipo de colaboración, no tendrá un éxito repetible con proyectos de BPM que abarquen toda la empresa.

Hábito n.º 10 : Establezca propietarios.

- Los procesos son propiedad del negocio.
- La BPM es la disciplina/programa.
- El BPMS es la tecnología que lo hace posible.

Usted necesita que las personas del negocio se impliquen y establezcan las prioridades de cualquier proyecto. La principal ventaja de este planteamiento iterativo es que puede hacer concesiones y cambios a lo largo del camino con el objetivo de adaptarse a las condiciones de negocio y requisitos que cambien. Para asegurarse de que toma las decisiones correctas, debe contar con un nivel de implicación del negocio que le guíe y aconseje en este viaje.

Los propietarios del negocio son un requisito absoluto para el éxito de la BPM.

Pregunta clásica:	Respuesta de IBM:
¿Quién debería ser el propietario del proyecto de BPM: el negocio o la TI?	El negocio debería ser propietario de la mejora del proceso y la TI debería ser la propietaria del programa de BPM.

En un programa de BPM, uno de los principales elementos es, evidentemente, el paquete de BPM (BPMS), es decir, software empresarial. El BPMS se integrará en sus principales sistemas y compartirá información entre aplicaciones y servicios. Sus principales socios e IBM creen que un BPMS debería ser una capacidad diferenciadora de un equipo de TI progresista. Al utilizar un BPMS, cualquier equipo debería tener la capacidad

de entrar en un grupo de negocio y componer una aplicación de proceso en un espacio de tiempo corto que comienza con la entrega del valor de negocio y la ROI.

Hábito n.º 11 : Comercialice su trabajo.

- Elabore comunicados internos regulares sobre el progreso.
- Utilice vídeos, wikis y portales para «realzar» los nuevos procesos.
- El BPMS es la tecnología que lo hace posible.

Algunos grupos de TI tienen este hábito de forma intuitiva, otros deben desarrollarlo. Nos hemos dado cuenta de algo interesante sobre la BPM, en especial en la parte del negocio de la empresa: no «comprenden» el sentido de la BPM hasta que no lo tienen ante sus ojos.

Por suerte, con productos como **WebSphere Lombardi Edition** pueden ver fácilmente:

- Las aplicaciones de proceso.
- El estado del proceso.
- Informes con análisis en profundidad.
- Quién está realizando qué tarea.
- Cuellos de botella y problemas.
- Integraciones del sistema.

Los usuarios pueden pasar de girar en torno a siete sistemas diferentes a interactuar con tan sólo una aplicación de proceso. Todos estos aspectos ayudan a la parte del negocio a ver cómo la BPM racionaliza el proceso.

Para lograr que los miembros de los diferentes grupos de su empresa participen en la BPM deberá «venderla». Deberá ir más allá y realizar rondas de visitas, impartir conocimientos sobre lo que la mejora de procesos ha significado para sus proyectos y lo que puede significar para ellos.

Inicie una conversación sobre procesos y, lo que es más importante, manténgala viva.

Existen muchas fórmulas tecnológicas diferentes a su disposición que le ayudarán a hacerlo de forma rápida. Aproveche los boletines informativos de su empresa y wikis internos. También hemos tenido muchos clientes que han realizado grabaciones de las demostraciones de la aplicación de proceso o entrevistas a sus usuarios finales. En ocasiones, este material se sube a YouTube© para que los compañeros puedan verlo de forma fácil.

«Si el proceso no cuenta con un propietario de negocio, no habrá aplicación para el proceso. No nos implicaremos.»

– Erik Keller, CIO, SIRVA

La clave es hacer que la gente «vea» la BPM y descubra la oportunidad, porque, una vez que ha hecho esto, le garantizamos que las puertas se abrirán de par en par. Irá mucha gente diferente a verle para decirle que necesita su ayuda en una determinada parte del negocio. Ese es el momento en el que su programa de BPM realmente ha logrado un impacto y una mentalidad a nivel empresarial.

¿Cuál es el siguiente paso?

Disponemos de algunos activos que podrían resultarle útiles, independientemente de si está familiarizándose con la BPM o si está desarrollando las competencias de su equipo e intentando incrementar la implicación de toda la empresa en el proceso.

Cuenta Blueprint

- Visite la página http://www.ibm.com/software/integration/bpm-blueprint/.
- Regístrese y obtenga una cuenta gratuita durante 30 días.
- La mejor manera de lograr que el personal de su empresa reflexione sobre la BPM y comience a documentar los problemas de los procesos que posteriormente podrán transmitirle a través del canal de proyectos de procesos.

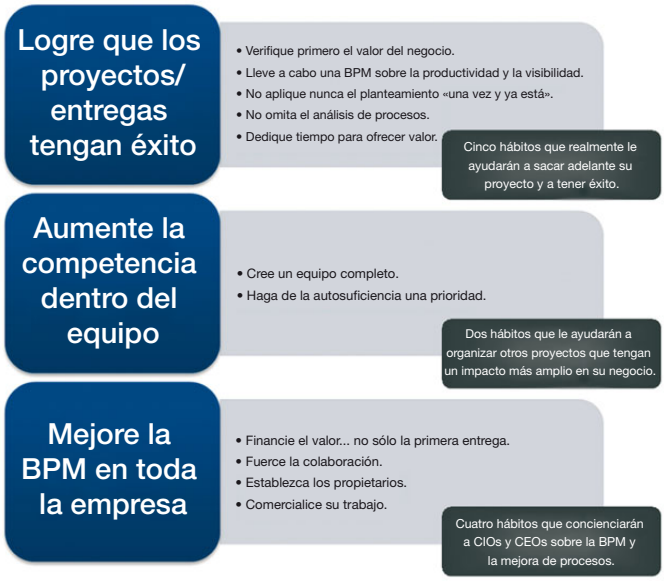
Informe: argumentos a favor de la BPM

- Consulte este informe si está intentando que su organización se suba al carro de la BPM.
- Destaca las razones por las que la mejora de procesos debe constituir la principal prioridad y los equipos de TI y CIOs deberían invertir en ella.

Recursos

- Visite la página http://www.ibm.com/software integration/lombardi-edition/library/.
- Visite la página www.bpmblueworks.com.
- Ofrece diferentes tipos de contenidos e ideas para saber cómo poner en marcha proyectos de BPM y mantenerlos en toda la empresa.

Resumen de los 11 hábitos que conducen al éxito de los programas de BPM



En nuestra opinión, en cada fase estará desarrollando capacidades de BPM.

En IBM, creemos que la BPM tiene que ver con ayudar a los clientes a mejorar la productividad de sus empleados. Ofrecemos experiencia y software de BPM innovador que implicará a los propietarios y a los participantes en los procesos de negocio en todos y cada uno de los aspectos de la mejora del proceso. Desde el descubrimiento inicial y la documentación de los procesos de negocio, hasta la implicación de los participantes en el proceso, pasando por el desarrollo de las aplicaciones de proceso y continuando por la recopilación de los datos del negocio adecuados y los criterios de medición correctos utilizados para medir e identificar las áreas destinadas a la mejora del proceso, usted estará desarrollando su capacidad de BPM. El hecho de que las empresas hayan centrado su atención en iniciativas orientadas a mejorar los procesos de negocio ha conseguido incrementar la implicación del negocio. Esto, a su vez, ha permitido obtener de forma sistemática los mejores resultados para nuestros clientes en términos de cambio de mentalidad.

¿Por qué la gestión de procesos de negocio de IBM?

El software y los servicios de BPM de IBM ayudan a las empresas a optimizar el rendimiento del negocio mediante el descubrimiento, la documentación, la automatización y la mejora continua de los procesos de negocio para aumentar la eficiencia y reducir los costes.

Para obtener información adicional

Para obtener información adicional acerca de IBM BPM e IBM WebSphere Lombardi Edition, póngase en contacto con su representante de marketing de IBM o su IBM Business Partner o visite los siguientes sitios web:

IBM WebSphere Lombardi Edition:
ibm.com/software/integration/lombardi-edition/

La BPM de IBM:
ibm.com/bpm

IBM España
Santa Hortensia 26-28
28002
Madrid

La página de presentación de IBM se puede encontrar en la dirección **ibm.com.**

IBM, el logotipo de IBM, ibm.com y WebSphere son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en Estados Unidos y/o en otros países. Si éstas o cualquier otra denominación de IBM protegida por una marca van acompañadas, la primera vez que aparecen en el documento, de un símbolo de marca (® o ™), estos símbolos indican que se trata de marcas registradas o marcas de hecho en los Estados Unidos propiedad de IBM en el momento de publicación de la información. Es posible que estas marcas también estén registradas o sean marcas de hecho en otros países.

Encontrará una lista de las marcas actuales de IBM bajo el título «Copyright and trademark information» en **ibm.com**/legal/copytrade.shtml.

Java y todas las marcas y los logotipos basados en Java son marcas registradas de Sun Microsystems, Inc., en los Estados Unidos y/o en otros países.

Los demás nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicios de terceros.

Las referencias efectuadas en este documento a productos, programas o servicios de IBM no implican que IBM tenga intención de comercializarlos en todos los países en los que opera.

Las referencias a productos, programas o servicios de IBM no pretenden dar a entender que sólo pueden utilizarse productos, programas o servicios de IBM. Se puede utilizar en su lugar cualquier producto, programa o servicio equivalente desde el punto de vista funcional.

Los productos de hardware de IBM se fabrican a partir de componentes nuevos o de componentes nuevos y usados. En algunos casos, es posible que el producto de hardware no sea nuevo y que haya sido instalado anteriormente. Las condiciones de garantía de IBM se aplican independientemente de ello.

Esta publicación sirve únicamente como orientación general.
La información está sujeta a cambios sin previo aviso. Póngase en contacto con su oficina de ventas o su distribuidor local de IBM para obtener la información más reciente acerca de los productos y servicios de IBM.

Este documento contiene direcciones de Internet que no son de IBM. IBM no se hace responsable de la información que se encuentre en esos sitios Web.

IBM no ofrece asesoramiento jurídico, contable ni de auditoría ni manifiesta o garantiza que sus productos y servicios cumplan la legislación. Los clientes son responsables del cumplimiento de las leyes y normativas relativas a valores aplicables, incluidas las leyes y normativas nacionales.

Las fotografías pueden mostrar modelos en fase de diseño.

© Copyright IBM Corporation 2010.
Reservados todos los derechos.

Reciclar por favor

WebSphere software

WSW14117-ESES-01