

# Conocimiento y formación, claves para la decisión e implantación del BPM

Renato de Laurentiis

Cofundador y director ejecutivo del Club BPM - Centro Oficial del BPM en España y Latinoamérica  
www.club-bpm.com

Para lograr entender la magnitud y la importancia del conocimiento y la especialización necesaria en cualquier organización que quiera implantar la Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM), primero hay que tener claro lo siguiente:

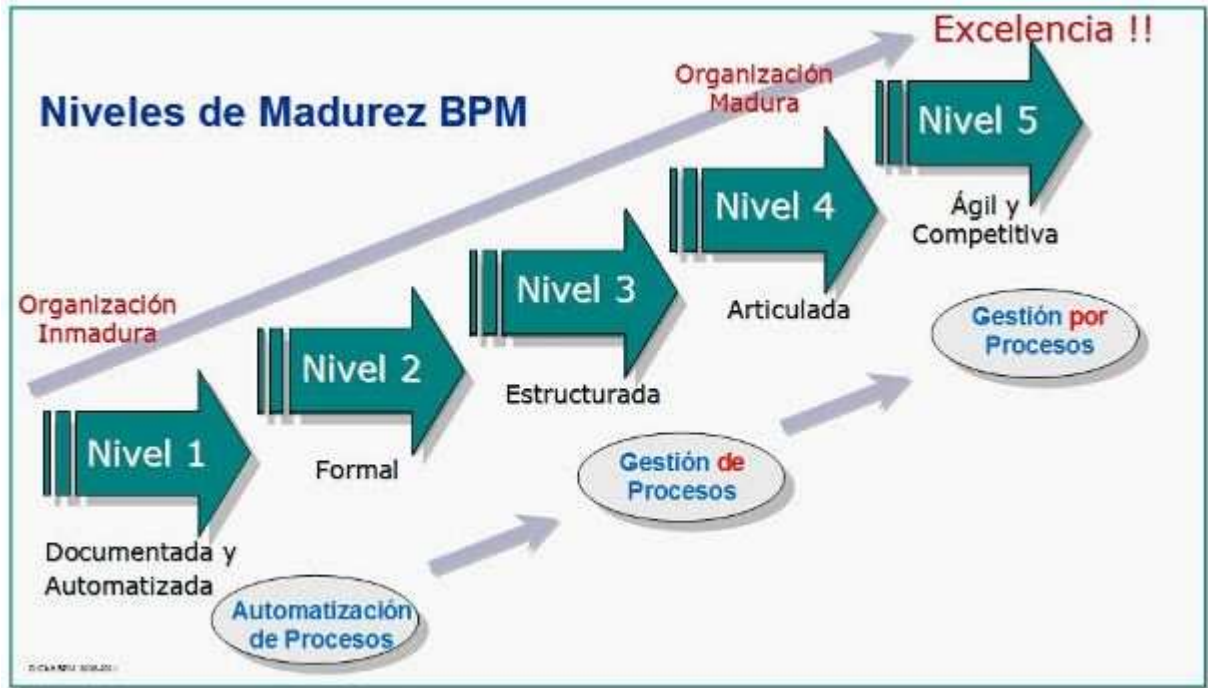
- BPM no es solo tecnología informática. Es una disciplina de gestión empresarial impulsada y hecha realidad hoy en día por un conjunto de tecnologías (software) totalmente maduras y que aportan excelentes resultados.
- BPM es un entorno de mejora continua totalmente articulado y automatizado con el fin de mantener la eficiencia operacional y competitividad de la organización.
- BPM es alinear los procesos y recursos empresariales a los objetivos y metas del negocio con el fin de asegurar el cumplimiento de los mismos.
- Las tecnologías BPM, denominadas también BPMS – Business Process Management Systems, son las siguientes:
  - Arquitectura Empresarial y Modelización de Procesos y Recursos
    - EA/BPA – Enterprise Architecture / Business Process Analysis
    - Herramientas de Modelización y Diseño de Procesos
  - Automatización
    - BPM:Workflow
    - SOA – Services Oriented Architecture
    - BRMS – Business Rules Management Systems
    - ECM – Enterprise Content Management
    - DMS – Documents Management Systems
  - Integración de Sistemas y Aplicaciones
    - ESB – Enterprise Services Bus
    - EAI – Enterprise Application Integration
    - WS - WebServices
  - Monitorización de Procesos y Recursos Empresariales
    - BAM – Business Activity Monitoring
    - BI – Business Intelligence
    - BSC – Balanced Scorecard
    - CEP – Complex-Event Processing
    - OI – Operational Intelligence



*“La falta de conocimientos sólidos y habilidades en BPM logran una lenta implantación, frustración, pérdida de dinero y oportunidades, e incluso puede alcanzar a un fracaso total del proyecto”*

Si bien actualmente las organizaciones realizan desde los inicios, proyectos de automatización BPM logrando rápidamente eficiencia operacional y disminución de costes, la implantación total del BPM debe de estar enfocada a largo plazo en la evolución de la madurez BPM de nuestras organizaciones, desde la “automatización” a la “gestión de procesos”, hasta alcanzar una total “gestión por procesos”.

El siguiente gráfico muestra los 5 niveles de madurez que poco a poco las organizaciones deben ir escalando si quieren alcanzar a un estado ágil y competitivo, de excelencia.



### Nuevas especialidades. Nuevas carreras.

Nuevos roles, funciones y puestos de trabajo se están generando con la implantación del BPM. Por este motivo y la experiencia acumulada de 20 años en proyectos BPM, desde el Club vemos necesaria la profesionalización y especialización de estos nuevos roles para asegurar el éxito de los proyectos, no solo en la automatización, sino también en la expansión, evolución y escalado de madurez en toda la organización, con un factor crítico que es la gestión del cambio.

Para mí fue una gran satisfacción el haber firmado y entregado el diploma de los primeros profesionales graduados de 6 países distintos en la primera edición 2007-2008 de nuestro Master Universitario en BPM, el primero a nivel mundial, de 700 horas, con un año de duración, impartido en Madrid.

Tal como escribió recientemente Connie Moore, Vice President Research Director del Forrester, *“Una nueva carrera ha surgido con un significativo impacto y potencial tanto para el área de Sistemas (TI) como para el Negocio. De hecho, estos nuevos profesionales están en una fuerte intersección entre negocio y TI. En Forrester llamamos a estas personas **“Business Process Professionals”**”*.

Personas de negocio, de sistemas, de organización y de Calidad son las que ya están utilizando y utilizarán las tecnologías y disciplinas BPM para impulsar en sus organizaciones:

- La mejora continua para la optimización de recursos y costes
- La innovación en procesos y servicios

- La conciencia absoluta sobre la gestión por procesos, en el día a día del trabajo y a todos los niveles de la organización.

Los principales roles, sin incluir aquellos de soporte, son:

Director de Procesos / Director BPM
Responsable de Arquitectura Empresarial
Analista y Diseñador de Procesos BPM
Desarrollador BPMS
Dueño / Responsable de Procesos

Pero no solo es imprescindible capacitar a estos nuevos profesionales, es también necesario transmitir y difundir conocimiento a todos los niveles de la organización. ¿Por qué? Porque es el personal de negocio el que va a tener que usar los nuevos sistemas BPM y el que va a gestionar los procesos a través de la monitorización y mejora continua de los mismos. Es fundamental para la gestión del cambio.

En el cuadro siguiente, de una manera sencilla y resumida, se reflejan los principales conocimientos y habilidades que deberán de adquirir los distintos participantes de la organización:

Conocimientos / Habilidades	Directivos	Mandos Intermedios	Operac.	Equipo Proyecto BPM
Gestión por Procesos	M	M	C	M
Arquitectura Empresarial	C	M	C	M
Modelización y Diseño BPM	C	M	M	M
Automatización (Tecnologías BPM: Workflow, SOA, BRMS, ...)	C	C	C	M
Monitorización de procesos y recursos (Tecnologías BAM, BI, BSC, CEP, OI, ....)	C	M	C	M
Optimización de procesos y recursos	C	M	C	M
Gestión del Cambio	M	M	-	M
ROI y TCO	M	M	-	M
SixSigma, e-Lean, e-TOM, TOGAF, ....	C	M	M	M

C=Conceptos      M=Metodología y Técnicas

## El plan de formación

Es fundamental que la formación que se necesitará quede recogida en un plan que esté alineado a la estrategia de implantación del BPM, la cual es muy particular en cada organización, y debe ser preparado de forma tal que sea expansivo y evolutivo a mediano y largo plazo:

- **Expansivo** a todos los niveles de la organización y en el momento oportuno. Dirección, mandos intermedios y nivel operacional.
- **Evolutivo** para que vaya sustentando los conocimientos y habilidades necesarias de todos los niveles de la organización de acuerdo a la evolución en el grado de madurez BPM de cada organización.



*“Muchas organizaciones cometen el error de creer que la formación en el software adquirido es suficiente”*

La demanda de formación existe a los inicios del proyecto, desde los primeros proyectos de automatización BPM, SOA, Arquitectura Empresarial, etc., pero ésta deberá seguir siendo continua para toda la organización a medida que se expanda la automatización del BPM en toda la organización.



## Directivos y mandos intermedios

Los directivos y mandos intermedios deben de comprender muy bien el alcance y los objetivos de la implantación de una Automatización y Gestión por Procesos (BPM).

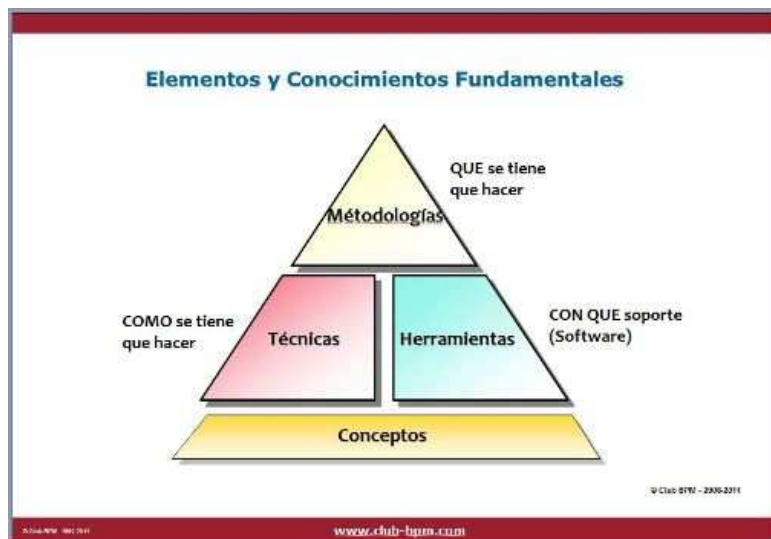
A través del cuadro siguiente quisiera reflejar cuáles son los objetivos que se deben de perseguir a través de un conjunto de conocimientos dirigidos a los directivos y mandos intermedios de las áreas de Negocio, Sistemas (TI) y de Organización.

Directivos y Mandos Intermedios de:	Conocimientos orientados a:
Negocio	En búsqueda de la competitividad a través de la Gestión por Procesos y las Tecnologías BPM
Sistemas (TI)	Tecnologías BPM: Alineando TI con la estrategia empresarial
Organización + Sistemas (TI)	Claves para la implantación del BPM

## Certificaciones Profesionales BPM

Con el fin de promover la profesionalización y calidad de los distintos roles de estas nuevas profesiones y dando a su vez confianza a las empresas, el Club BPM ha puesto en marcha el Programa de Certificaciones Oficiales Profesionales el cual estará disponible a partir del primer trimestre del 2011. Esto es muy importante para profesionales y empresas, y de hecho existen ya a nivel mundial otras certificaciones de organismos internacionales tales como el BPM Institute, BPTrends y la ABPMP.

Las empresas deberán lograr preparar su propio equipo de especialistas en Gestión por Procesos y Tecnologías BPM. Los profesionales y casi toda la organización se deberá de preparar, especializar y evolucionar en BPM a través cursos, seminarios para directivos, talleres de entrenamiento, Metodología BPM:RAD®- *Rapid Analysis & Design*, diplomaturas y masters.



*Renato de Laurentiis Gianni, uno de los pioneros y promotores del BPM en España y Latinoamérica, se ha centrado desde hace más de 20 años en proyectos de implantación y metodologías de gestión y automatización BPM y arquitectura empresarial. Es cofundador y director ejecutivo del Club BPM de España y Latinoamérica. ([renato@club-bpm.com](mailto:renato@club-bpm.com))*