

COMENTARIOS SOBRE LOS BPM Y LOS SISTEMAS WORKFLOW.

Autor

Dr. Angel Luis Portuondo Vélez.
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (CETDIR), CUJAE
Centro Internacional de La Habana, S.A. (CIH, S.A.).
Casa Consultora y Auditora.

Trabajo presentado:
15 de abril de 2007.

Aprobado por el
Comité Editorial:
1 de julio de 2007

RESUMEN

Desde hace ya algunos años se ha venido trabajando en el mundo desarrollado en la llamada "Dirección de los Procesos de Negocios" o *Business Process Management*, (BPM) y han surgido herramientas para su implementación, como los Sistemas *Workflow* (Flujo de trabajo), a medida que se ha ido avanzando en su aplicación.

En los últimos años se ha continuado desarrollando un conjunto de herramientas de todo tipo, fundamentalmente gerenciales, para ayudar a elevar la competitividad de las organizaciones, con éxitos y fracasos, sin embargo en el área de los sistemas no existía aún una filosofía integradora posible de aplicar, aunque en teoría estaba definido que sin instrumentos sistémicos prácticos efectivos y eficientes no se podía lograr la verdadera integración. Aparentemente se ha llegado a algo práctico y es lo que se presenta como una opción de aplicación, con desarrollo en Europa, y ramificaciones en América Latina.

Palabras claves: Dirección de los Procesos de Negocios, Flujo de trabajo, competitividad de las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

Desde hace ya algunos años se ha venido trabajando en el mundo desarrollado en la llamada "Dirección de los Procesos de Negocios" o *Business Process Management*, (BPM) y han surgido herramientas para su implementación, como los Sistemas *Workflow* (Flujo de trabajo), a medida que se ha ido avanzando en su aplicación.

En Cuba esto se conoce desde el año 1996 en que varios compañeros de distintos organismos participaron en Costa Rica en un curso organizado por el CYTED de España e impartido por profesores norteamericanos y chilenos sobre estos asuntos. Los participantes eran de las áreas de gestión automatizada de la información y procedían de América Latina: Costa Rica, Chile, Brasil, Argentina, Costa Rica los más destacados. Participaron compañeros de Biomundi, SIME y el IDICT del CITMA.

En los últimos años se ha continuado desarrollando un conjunto de herramientas de todo tipo, fundamentalmente gerenciales, para ayudar a elevar la competitividad de las organizaciones, con éxitos y fracasos, sin embargo en el área de los sistemas no existía aún una filosofía integradora posible de aplicar, aunque en teoría estaba definido que sin instrumentos sistémicos prácticos efectivos y eficientes no se podía lograr la verdadera integración. Aparentemente se ha llegado a algo práctico y es lo que se presenta como una opción de aplicación, con desarrollo en Europa, y ramificaciones en América Latina.

Es interesante considerar que muchos desarrollos surgen de Estados Unidos y se tratan de aplicar directamente en América Latina, donde tienen un proceso de experimentación, mientras paralelamente se están aplicando en Europa también, y en España principalmente. Cuando maduran en dicho país, también fluyen hacia América Latina y se complementan o se funden con las mismas técnicas llegadas del norte un tiempo antes y en proceso de ajuste. Es en ese momento en que se difunden con mayor fuerza y se comienzan a aplicar. Es un proceso derivado de la globalización en la gerencia moderna y el tratar de apoderarse de los mercados internacionales. El asunto fundamental es evaluar adecuadamente las condiciones concretas de aplicación en cada uno de los países y los valores de los

directivos que van a implementarlos y hacerlos funcionar.

En Cuba se aplican en algunos organismos, en unos casos de forma experimental a modo de proyectos, y en otros como sistemas de trabajos implementados y en operación eficiente.

Indiscutiblemente son unas herramientas de trabajo poderosísimas cuando los directivos los toman como tal y las hacen parte de la cultura de la organización, si esto no se logra, estos sistemas decaen y desaparecen rápidamente al no "ayudar" a dirigir y convertirse en una tarea más.

Dirección de los Procesos de Negocio (BPM)

Este término se orienta, como su título indica a dirigir, conducir, guiar los procesos de la organización. Sobre esa base todo sería muy simple, y aparentemente es "más de lo mismo", pero el asunto es otro. Aparece la palabra "proceso", y aquí fue "donde le entró el agua al coco", para decirlo con una expresión muy folklórica cubana, porque desgraciadamente la formación del cuadro, directivo o gerente, académica o empírica, generalmente lo obliga a pensar de forma estratificada en altura y encasillada o enmarcada en amplitud de manera "organigráfica", término inexistente, pero también muy gráfico que establece en la mente de la dirección un organigrama del proceso cuando un proceso, o fluye, o no funciona.

Insisto en el concepto de "proceso". Se inicia en un lugar con la entrada de una "materia prima", que puede ser cualquier cosa (un producto, una información), y pasa a la siguiente etapa, y continúa así sucesivamente, sin estrechamientos o ensanchamientos, de manera balanceada, hasta alcanzar su fin u objetivo. Si eso no sucede en el tiempo establecido, si la calidad no es buena, si se incumplen otros parámetros, entonces aquello, aquel proceso, no sirve. Pero ¿es esa nuestra manera de estructurar los procesos, de pensar? Generalmente no es así. En lo que se piensa es en que el departamento de materia prima recibió un producto sin la calidad establecida de acuerdo al diseño y a los contratos y la aceptó, o lo almacenó mal, que trató de pasarlo a producción y que ellos, los de producción, se las entiendan con aquello y le den solución, (ese no es mi problema, sino evitar que tenga faltantes). Producción tratará de resolver después de múltiples batallas e

inventos, pero con la presión de que si no cumple, no cumple, y hay que resolver, entrega lo que sea y “cumplen”. Pasan los productos terminados a almacén y de ahí a tratar de venderlos o distribuirlos, de acuerdo a lo que se esté tratando. Cada sector es un feudo. ¿Hay un proceso? No, hay muchos procesos y el “proceso no fluye”, se “tupe”, se “traba”, y generalmente se incumple. Eso mismo puede pasar con el flujo de documentación, los trámites de algo, etc., etc.

Estos ejemplos cubanizados, ocurren en cualquier parte del mundo y en cualquier empresa en la que no se tenga el concepto de proceso por parte de los directivos y trabajadores y su organización no sea consecuentemente diseñada y dirigida.

Precisamente la aplicación del BPM se fundamente en la no existencia, internacionalmente, de una estrategia de sistema alineada con los objetivos estratégicos organizacionales, lo que evidencia la necesidad de que para que la dirección estratégica funcione eficaz y eficientemente necesita de sistemas que la soporten, en otras palabras, sistemas de gestión de información (como los sistemas de gestión documental) automatizados.

La aplicación del BPM implica disponer de un conjunto multidisciplinario de especialistas que trabajen en la automatización, modelación, integración y monitoreo de los mecanismos en su implantación y funcionamiento. Como puede colegirse, cada una de estas fases está en dependencia de la aplicación o no del diseño que se establezca inicialmente que además debe jugar armónicamente con los objetivos y las estrategias correspondientes. Precisamente una estrategia puede ser la implementación de estos sistemas como herramienta, que para unos niveles serán estrategias y para otros serán objetivos, en función de las políticas que se establezcan.

Es conveniente señalar que sobre las políticas a establecer hay que pensar seriamente en las condiciones reales de implementación de los BPM en el país y es que se basan también, como premisa, en la integración de los sistemas internos y los externos, y reitero la palabra integración, que no se concibe tampoco por los directivos cubanos como algo real, quedando sólo en términos semánticos y retóricos, pero irrealizables de manera eficiente y eficaz en la práctica real, por el momento. No obstante

su aplicación en varios sitios indica que es posible hacerlo si hay pensamiento estratégico y voluntad política para ello.

Sería conveniente recordar, además, que hace unos dos años, quedó interrumpida la colaboración que centraba el MES con un grupo de especialistas norteamericanos cuyo último trabajo se orientaba a la integración estratégica como un desarrollo o paso superior del Perfeccionamiento Empresarial aplicando la dirección estratégica basada en valores en el país. Se tomaron en principio diez empresas con las que se comenzó a trabajar, pero debido a las limitaciones del bloqueo, no se pudo continuar de la forma concebida.

Estos conceptos plantean la integración interna y externa de los organismos basados en las tecnologías de la información y las comunicaciones. Todo esto debía estar soportado sobre la filosofía que aparentemente se adapta más, desde el punto de vista ideológico, a las condiciones del país, colaboración, comunicación y la coordinación, tanto dentro de la organización, como entre las organizaciones o ministerios, a fin de potenciar las capacidades existentes, que son características de los sistemas de flujo de trabajo. Los sistemas de soporte de estos elementos caen dentro de la denominación de *groupware*.

Esto habría que implementarlo a nivel de planes piloto para ver sus éxitos, pero de igual forma que el concepto de procesos, la cultura organizacional en el país lo limita fuertemente. Esta es la experiencia de los lugares en los que se trabaja en ello.

Sistemas *Workflow* (Flujo de trabajo)

Su orientación fundamental, como se dijo al principio, se concentra en el procesamiento de los datos y la información, en otras palabras, la automatización de los flujos de información en la coordinación de usuarios, actividades, recursos y reglas de actuación, elementos constitutivos de estos procesos y esenciales para su implementación.

La clasificación de los tipos de aplicaciones se basa en la complejidad y el grado de repetición de los procesos. Se ordenan en:

- Trabajos de producción
- Trabajos administrativos
- Trabajos colaborativos
- Trabajos *ad hoc*

Trabajos de producción: Se consideran los procesos con características de ser de corta

duración, repetitivos y se ejecutan de forma indefinida. Pertenecen a organizaciones cuyos procesos son de alta productividad, restringidos a un área determinada y no tienen variaciones a lo largo de su ciclo de vida. Todo el flujo está claramente planificado y definido, predominando la rigidez y el volumen de información manejado. Como ejemplos se citan: Informes de accidentes de compañías de seguros, contratos de seguros, reclamaciones, etc.

Trabajos administrativos: El proceso es el elemento clave y lo que se automatiza, la productividad no es tan importante, abarca diversidad de procesos y un mayor número de participantes en el flujo administrativo pertenecientes a diferentes áreas o departamentos. Generalmente lo que hacen es automatizar expedientes, informes de gastos, órdenes de compras, horarios laborales, informes de calidad, etc.

Trabajos colaborativos: Proporcionan a los participantes de un proceso la posibilidad de trabajar en grupo colaborando en entornos iguales o diferentes, eliminando la rigidez del proceso y modificándolo. El documento, objeto principal que contiene la información es distribuido entre todos y cada uno ejecuta sobre este las acciones pertinentes hasta que concluye el mismo. Su empleo se concentra en expertos y como ejemplos se tiene diseño de arquitectura o ingeniería, elaboración de informes, producción de material publicitario, etc.

Trabajos *ad hoc*: Para procesos no totalmente definidos al no poderse cuantificar las variables contenidas en sus actividades. Se caracterizan por la rapidez en la definición de los procesos y la capacidad de alterar la definición del proceso mientras se encuentra en ejecución. Ejemplos de ello son, contratación de nuevos trabajadores, evaluaciones de trabajos específicos, etc.

Conclusiones:

1. Con la aplicación de las TIC de forma aislada sobre determinados procesos ha creado la llamada paradoja de la productividad, al estancarse la misma cuando se introducen las TIC de forma masiva en la organización. Para dar solución a este problema se sugiere la aplicación de sistemas que permitan la coordinación e integración de los elementos que intervienen en los procesos para lograr una mayor eficiencia de la gestión.

2. La configuración de la Administración Pública no difiere mucho del sector empresarial productivo y de servicio en lo relativo a conceptos de eficiencia, eficacia y productividad, y además tiene la misma falta de integración y criterio de aplicación de las TIC.
3. Para lograr un aumento de eficacia y eficiencia en el funcionamiento de la Administración Pública y ofrecer un mejor servicio a los usuarios se deben emprender acciones de innovación de procedimientos, así como de mejora de calidad en el contexto de sus procesos y, evidentemente, la automatización y el equipamiento tecnológico correspondiente.
4. En el mundo el trabajo de las oficinas, tanto públicas como de las entidades estatales ha tendido a automatizarse y se orienta hacia el trabajo del *groupware* en busca de la calidad en productos y procesos documentales, satisfacción al cliente y rapidez de respuesta. La automatización de tecnología y las funciones de la oficina implican inversiones inteligentes pero que a su vez permitan la comunicación, colaboración y coordinación para el desarrollo de las actividades que conforman los procesos.
5. Los sistemas *workflow* deben resolver el problema de la inadecuada integración y la heterogeneidad de los componentes que impide que el sistema gestione eficientemente los procesos. La automatización del flujo de trabajo es un software que permite la automatización integral del proceso, mientras la reingeniería de procesos plantea comenzar de cero, o sea diseñar de nuevo o reinventar los procesos para su optimización. En otras palabras, se puede aplicar reingeniería sin automatizar.
6. La automatización del flujo de trabajo implica la creación, ejecución y gestión integral de los flujos automatizados que representan los procesos. Se supone que el software que cumple estas especificaciones es el adecuado para gestionar los procesos garantizando su eficiencia, integración y dinamismo.
7. Se debe aumentar la eficiencia al lograrse la visión horizontal de la organización con su funcionamiento orientado hacia los procesos y permitiendo la relación entre usuarios, actividades, unidades y recursos

implicados, lo que garantiza la integración de los procesos y aumenta su eficiencia.

8. Los sistemas *workflow* son la resultante de la evolución de tecnologías orientadas al aumento de la productividad del trabajo en oficinas tales como procesamiento de imágenes, gestión documental, gestión de proyectos, mensajería electrónica, etc.
9. Se arguye que las aplicaciones de *workflow* son más flexibles al no tener dependencia implícita entre los elementos al no contener los códigos de aplicación información sobre la configuración de los procesos.
10. Las características y prestaciones de los sistemas *workflow* se basan en parámetros establecidos por sus propios productores, por lo que hay multitud y heterogeneidad de productos. Esto implica que el análisis de estos productos tiene que ser muy cuidadoso a fin de analizar las bases de referencia tomadas que dependerán de los países de origen de los productores y especificaciones internacionales.

11. La ampliación de su aplicación en Cuba está dada por el conocimiento que tengan los directivos de las posibilidades que estas soluciones puedan darle al mejoramiento de su gestión. No obstante se requieren directivos dispuestos, trabajos de desarrollo para vincular estos sistemas con las demandas y la realidad nacional, divulgación, inversiones, pensamiento estratégico, integración mental y colaboración, y visión de procesos.

12. Con estas premisas no hay duda de que los sistemas tipo BPM pueden tener resultados en el país y ya los tienen en los organismos donde se aplican.

Bibliografía:

1. González Lorca, Jesús: "Sistemas *workflow*, Funcionamiento y metodología de implantación". Ediciones TREA, S. L., Gijón. España. 2006.
2. Revista: Actualidad BPM. No. 0/2007. 20 de febrero. Madrid. España. 2007.