

BPM BAJO DIFERENTES PERSPECTIVAS

Insights y experiencias de aliados de Interact Latam
sobre Gestión por Procesos



BPM bajo diferentes perspectivas

Insights y experiencias de aliados de Interact Latam sobre Gestión por Procesos

En un entorno marcado por la transformación digital, la irrupción de la Inteligencia Artificial y la exigencia constante de eficiencia, entender cómo fluye realmente el trabajo dentro de una organización ya no es una opción: es la base sobre la cual se construye cualquier transformación sostenible.

Índice

Introducción	4
Fundamentos: qué es el BPM y por qué importa	6
El BPM en la era de la Inteligencia Artificial	15
El nuevo rol del profesional de procesos	37
Cultura, personas y colaboración	52
Integración estratégica: de la estrategia a la ejecución	68
Conclusión	94

Introducción

Hace algún tiempo, la Gestión por Procesos o BPM dejó de ser una disciplina reservada a especialistas técnicos. Después de todo, el BPM sigue siendo una de las capacidades determinantes para las organizaciones que pretenden crecer con orden, agilidad y sentido estratégico.

En un entorno marcado por la transformación digital, la irrupción de la Inteligencia Artificial y la exigencia constante de eficiencia, entender cómo fluye realmente el trabajo dentro de una organización ya no es una opción: es la base sobre la cual se construye cualquier transformación sostenible.

Por eso, este ebook nace de una convicción simple: no existe una única forma correcta de mirar el BPM. Existen múltiples miradas, experiencias y contextos que, juntos, enriquecen la práctica de quienes trabajan a diario con procesos.

Reunimos aquí una selección de artículos escritos por nuestros aliados de Interact Latam —consultores, analistas de negocio, directores de operaciones y especialistas en gestión— que compartieron previamente sus reflexiones a través de nuestro Newsletter en LinkedIn.

Este material agrupa estas voces en un solo lugar para convertirse en una herramienta de referencia práctica, un recurso que los profesionales pueden llevar a su gestión diaria, aplicar en decisiones concretas y utilizar para fortalecer la manera en que sus organizaciones diseñan, ejecutan y mejoran sus procesos.

A lo largo de este ebook, encontrarás cinco grandes bloques temáticos, con artículos relacionados a ellos.

Cada artículo conserva la voz y la experiencia de quien lo escribió, ya que no buscamos uniformizar perspectivas, sino ponerlas a dialogar entre sí, para que puedas extraer de cada artículo lo que mejor se adapte a tu realidad y a los desafíos de tu organización.

Esperamos que estas páginas te acompañen en tu práctica diaria y te ayuden a mirar el BPM desde ángulos que tal vez aún no habías considerado.

¡Buena lectura!

1. Fundamentos: qué es el BPM y por qué importa

1.1 ¿Por qué el caos organizacional ya no es opcional? El papel del BPM moderno

Por [Pedro Robledo](#)

En un entorno donde la incertidumbre se ha normalizado, muchas organizaciones enfrentan un fenómeno que antes parecía inaceptable: **el caos organizacional**. Este no solo se ha vuelto frecuente, sino que, paradójicamente, parece haberse institucionalizado. ¿Por qué ya no es opcional? Porque el cambio constante, la aceleración digital y las crecientes expectativas del cliente no dejan margen para modelos de gestión rígidos o improvisaciones operativas. La solución no pasa por eliminar el caos, sino por gobernarlo estratégicamente. Aquí es donde el *Business Process Management (BPM)* moderno entra en escena como palanca de transformación.

La transformación digital ha multiplicado los puntos de contacto, los flujos de información y las interacciones humanas y automatizadas. Esto genera una **complejidad sin precedentes**. Muchas organizaciones, al no contar con una arquitectura de procesos robusta y adaptable, caen en la trampa del descontrol: duplicidades, silos departamentales, decisiones erráticas y una falta de trazabilidad operativa.

La clave no está en evitar el caos —algo inviable en un entorno VUCA— sino en estructurarlo, domarlo y convertirlo en una ventaja competitiva. El BPM moderno permite precisamente esto: **estructurar lo incierto sin asfixiar la innovación**.

BPM moderno: del control a la orquestación dinámica

A diferencia de la visión tradicional del BPM, centrada en la estandarización y eficiencia, el enfoque contemporáneo se alinea con la agilidad empresarial. Ya no se trata solo de definir procesos óptimos, sino de garantizar que estos puedan adaptarse a nuevas realidades en tiempo real.

Las organizaciones que aplican BPM moderno no solo documentan sus procesos: los modelan digitalmente, los monitorean continuamente, y los optimizan mediante inteligencia artificial, minería de procesos y automatización inteligente. En este nuevo paradigma, el **BPM se convierte en un *sistema nervioso digital* que detecta, reacciona y aprende.**

El caos organizacional genera incertidumbre en la toma de decisiones. El BPM moderno provee el antídoto: visibilidad total de las operaciones, trazabilidad de cada acción y una gobernanza de procesos que promueve la responsabilidad transversal.

Con un enfoque BPM bien implementado, los líderes ya no toman decisiones a ciegas: cuentan con datos contextuales, visualización de cuellos de botella y métricas de desempeño actualizadas. Esta transparencia es esencial para sobrevivir en mercados donde cada decisión tiene un impacto inmediato.

Para transitar del caos a la excelencia operativa, es fundamental contar con una hoja de ruta clara. En 2014, desarrollé el Modelo de Madurez en Gestión por Procesos (BPMM), que identifica siete pilares fundamentales para evaluar y mejorar la orientación por procesos en una organización:

- 1. Estrategia:** Alineamiento de los procesos con la estrategia organizacional.
- 2. Procesos:** Identificación, análisis, modelado, diseño y automatización de procesos estratégicos, clave y de soporte.

3. **Tecnologías:** Aplicación de tecnologías BPM en las diferentes fases de la gestión por procesos.
4. **Personas:** Conocimiento y competencias BPM, responsabilidades, comportamientos y liderazgo.
5. **Gobierno:** Control y administración de las iniciativas BPM y su implementación con tecnologías BPM.
6. **Métodos:** Adopción de metodologías formales, bien definidas y repetibles para llevar a cabo la disciplina de Gestión Por Procesos (BPM).
7. **Cultura:** Fomento de una cultura organizacional orientada a procesos.

Este modelo permite a las organizaciones diagnosticar su nivel de madurez en cada pilar y establecer un plan de acción personalizado para avanzar hacia niveles superiores de madurez.

Para simplificar la aplicación del BPMM, desarrollé una versión reducida de **35 preguntas clave** que permiten evaluar rápidamente la madurez de una organización en gestión por procesos. Esta evaluación puede realizarse de manera ágil y gratuita mediante la herramienta **Interact Flow**, una plataforma intuitiva que, además de permitir el modelado de procesos con notación BPMN 2, ofrece funcionalidades para la evaluación de madurez, mapeo del Customer Journey y herramientas de gobernanza como SIPOC, PDCA y 5W2H. Interact Flow se convierte así en un facilitador estratégico para las organizaciones que buscan estructurar su camino hacia la madurez en gestión por procesos, proporcionando una visión clara de su estado actual y facilitando la definición de una hoja de ruta efectiva.

No hay transformación sin procesos

En definitiva, el caos organizacional no es opcional porque el cambio ya no lo es. La pregunta no es si habrá disrupciones, sino cómo responderemos a ellas. El BPM moderno es la respuesta estratégica

que permite a las organizaciones evolucionar sin perder el control, innovar sin perder el rumbo y crecer sin perder la eficiencia.

Porque en un mundo de incertidumbre, solo las organizaciones que gestionan sus procesos como activos estratégicos están verdaderamente preparadas para liderar el cambio.

1.2 La Gestión de Procesos Empresariales como arquitectura para la eficiencia y la escalabilidad

por [Fabiola Á.](#)

En un entorno donde las organizaciones necesitan agilidad, trazabilidad y control operativo, la **Gestión por Procesos Empresariales (BPM)** se ha convertido en un pilar estratégico. No es solo una metodología: es una arquitectura de gestión que conecta estrategia, operación y tecnología.

Como analista de procesos, veo cada día cómo la madurez en BPM marca la diferencia entre empresas que reaccionan y empresas que evolucionan.

1. Pensar en procesos es pensar en valor

Adoptar un enfoque basado en procesos implica **gestionar la organización como un sistema interconectado**, no como un conjunto de departamentos aislados.

Esto permite:

- Alinear procesos con objetivos estratégicos.
- Reducir variabilidad y mejorar la calidad.

- Asegurar trazabilidad, extremo a extremo (E2E).

Es el principio que sustenta estándares como ISO 9001:2015 y modelos de excelencia como EFQM.

2. El rol del analista de procesos: ingeniería del flujo de valor

El analista de procesos actúa como **arquitecto del flujo de valor**, integrando personas, sistemas y reglas de negocio.

Su trabajo combina:

- Process Discovery (entrevistas, observación, minería de procesos).
- Modelado formal con BPMN 2.0.
- Análisis cuantitativo (tiempos de ciclo, capacidad, cuellos de botella).
- Rediseño Lean orientado a eliminar desperdicios.
- Automatización mediante BPMS o RPA.

La clave no es solo documentar, sino transformar.

3. El ciclo de vida BPM: mejora continua con rigor técnico

Un sistema BPM maduro se sostiene sobre un **ciclo iterativo**:

- Identificación y priorización de procesos críticos.
- Descubrimiento del proceso real (AsIs).
- Análisis de desempeño y riesgos.
- Diseño del proceso objetivo (ToBe).
- Implementación y automatización.
- Monitorización mediante KPIs.
- Revisión y mejora continua.

Este ciclo convierte la mejora en un mecanismo permanente, no en un proyecto puntual.

4. Herramientas que potencian la disciplina

La BPM moderna **se apoya en herramientas avanzadas:**

- BPMN 2.0 para modelado estándar.
- SIPOC para visión de alto nivel.
- Value Stream Mapping para identificar desperdicios.
- Process Mining para descubrir procesos reales a partir de datos.
- RACI para clarificar roles.
- KPIs y OKRs para medir desempeño y alineación.

La combinación de estas herramientas permite decisiones basadas en evidencia.

5. ¿Por qué BPM es una ventaja competitiva?

Los beneficios son claros:

- Reducción de tiempos de ciclo.
- Estandarización y control operativo.
- Mayor eficiencia y reducción de costes.
- Mejor experiencia del cliente.
- Base sólida para la automatización inteligente.

En definitiva, BPM habilita organizaciones más eficientes, más predecibles y más escalables.

Conclusión

La Gestión por Procesos Empresariales no es un documento ni un diagrama: **es una forma de gestionar la organización.**

Cuando los procesos se diseñan, miden y mejoran con rigor, la empresa gana **velocidad, coherencia y capacidad de adaptación.**

La excelencia operativa empieza en los procesos.

1.3 Optimización Empresarial - La Fusión del Lean Startup y Mejoramiento de Procesos

Por [Juan Mauricio Prieto Saavedra](#)

En el dinámico mundo empresarial actual, la capacidad de adaptación y la eficiencia son fundamentales para sobrevivir y prosperar.

Dos enfoques que han revolucionado la forma en que las empresas operan son el Lean Startup y el Mejoramiento de Procesos.

Cuando se combinan de manera efectiva, estos enfoques pueden impulsar la competitividad y el éxito empresarial de manera significativa.

Lean Startup: Innovación Eficiente

El Lean Startup, popularizado por Eric Ries, es una metodología que se centra en la creación rápida de productos y servicios mediante ciclos de desarrollo iterativos. En lugar de invertir grandes cantidades de tiempo y recursos en el desarrollo de un producto final, las empresas aplican el principio de “construir, medir, aprender” para validar sus ideas de manera rápida y económica.

Al adoptar el enfoque Lean Startup, las empresas pueden reducir el riesgo de fracaso al validar constantemente sus hipótesis con el mínimo producto viable (MVP). Esto les permite obtener retroalimentación temprana de los clientes y ajustar su producto, servicio y procesos en consecuencia. Al minimizar el desperdicio de recursos en ideas no validadas, las empresas pueden utilizar de manera más eficiente su tiempo y capital.

Mejoramiento de Procesos: Eficiencia Operativa

Por otro lado, el Mejoramiento de Procesos se centra en identificar, analizar y mejorar los procesos internos de una organización para aumentar la eficiencia y la calidad. Al aplicar metodologías como Six Sigma o Kaizen, las empresas pueden eliminar desperdicios, reducir el tiempo de ciclo y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

El Mejoramiento de Procesos implica un enfoque sistemático para identificar áreas de mejora y aplicar soluciones que generen un impacto medible en la eficiencia operativa. Al optimizar los procesos internos, las empresas pueden reducir los costos, aumentar la productividad y mejorar la satisfacción del cliente.

Sinergia entre Lean Startup y Mejoramiento de Procesos

Si bien el Lean Startup se centra en la innovación rápida y la validación del mercado, el Mejoramiento de Procesos se enfoca en la eficiencia operativa y la calidad. Cuando se combinan, estos enfoques pueden generar una sinergia poderosa que impulsa el crecimiento y la competitividad empresarial.

Por ejemplo, al aplicar los principios del Lean Startup para desarrollar nuevos productos o servicios, las empresas pueden utilizar el Mejoramiento de Procesos para optimizar la cadena de suministro, reducir el tiempo de entrega y mejorar la calidad del producto final. Del mismo modo, al optimizar los procesos internos mediante el

Mejoramiento de Procesos, las empresas pueden liberar recursos que luego pueden invertirse en iniciativas de Lean Startup para impulsar la innovación y la expansión.

Beneficios y Competitividad Empresarial

La combinación del Lean Startup y el Mejoramiento de Procesos puede proporcionar una serie de beneficios tangibles para las empresas, incluyendo:

- 1. Reducción de Costos:** al eliminar desperdicios y optimizar procesos, las empresas pueden reducir los costos operativos y mejorar su rentabilidad.
- 2. Mayor Agilidad:** al adoptar el enfoque Lean Startup, las empresas pueden responder rápidamente a los cambios del mercado y adaptarse a las necesidades del cliente de manera más efectiva.
- 3. Mejora de la Calidad:** al aplicar el Mejoramiento de Procesos, las empresas pueden mejorar la calidad de sus productos o servicios, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente y una mejor reputación de marca.
- 4. Innovación Continua:** al fomentar una cultura de experimentación y aprendizaje, las empresas pueden impulsar la innovación continua y mantenerse a la vanguardia de su industria.

En última instancia, la combinación del Lean Startup y el Mejoramiento de Procesos no solo puede ayudar a las empresas a sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo, sino que también puede permitirles prosperar y alcanzar nuevos niveles de éxito. Aquellas organizaciones que abracen estos enfoques y busquen constantemente mejorar y adaptarse estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro y aprovechar las oportunidades que se presenten.

2. El BPM en la era de la Inteligencia Artificial

2.1 ¿Por qué automatizar tareas no basta?

por [Pedro Robledo BPM](#)

Con el actual “IAfiebrismo” muchas organizaciones se lanzan a la **automatización de tareas aisladas** buscando soluciones rápidas a desafíos operativos usando la IA Generativa, o incipientes **mal denominados Agentes IA**.

Ya sea a través de scripts, RPA o inteligencia artificial, el objetivo es casi siempre el mismo: **reducir costes, acelerar procesos o minimizar errores humanos**.

Sin embargo, esta visión fragmentada —centrada únicamente en tareas individuales— pasa por alto un principio fundamental de la [Gestión por Procesos](#) (BPM): **la clave no reside en automatizar más, sino en automatizar mejor**. Y esto solo es posible cuando se orquesta el proceso de principio a fin, idealmente con el respaldo de una plataforma BPMS (Business Process Management Suite).

La trampa de la automatización sin contexto

Automatizar sin una comprensión profunda y un [rediseño del proceso](#) es tan **ineficaz** como intentar poner un motor de Fórmula 1 en una bicicleta: **se obtiene una potencia descontrolada en una estructura totalmente inadecuada**.

La automatización de tareas sin una visión sistémica puede generar **cuellos de botella inesperados**, inconsistencias operativas, una

preocupante **falta de trazabilidad** y, en última instancia, [decisiones desalineadas con la estrategia](#) global de la empresa.

Muchas organizaciones han caído en esta trampa, multiplicando el despliegue de robots o algoritmos que operan sobre procesos intrínsecamente defectuosos, **sin un rediseño previo ni una gobernanza clara**.

¿El resultado? Una nueva capa de complejidad que es extremadamente difícil de mantener, escalar o auditar. Se crea un laberinto tecnológico en lugar de una solución eficiente.

La Orquestación de Procesos: El Enfoque Estratégico Indispensable

La verdadera [transformación operativa](#) exige un enfoque mucho más profundo: la orquestación de procesos. Esto significa gestionar de forma integral todas las tareas, decisiones, interacciones humanas y acciones automatizadas que componen el **ciclo de vida de un proceso**, desde su inicio hasta su finalización. Aquí es donde un BPMS se convierte en una herramienta absolutamente esencial.

Un BPMS va mucho más allá de simplemente modelar procesos con BPMN 2.0. Su función principal es **orquestrar flujos de trabajo, definir reglas de negocio complejas, gestionar eventos en tiempo real, integrar sin fisuras sistemas y usuarios, controlar versiones para asegurar la coherencia, medir el rendimiento en tiempo real y permitir cambios ágiles**.

Es el verdadero núcleo operativo que logra alinear de manera efectiva a personas, tecnologías y la estrategia empresarial.

Orquestrar no es simplemente coordinar; **es gobernar el proceso con inteligencia**, visibilidad total y una adaptabilidad crucial. Implica [automatizar](#) con la lógica de negocio ya integrada, con datos contextuales relevantes y con decisiones que son **completamente**

trazables. Sin esta orquestación, la automatización se **vuelve frágil, propensa a fallos** y, finalmente, desalineada con los objetivos organizacionales.

Automatización Sí, Pero Siempre con Propósito

Adoptar un enfoque de automatización alineado con [BPM](#) implica responder a tres preguntas clave antes de cualquier implementación:

- **¿Este proceso aporta valor estratégico?** No todos los procesos son candidatos idóneos para la automatización. Solo deben automatizarse aquellos que impactan directamente en la [experiencia del cliente](#), la eficiencia operativa, que representan una **diferenciación competitiva significativa** o que respondan a un objetivo estratégico concreto.
- **¿Está el proceso optimizado?** Automatizar un proceso sin haberlo mejorado previamente equivale a institucionalizar sus ineficiencias. La [mejora continua](#) debe ser un **prerrequisito** fundamental para cualquier automatización que busque ser sostenible y efectiva a largo plazo.
- **¿Está alineado con la arquitectura de procesos de la organización?** Toda iniciativa de automatización debe **encajar** de manera coherente dentro del **mapa general de procesos** y el modelo operativo de la organización. No debe funcionar como un parche aislado, sino como una pieza integral.

Solo cuando estas preguntas se abordan de manera rigurosa, la automatización se transforma en una poderosa palanca de transformación, en lugar de convertirse en una fuente adicional de caos digital.

Sin Orquestación, No hay Escalabilidad en la era de la Automatización Inteligente

En la era actual de la automatización inteligente (AI-driven automation), donde convergen tecnologías como la [Inteligencia Artificial](#), la minería de procesos y la RPA, el BPMS actúa como el verdadero cerebro y la columna vertebral de la organización:

- **Cerebro**, porque es la plataforma que define los flujos del proceso, las reglas de negocio, facilita las decisiones automatizadas y permite establecer caminos alternativos según condiciones dinámicas y cambiantes.
- **Columna vertebral**, porque articula e integra a personas, sistemas, cosas, agentes IA, robots y diversas tecnologías en una única plataforma coherente y funcional.

Además, un BPMS moderno permite **medir, auditar, rediseñar y evolucionar** los procesos de forma continua. Esto es crucial para alcanzar una verdadera [madurez en la gestión por procesos](#) y asegurar la adaptabilidad de la organización.

Automatizar sin un BPMS es comparable a tener una orquesta de muchos músicos tocando sin partitura ni director: el resultado es ruido en lugar de una sinfonía armoniosa. La orquestación es lo que permite escalar la automatización de manera efectiva, mantener el control total sobre las operaciones, asegurar el cumplimiento normativo y, lo más importante, mejorar de forma significativa la experiencia del cliente.

La automatización no es un fin en sí misma; **es un medio**. El verdadero fin es alcanzar la **excelencia operativa**, y esta solo se logra con procesos optimizados, gobernados y, crucialmente, orquestados de principio a fin.

Como indico en el [Modelo de Madurez en Gestión por Procesos](#) (BPMM) que diseñé en 2014, insisto en que no puede haber

automatización inteligente sin una madurez organizativa previa. El pilar de “**Tecnologías**” del BPMM es solo uno de los siete. Los demás pilares —**Estrategia, Procesos, Personas, Gobierno, Métodos y Cultura**— son igualmente esenciales y deben estar alineados.

Automatizar sin tener en cuenta y alinear estos pilares es construir sobre terreno inestable. Con una gestión por procesos madura y un BPMS robusto, la automatización se convierte en un instrumento estratégico fundamental, no solo en una herramienta técnica aislada.

La automatización de tareas —con o sin IA— puede ser útil, pero por sí misma **no es suficiente para la transformación**. La verdadera ventaja competitiva y la eficiencia se logran cuando se orquesta el proceso completo, con un propósito claro, una alineación estratégica bien definida y una gobernanza sólida.

En el dinámico mundo digital actual, donde la agilidad, la [experiencia del cliente](#) (o ciudadano) y la eficiencia son diferenciadores clave, solo las organizaciones que entienden la importancia de orquestar sus procesos con un BPMS estarán verdaderamente preparadas para escalar, innovar y liderar el mercado.

2.2 Transformar sin comprender el qué... puede significar digitalizar el caos

por [Raúl Fernández Cuenca](#)

Vivimos una época en la que la velocidad parece más importante que la dirección. Se ejecutan tareas, se automatizan y se adoptan tecnologías con un sentido de urgencia que rara vez deja espacio para la reflexión. **Automatizar, integrar, optimizar...** palabras que suenan a innovación, pero que en muchas ocasiones solo describen movimiento sin dirección.

Invertimos mucho en plataformas innovadoras, IA o soluciones de automatización, convencidos de que la tecnología, por sí sola, transformará la organización. Pero **acelerar sin entender qué se está acelerando no es transformación: es precipitación**. Y a veces, autoboicot.

El verdadero problema no está en la tecnología, sino en **la falta de comprensión previa de cómo y dónde aplicarla**. La prisa por mostrar resultados lleva a digitalizar sin entender cómo funcionan los procesos en realidad. Y cuando eso ocurre, **la tecnología no ordena: amplifica**. Si el proceso es sólido, lo impulsa; si es confuso, solo acelera el desorden.

La trampa de la velocidad

A menudo nos encontramos con expresiones como: "Tenemos que automatizar todos los procesos de este trimestre" o "Necesitamos implementar un asistente de inteligencia artificial". Sin embargo, rara vez se abordan las cuestiones posteriores: "¿Realmente era este el proceso que debíamos automatizar?", "¿Por qué la herramienta implementada no está siendo utilizada?", "¿Por qué nuestros flujos de trabajo permanecen inalterados?".

Para mí, la respuesta suele ser la misma: **no se comprenden realmente los procesos antes de cambiarlos**.

Diversos estudios, entre ellos los de Boston Consulting Group (BCG) y McKinsey & Company, indican que **tan solo entre un 30 % y un 35 %** de las transformaciones logran alcanzar sus objetivos y generar cambios sostenibles. La diferencia no está en la herramienta, sino en cómo y dónde se aplica.

El reto no es la falta de tecnología, sino la falta de conocimiento para implementarla de forma alineada con los objetivos estratégicos.

Cuando se conocen actividades aisladas y desconectadas, pero no los procesos operativos completos, surgen excepciones, **soluciones provisionales y evaluaciones improvisadas** para mitigar las deficiencias no resueltas por la tecnología. En tales situaciones, la transformación digital se convierte en una fachada: **digital en apariencia, pero artesanal en ejecución.**

El diagnóstico del caos

Es más habitual de lo que nos pensamos que en las organizaciones nos encontremos con **actividades repetidas ejecutadas por personas de diferentes departamentos, vacíos de responsabilidades, procesos duplicados en sistemas distintos**, macros en Excel sosteniendo operaciones críticas o decisiones que dependen de una sola persona "que sabe cómo va". Esa es la realidad que no aparece en los informes, pero que define el día a día.

La cultura organizacional ejerce una influencia preponderante sobre la estrategia. Los departamentos tienden a **proteger sus metodologías operativas propias, generando una fragmentación que obstaculiza la visión integral** y, con ello, la verdadera transformación. La implementación tecnológica se ve obstaculizada por silos que la cultura perpetúa, y una arquitectura digital no puede sostenerse en una cultura que no entiende sus propios procesos.

En numerosas organizaciones, las personas llevan años desempeñando sus funciones de forma autónoma dentro de sus departamentos. Desde su punto de vista, **nadie está mejor posicionado que ellas mismas para ofrecer información valiosa sobre cómo mejorar con las luces largas puestas.** Esta falta de conocimiento transversal constituye el principal obstáculo para cualquier iniciativa de transformación.

Cuando cada área prioriza sus propios procedimientos y objetivos, la tecnología se enfrenta a una barrera intangible: la **incapacidad de integrar lo que la cultura mantiene segmentado**.

A pesar de ello, seguimos creyendo que adquirir herramientas de última generación solucionará el problema.

Comprender antes de cambiar

La comprensión constituye el acto transformador por excelencia: **la modelización de un proceso no representa una mera burocracia, sino la revelación de lo imperceptible**. Esta implica la identificación y denominación de los pasos, roles y decisiones que sustentan dicho proceso.

La representación de un proceso, incluso con un diagrama sencillo, genera un efecto poderoso: **establece una comunicación unificada** entre los participantes. Esa comprensión compartida es el fundamento de toda mejora sostenible.

Por ello, creo firmemente que, antes de automatizar o implementar soluciones avanzadas, las organizaciones deben priorizar la inversión en visibilidad. Esto implica **mapear, comprender y alcanzar un consenso** sobre el funcionamiento real de sus procesos. La visualización de los flujos es el primer paso crucial para alinear la estrategia con las operaciones.

La visualización de los flujos representa el paso inicial para la alineación entre la estrategia y las operaciones. Las organizaciones que comprenden sus actividades, no como entidades independientes, sino como **cadenas interconectadas de aportes de valor**, antes de efectuar inversiones, logran un progreso más significativo y requieren menos correcciones. **La clave reside no en incrementar el gasto, sino en optimizar su asignación.**

Visualizar conexiones entre procesos y recursos crea comprensión común y consenso sobre la solución futura.

Los diagramas no deben priorizar la estética visual sobre su funcionalidad. Su principal objetivo es proporcionar información precisa sobre la situación actual y las posibles rutas a seguir, facilitando una comprensión profunda de **los procesos y datos involucrados**.

Es entonces cuando la automatización y la implementación de tecnología realmente agilizan la ejecución de estos procesos y procedimientos ya comprendidos.

IA: el copiloto

La inteligencia artificial es una tecnología cautivadora. Sin embargo, en numerosas organizaciones se ha transformado en un mantra recurrente: si una solución no incorpora "IA", se percibe como carente de innovación. No obstante, la **inteligencia artificial no constituye una solución omnipotente, sino una herramienta de gran potencia** en manos de quienes formulamos **preguntas pertinentes**.

En consecuencia, cuando carecemos de conocimiento sobre las interconexiones entre las actividades y operaciones dentro de la organización, y previo a embarcarnos en implementaciones avanzadas, la inteligencia artificial nos puede ayudar también en tareas mucho más "terrenales" como en la identificación de flujos ocultos, la **detección de cuellos de botella e incluso en la propuesta de mejoras**. Sin embargo, sigue siendo fundamental que **exista una visión clara de los objetivos organizacionales**.

La misma IA que resume informes o contesta preguntas puede desplegarse como un copiloto analítico que saca a la luz procesos subyacentes.

En entornos caracterizados por una baja madurez en la gestión por procesos, considero que su valor intrínseco se manifiesta

principalmente durante **la fase de descubrimiento**, etapa en la cual los procesos aún no se encuentran debidamente definidos y en la que, con frecuencia, no se profundiza debido a la premura por alcanzar un estado TO-BE ideal.

Con estos niveles de madurez, la tecnología, especialmente la IA, permite una comprensión rápida y profunda de **la organización**. Transcribe de forma rápida reuniones, analiza correos electrónicos, compara tareas y revela información que antes no se había articulado. Esto facilita la definición de estados ideales sin necesidad de saltarse pasos esenciales.

Por lo tanto, podemos afirmar que tecnologías como la IA facilitan una **comprensión más rápida** sin necesidad de precipitarse sin una comprensión clara de la dirección. Si el analista de procesos asume el papel de orquestador del entendimiento, integrando intuición, datos y lenguaje natural, la tecnología se convierte en un aliado estratégico del cambio.

Lo que aprendí de proyectos que no salieron bien

A lo largo de mi trayectoria profesional, he tenido el privilegio de participar en proyectos que se han presentado con términos de gran relevancia, tales como **"transformación"**, **"innovación"** o **"agilidad"**. Asimismo, he formado parte de iniciativas que, lamentablemente, no lograron alcanzar el impacto esperado, resultando en la creación o implementación de un conjunto de herramientas que no fueron adoptadas ni comprendidas por los usuarios finales.

De ambas experiencias he extraído precisamente esta lección fundamental, objeto de este post: **el éxito tecnológico no puede alcanzarse sin la existencia de una verdad operativa**. Esta verdad operativa se manifiesta a través de la humildad, la curiosidad intelectual y el diálogo constructivo colaborativo, no mediante la precipitación o la imprudencia.

Cada intento fallido de cambio enseña más que cualquier inversión. He aprendido que los proyectos que **triunfan** son los que entienden que **la tecnología no reemplaza la reflexión**, sino que **la necesita**.

La aspiración a automatizar procesos no constituye el problema principal. El verdadero desafío reside en la falta de comprensión previa de elementos esenciales que deberían ser asimilados previamente.

La transformación empieza en las personas

A pesar de contar con la tecnología más avanzada, si la cultura organizacional persiste en fomentar la fragmentación, con cada departamento operando de manera autónoma e incomunicada, sin una comprensión integral de cómo sus contribuciones se integran en el objetivo común, **continuaremos acumulando herramientas sin lograr la transformación hacia una organización digital**.

*Los procesos son la base de toda digitalización. Sin procesos claros, hay **caos digital**. Transformar sin comprender es, por tanto, digitalizar el caos. Y el caos, aunque se vista de "digital", sigue siendo caos.*

La verdadera transformación comienza cuando las personas comprenden su papel **dentro de un flujo de valor compartido** y la conversación evoluciona **de una visión departamental a una visión procesal colectiva**.

Asimismo, **el cambio se consolida como una práctica habitual**, en lugar de ser percibido como una iniciativa puntual.

El éxito empresarial trasciende la mera utilización de software de vanguardia. Exige **liderazgo competente, empatía** y una **comunicación eficaz** que establezca una conexión inequívoca entre la misión corporativa y los objetivos estratégicos.

Comprender, formalizar, luego acelerar

En definitiva, la secuencia es simple, pero casi nadie la respeta:

1° – Comprender: descubrir cómo realmente funcionan las cosas, no cómo creemos que funcionan. Incluso cuando pensamos que podrían funcionar mejor, lo primero es entenderlas. Yo lo llamo: "Hacer la foto, aunque salgamos feos".

2° – Formalizar: representar y consensuar un conocimiento colectivo compartido para poner orden en los procesos y crear una visión común compartida.

3° – Acelerar: aplicar tecnología, IA, automatización o mejora continua, pero solo cuando los pasos anteriores están claros.

Saltarse pasos es como construir un rascacielos sin cimientos o como querer correr sin saber ni gatear: puede parecer sólido al principio, pero acabará cayendo por su propio peso.

Antes de lanzarnos a automatizar o aplicar tecnología, es fundamental que nos tomemos un momento para entender, modelar y formalizar los procesos tal y como funcionan ahora. Así aseguramos que la automatización sea un éxito.

En este punto, el **analista de negocio**, el **jefe de proyectos** o el **responsable de transformación** adquieren una **función primordial** que **no reside en la ejecución de tareas operativas**, sino en la **articulación de un sentido común y compartido**. Su labor consiste en **traducir la complejidad y el ruido organizativo en conocimiento estructurado y accesible**, **construyendo así claridad y coherencia** en un entorno caracterizado por la rapidez y la constante evolución.

El sentido de avanzar

En definitiva, después de muchos proyectos a lo largo de mi vida profesional, he comprendido que **los errores más costosos no fueron técnicos, sino de comprensión.**

Cuando hablo con compañeros de profesión y veo tantas organizaciones corriendo hacia el cambio sin dirección clara, me acuerdo de cuando empecé a correr mis primeras carreras como runner amateur.

En aquel momento creía que mejorar significaba simplemente correr más rápido cada semana. Pero pronto descubrí que la velocidad sin planificación solo lleva al agotamiento.

Comprendí que para avanzar de verdad no debía centrarme en ser el más veloz, sino **en entender mi punto de partida, escuchar mi cuerpo, planificar cada paso y medir mi progreso.** Solo al conocer mis límites y adaptar mi entrenamiento a mis capacidades pude mejorar de forma sostenible.

Del mismo modo, en las organizaciones, **no se trata de correr más deprisa hacia la transformación, sino de comprender primero cómo funcionamos, qué nos frena y qué debemos fortalecer.** La verdadera mejora empieza cuando dejamos de competir contra la velocidad y empezamos a construir desde el conocimiento.

Ese cambio de mentalidad lo cambió todo: dejé de entrenar por impulsos y empecé a hacerlo con propósito y realismo. Entendí que no se trataba de volar los 42 km de un maratón, sino de terminarlos con sentido, sabiendo hasta dónde podía llegar y cómo hacerlo bien.

En el contexto organizacional, previo a la implementación de tecnologías avanzadas, mejoras o automatización generalizada de tareas, resulta imperativo esta comprensión integral y conectada de las innumerables actividades individuales que componen el sistema. Este

proceso exige un análisis exhaustivo de los procesos operativos, la **identificación de sus puntos débiles, la evaluación de sus limitaciones y la comprensión profunda de sus capacidades y potencialidades.**

Porque transformar sin comprender es como correr sin rumbo: puedes moverte muy rápido... pero hacia ningún lugar.

No se trata de ir rápido, sino de avanzar con propósito. De mirar los procesos no como simples trámites, sino como la **narrativa viva de cómo una organización crea valor, mostrando la realidad de cómo se ejecutan sus actividades de principio a fin.** De entender que la tecnología no es el fin, sino el amplificador de lo que realmente comprendemos.

2.3 El futuro Fintech no está en la tecnología, está en los procesos

por [Pedro Robledo BPM](#)

Todo el mundo habla de la tecnología que impulsa a las Fintech: apps brillantes, APIs abiertas, blockchain, machine learning... Pero la verdad incómoda es que **la mayoría no fracasa por falta de tecnología, sino por falta de procesos.** Mientras las Fintech han corrido para innovar en producto, han descuidado lo más importante: **cómo operan, cómo deciden y cómo aprenden.** Ahí entra la [Gestión Por Procesos \(BPM\)](#), potenciada por [Inteligencia Artificial](#), como la verdadera ventaja competitiva en el ecosistema financiero digital.

La innovación tecnológica ya no es un diferenciador; es una condición de entrada. Lo que realmente separa a una Fintech sostenible de una efímera es su **capacidad para diseñar, ejecutar y mejorar procesos de extremo a extremo.** Un onboarding digital no es solo una pantalla bonita. Es una **coreografía compleja de pasos interconectados:**

verificación KYC ("Know Your Customer"), scoring crediticio, detección de fraude, cumplimiento regulatorio y experiencia de usuario. Cada uno de esos pasos requiere **coherencia de datos, trazabilidad y decisiones automatizadas**. Ahí es donde la Gestión Por Procesos se convierte en el **motor invisible** que sostiene la promesa de agilidad, eficiencia y cumplimiento. Cuando le añadimos IA, el resultado es exponencial: **procesos que piensan, aprenden y actúan**.

Durante años, la IA ha sido el "cerebro analítico" de las Fintech: detectando fraudes, personalizando ofertas o ajustando riesgos. Hoy eso ya no basta. La nueva frontera es que la IA **gestione procesos, no solo los analice**. Entramos en la era del **IA-Driven BPM**, donde los algoritmos no se limitan a sugerir; **toman decisiones, optimizan flujos y ejecutan tareas sin intervención humana**.

Imagina un proceso de microcrédito en una Fintech:

- Un agente IA recibe la solicitud, verifica identidad, consulta datos externos y decide aprobar o rechazar.
- Otro agente revisa cumplimiento normativo en paralelo.
- Un tercero ajusta los flujos para reducir tiempos de respuesta.

El resultado: una operación **autónoma, auditada y trazable**. Esto no es ciencia ficción: es **operacionalización de la inteligencia**. El verdadero salto no es la automatización, sino la **autonomía operativa**. Procesos que se **autoajustan, detectan desviaciones y corrigen su ejecución sin esperar una orden humana**.

Toda transformación necesita una brújula. Aquí entra el **Business Process Maturity Model (BPMM)**, que al combinarlo con IA permite medir **cuán preparada está una Fintech para operar de forma inteligente y escalable**. Muchas Fintech, aunque tecnológicamente avanzadas, tienen **madurez procesal baja**: decisiones ad hoc, procesos sin gobernanza y poca trazabilidad. Aplicar BPMM+IA permite diseñar un [roadmap](#) de [madurez](#): qué procesos digitalizar

primero, cuáles merecen inteligencia autónoma y cómo equilibrar la relación humano-máquina.

Por ejemplo, una Fintech puede automatizar onboarding y scoring, pero aún depende de humanos para detectar incidencias. Al llegar a niveles mayores de madurez, la IA ya anticipa cuellos de botella y optimiza decisiones sin intervención manual. Las Fintech que dominan este enfoque ganan algo que ni capital ni tecnología pueden comprar: **resiliencia operacional inteligente**.

El cliente no busca una app más bonita; busca **resultados inmediatos y experiencias sin fricción**. Esto solo se logra cuando la IA se integra **dentro del proceso**, no como complemento, sino como **cerebro operativo** de la organización. Las Fintech más avanzadas crean **capas de Process Intelligence** que monitorizan y optimizan continuamente la ejecución de procesos clave:

- La IA detecta que el tiempo de aprobación de préstamos sube un 15% esta semana.
- Analiza causas: congestión en verificaciones externas.
- Sugiere acción: reconfigurar el flujo o cambiar proveedor API.
- Si tiene autonomía suficiente, ejecuta la mejora automáticamente.

Eso es **BPM Inteligente**. Eso es **convertir datos en acción en tiempo real**. En esta nueva era, los procesos son los que piensan, y la IA les da **sentido, contexto y decisión**.

El gran desafío no será programar IA, sino gobernar su comportamiento dentro de los procesos. ¿Quién responde cuando una IA aprueba un préstamo erróneo? ¿Cómo auditar decisiones algorítmicas? ¿Cómo mantener ética, transparencia y cumplimiento en procesos autónomos?

Aquí, el **BPM** vuelve a ser el gran aliado: define roles, indicadores, responsabilidades y reglas de mejora continua. **El BPM no compite con la IA, la convierte en estrategia.** Procesos **datacéntricos, adaptativos y auditables** que garantizan eficiencia sin sacrificar control.

Las Fintech nacieron para romper las reglas del sistema financiero, pero su consolidación dependerá de algo más que tecnología: dependerá de **madurez procesal e inteligencia operativa**. La **Gestión Por Procesos** aporta estructura, coherencia y gobierno; la **Inteligencia Artificial** aporta velocidad, aprendizaje y autonomía. Juntas, redefinen lo que significa ser una organización **ágil, confiable y escalable**.

Porque al final:

El dinero no sigue la tecnología, sigue los procesos. Y los procesos inteligentes son los que marcarán el futuro del dinero.

2.4 La IA puede hacer tu organización más inteligente. También puede hacerla más estúpida, pero mucho más rápido

por **Pedro Robledo BPM**

Nunca habíamos tenido tanta tecnología para transformar una organización. Y, paradójicamente, nunca había sido tan fácil transformar lo equivocado.

La Inteligencia Artificial promete analizar, decidir, predecir, automatizar y, cada vez más, actuar. Los agentes de IA empiezan a asumir tareas que hasta hace muy poco requerían intervención humana. Las decisiones pueden acelerarse. Los procesos pueden adaptarse dinámicamente. Las organizaciones pueden operar con niveles de autonomía que hace apenas unos años parecían ciencia ficción.

La tentación es evidente: **si tenemos una tecnología más inteligente, tendremos organizaciones más inteligentes.**

Pero hay un pequeño problema. No funciona así. Una organización no se vuelve inteligente porque incorpore Inteligencia Artificial, igual que una empresa no se volvió digital porque sustituyera el fax por el correo electrónico. La tecnología amplifica capacidades. Y también amplifica errores.

Si una organización tiene procesos fragmentados, la IA puede fragmentarlos más rápido. Si existen objetivos contradictorios, puede optimizarlos con extraordinaria eficiencia. Si nadie sabe realmente quién es responsable del resultado end-to-end (de extremo a extremo), podemos desplegar agentes autónomos que tomen decisiones... dentro de los mismos silos que llevamos décadas intentando eliminar.

Automatizar el caos no elimina el caos.

Le proporciona velocidad de proceso.

Y ahí empieza el verdadero problema. **Tenemos organizaciones diseñadas para otro mundo.** Buena parte de nuestras estructuras organizativas nacieron bajo una lógica industrial. Departamentos especializados. Jerarquías. Presupuestos funcionales. Sistemas independientes. Responsabilidades verticales. Marketing optimiza Marketing. Operaciones optimiza Operaciones. Tecnología optimiza Tecnología. Finanzas optimiza Finanzas. Y todos pueden cumplir sus indicadores mientras el cliente sigue preguntándose por qué algo tan sencillo resulta tan complicado.

Durante años hemos intentado compensarlo hablando de transformación digital, experiencia de cliente, agilidad, innovación o Gestión Por Procesos. Pero la IA introduce una diferencia fundamental. Ya no estamos incorporando solamente herramientas que ayudan a las personas a ejecutar procesos. Estamos introduciendo **nuevos actores capaces de interpretar información, tomar decisiones y actuar sobre esos procesos**. Y eso cambia las reglas del juego. Porque cuando una máquina empieza a decidir, la pregunta importante deja de ser únicamente: **¿qué podemos automatizar?** La pregunta pasa a ser: **¿qué organización queremos construir?**

El gran cuello de botella quizá ya no sea tecnológico

Durante años asumimos que muchas limitaciones organizativas procedían de la tecnología. Hoy empieza a ocurrir exactamente lo contrario. La tecnología está avanzando más rápido que nuestra capacidad para rediseñar las organizaciones que deben utilizarla.

Podemos disponer de IA generativa y agéntica mientras seguimos teniendo procesos que atraviesan siete departamentos. Podemos tener Process Mining mientras nadie asume realmente la responsabilidad sobre el proceso end-to-end. Podemos disponer de modelos predictivos extraordinarios mientras estrategia y operación continúan hablando idiomas diferentes. Podemos construir agentes inteligentes mientras nuestros datos, reglas de negocio, responsabilidades y criterios de decisión siguen dispersos.

Entonces descubrimos una paradoja fascinante:

la Inteligencia Artificial puede ser extraordinariamente inteligente dentro de una organización que continúa siendo estructuralmente poco inteligente.

Y ningún algoritmo arregla por sí solo ese problema. Porque no estamos ante un problema de herramientas. Estamos ante un problema de **arquitectura organizativa**.

¿Quién conecta todas las piezas?

Aquí aparece una pregunta que probablemente será cada vez más importante. ¿Quién conecta la estrategia con la ejecución? ¿Quién traduce las necesidades del cliente en capacidades organizativas? ¿Quién mira transversalmente procesos, decisiones, datos, tecnología y personas? ¿Quién decide dónde tiene sentido introducir IA y dónde simplemente estamos automatizando una mala forma de trabajar? ¿Quién garantiza que un agente autónomo optimiza el resultado global y no simplemente el KPI del departamento que lo ha implantado?

Tenemos estrategias. Tenemos analistas de negocio. Tenemos profesionales BPM. Tenemos arquitectos empresariales. Tenemos especialistas en automatización. Tenemos expertos en datos. Tenemos profesionales de Inteligencia Artificial. Todos imprescindibles. Pero el valor no aparece dentro de ninguna de esas disciplinas por separado. **El valor aparece en sus intersecciones.** Y precisamente ahí seguimos teniendo un vacío.

Durante demasiado tiempo hemos organizado también el conocimiento profesional en silos. Cada disciplina desarrolló sus metodologías, certificaciones, herramientas y vocabularios. Funcionó mientras los problemas podían resolverse dentro de fronteras relativamente estables. La IA está haciendo desaparecer esas fronteras.

Del especialista metodológico al Arquitecto de Valor

Quizá por eso necesitemos dejar de preguntarnos qué metodología o disciplina debe ganar. La disciplina de la Gestión POR Procesos (BPM) no tiene que ganar a la disciplina del Analista de Negocio (BABOK - Business Analysis). La disciplina de la Arquitectura Empresarial (Enterprise Architecture) no tiene que ganar a BPM. La Inteligencia Artificial no tiene que sustituir a ninguna de ellas.

La cuestión interesante es otra: **¿qué ocurre cuando conectamos propósito, estrategia, necesidades, procesos, decisiones, datos, tecnología e inteligencia humana y artificial alrededor de una misma obsesión: generar valor?**

De esa convergencia surge una figura que estamos denominando **Arquitecto de Valor**.

No necesariamente como un nuevo cargo que Recursos Humanos tenga que añadir mañana al organigrama. Sería quedarse en la superficie. El Arquitecto de Valor representa una forma diferente de observar la organización. No empieza preguntando qué herramienta implantar. Empieza preguntando qué valor queremos generar. No automatiza primero y rediseña después. Cuestiona primero cómo debería funcionar la organización. No contempla procesos aislados. Observa sistemas end-to-end de creación de valor. No enfrenta personas contra Inteligencia Artificial. Diseña cómo deben colaborar ambas inteligencias. Y, sobre todo, entiende algo que será crítico durante los próximos años: **la organización inteligente no será la que tenga más IA, sino la que sepa diseñar mejor dónde, cómo y para qué utilizarla.**

El [Manifiesto eBOK®luciona](#) lo expresa mediante cinco principios: convergencia entre Análisis de Negocio y Gestión Por Procesos; eliminación de silos mediante procesos end-to-end; IA gobernada orientada al valor; seguridad jurídica y trazabilidad; y factor humano como elemento esencial del sistema.

La próxima transformación no consiste en digitalizar la organización. Consiste en rediseñarla

Estamos entrando en una etapa fascinante. Por primera vez podemos diseñar organizaciones donde humanos, sistemas y agentes inteligentes colaboren dinámicamente para conseguir resultados. Pero disponer de esa capacidad tecnológica no significa saber utilizarla.

Necesitamos decidir qué debe permanecer bajo criterio humano. Qué puede delegarse. Qué puede automatizarse. Qué decisiones requieren supervisión. Cómo se gobierna la autonomía. Cómo conectamos estrategia y ejecución. Cómo medimos valor en lugar de actividad. Y, sobre todo, cómo evitamos construir con tecnología del siglo XXI organizaciones diseñadas con principios del siglo XX o del XIX.

Ese será probablemente uno de los grandes retos de los próximos años. Y también una enorme oportunidad para quienes trabajamos en estrategia, Business Analysis, Gestión Por Procesos, arquitectura empresarial, transformación e Inteligencia Artificial. Porque quizá nuestro futuro profesional no consista en defender nuestras disciplinas. Consista en **conectarlas**.

3. El nuevo rol del profesional de procesos

3.1 ¿Tu Oficina de Procesos está mejorando procesos... o firmando su propia irrelevancia en la era de la IA?

por [Pedro Robledo BPM](#)

Hace seis años, crear una **Oficina de Procesos** era casi un acto de **modernidad corporativa**. Sonaba estratégico. Transversal. Transformador. El CEO hablaba de visión end-to-end. El COO respiraba tranquilo porque, por fin, alguien iba a poner orden en la selva operativa. Se modelaron procesos con devoción casi artesanal. Se desplegaron metodologías. Se certificó medio mundo en BPMN. Se llenaron repositorios. Y, durante un tiempo, aquello funcionó.

Era el movimiento correcto. En ese contexto.

Pero el contexto ya no es ese.

Hoy la palabra que domina el comité de dirección no es "eficiencia", ni siquiera "transformación". Es "Inteligencia Artificial". Y cuando la IA entra en la conversación ejecutiva, entra con promesas seductoras: automatización total, decisiones en tiempo real, agentes autónomos que trabajan 24/7 sin pedir vacaciones ni bonus.

Y mientras todo eso sucede, hay algo incómodo ocurriendo en silencio: en muchas organizaciones, **la transformación la está liderando Tecnología, no la Gestión Por Procesos.**

Y cuando eso ocurre, **el foco deja de estar en el modelo operativo y se desplaza a la herramienta**. Se habla de copilotos antes que de capacidades. De algoritmos antes que de arquitectura de procesos. De automatizar tareas antes que de rediseñar cómo compite la organización.

¿El resultado? Eficiencia local. Proyectos vistosos. PowerPoints brillantes. Pero transformación operativa real, la justa.

Aquí es donde la pregunta empieza a doler: ¿tu Oficina de Procesos está liderando esta conversación... o está esperando a que le pidan "documentar lo que ha salido"?

Durante años, la **Oficina de Procesos ha sido el guardián del orden**. Ha estandarizado, ha definido, ha modelado, ha mejorado. Y lo ha hecho bien. El problema no es la calidad del trabajo. El problema es la ambición del rol.

Porque el entorno ha evolucionado y muchos siguen operando como si no lo hubiera hecho.

Siguen organizando workshops interminables donde se debate la nomenclatura de la compuerta BPMN, mientras en la planta de al lado ya están desplegando un agente de IA que toma decisiones de descuentos en tiempo real. Siguen perfeccionando diagramas que nadie consulta cuando hay que decidir rápido. Siguen hablando de mejora continua cuando el mercado se mueve en saltos discontinuos.

No es que lo que hagan esté mal. Es que ya no es suficiente.

Hoy los procesos no son solo flujos que se ejecutan. Son sistemas vivos que deciden, aprenden y se adaptan. Y si la Oficina de Procesos no entiende eso, **se convertirá en un museo metodológico muy ordenado... pero irrelevante**.

Porque seamos claros: **automatizar sin madurez es acelerar el desorden.** Implantar IA sin arquitectura de procesos es sofisticar el caos. Y dejar el liderazgo de la transformación en manos exclusivamente tecnológicas es renunciar a gobernar el modelo operativo.

Sin Liderazgo BPM, la IA se convierte en una colección de iniciativas brillantes pero inconexas. Sin madurez organizativa, los agentes inteligentes optimizan fragmentos mientras la estrategia sigue desalineada. Y luego nos preguntamos por qué "no vemos el impacto esperado".

La Oficina de Procesos del futuro no puede limitarse a custodiar estándares. Tiene que convertirse en el cerebro operativo de la organización. El punto de conexión entre estrategia, procesos, datos, decisiones y agentes inteligentes. No para controlar, sino para orquestar.

Eso implica un cambio incómodo. Pasar de documentar a gobernar. De mejorar tareas a rediseñar capacidades. De medir eficiencia a influir en resultados estratégicos. De ser soporte a ser dirección.

Y eso exige madurez. Madurez real. No en el papel, no en un diagnóstico que acaba en un cajón. Madurez en alineamiento estratégico, en gobierno transversal, en arquitectura empresarial, en cultura, en integración inteligente de la IA dentro del modelo operativo.

El dilema es elegante, pero brutal: seguir siendo un custodio metodológico cómodo o asumir el rol de cerebro operativo aumentado.

Lo primero da estabilidad. Lo segundo da relevancia.

Seguir haciendo "lo de siempre" puede parecer prudente. En realidad, es una forma sofisticada de firmar tu propia irrelevancia. Porque la irrelevancia no llega con un correo anunciándolo. Llega cuando ya no te invitan a las decisiones clave. Cuando te llaman para

validar, no para definir. Cuando tu repositorio es impecable... y estratégicamente invisible.

La pregunta ya no es si la Oficina de Procesos debe incorporar IA. Eso es obvio. La pregunta es si está preparada para liderar una organización donde los procesos no solo ejecutan, sino que piensan.

El futuro no elimina la Gestión Por Procesos. La pone a prueba.

Y en esta prueba, no gana quien mejor modele. Gana quien mejor gobierne la operación inteligente.

La cuestión es simple, casi incómodamente simple: ¿vas a liderar la era de la IA desde la Gestión Por Procesos... o vas a contemplar cómo la IA redefine tu organización sin ti?

Porque el mercado no espera. Y la irrelevancia, cuando llega, no pide permiso.

3.2 ¿Arquitecto de Valor o Forense Corporativo? Deja de documentar el pasado y empieza a diseñar el futuro

por [Pedro Robledo BPM](#)

La mayoría de las Oficinas de Procesos (BPM) hoy tienen un problema de identidad: creen que están construyendo el futuro, pero en realidad están redactando obituarios.

Durante años, el rol del profesional de procesos ha sido el de un guardián del orden, un meticuloso modelador que estandariza lo que ya existe. Pero en un mercado que se mueve por saltos discontinuos y donde la Inteligencia Artificial redefine las reglas del juego cada

mañana, ser el "notario" de la operación ya no es una virtud; es una sentencia de irrelevancia.

Cuando la Oficina de Procesos solo aparece para "poner en limpio" lo que otros ya decidieron, se convierte en un Forense Corporativo. Llega tarde, cuando el proceso ya está frío, para realizar una autopsia técnica que nadie consultará cuando haya que tomar la próxima decisión estratégica.

La verdadera transformación no necesita más archivistas de diagramas; necesita Arquitectos de Valor. Profesionales que dejen de ser un soporte administrativo para convertirse en el cerebro operativo capaz de orquestar la innovación, los proyectos y la tecnología en una arquitectura de ejecución fluida.

El dilema es incómodo pero ineludible: ¿vas a seguir documentando el pasado de tu organización o vas a asumir el liderazgo del diseño de su futuro? Porque la irrelevancia no

pide permiso para entrar; simplemente llega cuando dejas de ser necesario en la mesa donde se define el destino de la compañía.

El Síndrome de la Autopsia Corporativa

Operar como un forense implica una devoción casi artesanal por el pasado. Se gastan horas interminables debatiendo la nomenclatura de una compuerta BPMN mientras, en la habitación de al lado, la dirección ya está desplegando agentes autónomos de IA que toman decisiones en tiempo real.

El resultado es un repositorio de procesos impecable, pero estratégicamente invisible. No es que el trabajo esté mal hecho; es que la ambición del rol es insuficiente para los tiempos que corren. Si tu valor se mide por cuántos diagramas has "cerrado" y no por cuántas capacidades de negocio has "habilitado", estás gestionando un museo metodológico, no una empresa competitiva.

El Despertar del Arquitecto de Valor: Seis Palancas Estratégicas

Frente al forense, surge el Arquitecto de Valor. Este no espera a que le pidan documentar; el arquitecto es quien diseña la estructura sobre la cual la innovación y los proyectos cobran vida. Su misión es convertir la Oficina de Procesos en el Cerebro Operativo de la organización. Para lograr esta metamorfosis y "habilitar" capacidades en lugar de solo "cerrar" diagramas, el Arquitecto de Valor debe adoptar seis enfoques fundamentales extraídos de las mejores prácticas de ejecución estratégica:

1. Vincular el Diseño con la Estrategia (Modelo DEPP)

La innovación sin dirección estratégica es solo una ocurrencia cara. El Arquitecto debe integrar la Dirección Estratégica de Proyectos y Programas (DEPP) para que cada iniciativa impacte el modelo de negocio.

- Caso de Negocio como Brújula: El éxito no es la estética del diagrama, sino el Caso de Negocio o Modelo Operacional Mejorado. Si el diseño no sirve a la ambición del negocio, no tiene valor.
- De lo Transaccional a lo Estratégico: El Arquitecto debe alejarse de la gestión puramente transaccional (centrada en costo/tiempo) para concentrarse en procesos que reduzcan activamente el riesgo de no alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.
- Victorias Tempranas (Quick Wins): El Arquitecto debe priorizar proyectos de éxito asegurado en fases iniciales. Estas victorias actúan como un "sabor de éxito" que motiva al personal y valida el nuevo rol ante la dirección.

2. De Diseñador a Coach Organizacional

La verdadera medida de éxito de un Arquitecto de Valor no es cuánto diseña él mismo, sino la capacidad que desarrolla la organización para gestionar sus propios procesos. Debe operar bajo un modo de coaching, fomentando que las unidades de negocio participen voluntariamente. El éxito se refleja cuando el negocio gana autonomía bajo su guía.

3. Evolucionar de la Documentación a la "Inteligencia de Grado de Decisión"

Si la crítica al "Forense Corporativo" es que documenta el pasado, la solución no es dejar de documentar, sino cambiar el propósito y la naturaleza de esa documentación. Las fuentes sugieren que la documentación solo tiene valor si es usable y accionable.

- Portal de Procesos vs. Biblioteca Estática: El diseño debe enfocarse en crear un portal de procesos que sirva como la "puerta principal de la verdad liberada". Debe ser una herramienta accesible y viva para que los empleados apliquen el conocimiento en su trabajo diario, no un cementerio de PDFs.
- Minería de Procesos (Process Mining): En lugar de documentar basándose en suposiciones o entrevistas sesgadas, el Arquitecto de Valor utiliza la minería de procesos para obtener evidencia real de la ejecución. Esto permite identificar desviaciones y cuellos de botella antes de intentar rediseñar, basando el futuro en datos, no en opiniones.
- IA como Copiloto: Integrar la Inteligencia Artificial para acelerar la comprensión de contextos complejos y reducir la fricción en la actualización de la documentación. Esto permite que el Arquitecto se enfoque en la innovación y no en la "carpintería documental". Automatizar sin madurez es acelerar el desorden; el arquitecto integra

la IA para que los procesos se conviertan en sistemas vivos que deciden, aprenden y se adaptan.

4. Adoptar un Marco de Innovación Iterativo

Para "diseñar el futuro", el artículo debe proponer que el profesional de BPM actúe bajo un marco de innovación dinámico en lugar de seguir fórmulas prescriptivas y lineales. El mundo actual no se ajusta a planes quinquenales rígidos.

- Fases de Diseño Dinámico: El profesional debe operar bajo un ciclo continuo de: Concepción (adecuar la solución al problema real), Validación (comprobar la compatibilidad con el mercado y la operación) y Crecimiento (escalamiento controlado).
- Prototipado Rápido: En lugar de esperar a documentar el proceso final perfecto (que para cuando se termine ya será obsoleto), el Arquitecto de Valor debe crear prototipos de baja fidelidad y Productos Mínimos Viables (MVP). El objetivo es aprender rápido y "fallar barato", ajustando el diseño en tiempo real antes de una implementación masiva.

5. "Descongelamiento" Cultural y Seguridad Psicológica

Un verdadero Arquitecto de Valor entiende que el diseño técnico más brillante es inútil sin la aceptación humana. El Forense asume que el diagrama impone el orden; el Arquitecto sabe que el orden se negocia y se construye con las personas.

- Seguridad Psicológica: Es fundamental crear un entorno de seguridad donde las personas no sientan que el cambio en los procesos es una amenaza a su estatus,

su autoestima o su seguridad laboral. El cambio debe percibirse como una oportunidad de mejora colectiva.

- **Liderazgo Transformacional:** El Arquitecto no debe actuar solo. Debe trabajar con una "coalición poderosa" de líderes que inspiren y emocionen a los empleados con la nueva visión del futuro, actuando como patrocinadores activos del cambio.
- **Participación Activa:** Para evitar que el diseño se sienta "impuesto" (lo que garantiza la resistencia pasiva), se debe dar a los usuarios la oportunidad de influir directamente en el proceso de cambio, participando activamente en las fases creativas y de rediseño. Nadie odia un plan que ayudó a crear.

6. BPM como Columna Vertebral de la Transformación

Este cambio de mentalidad exige pasar de la comodidad de custodiar estándares a la responsabilidad de influir en resultados estratégicos. Implica que, como Consultor, dejes de ser un soporte para convertirte en dirección.

La madurez real no se encuentra en un diagnóstico que acaba en un cajón, sino en la capacidad de gobernar la operación inteligente de manera transversal. Finalmente, debemos posicionar a BPM no como una herramienta aislada o un departamento de soporte, sino como el eje integrador de otras oficinas (Estrategia, Proyectos, Cambio).

El Arquitecto de Valor es quien garantiza que la automatización y la digitalización actúen sobre procesos estables, medibles y bien comprendidos. Su rol es evitar, a toda costa, que se automaticen ineficiencias, orquestando la tecnología (incluida la IA) como una capacidad, no como un parche.

Conclusión

La irrelevancia no llega con un aviso; llega cuando dejas de ser invitado a las mesas donde se define el futuro de la compañía. El mercado no espera a los forenses para que terminen su informe; premia a los

arquitectos que construyen el camino mientras otros aún intentan entender el mapa.

La pregunta es incómodamente simple: ¿Vas a liderar el diseño de la organización inteligente desde la Gestión por Procesos (BPM como disciplina), o vas a contemplar cómo el futuro se construye sin ti? El futuro no elimina nuestra disciplina, la pone a prueba. Y en esta prueba, no gana quien mejor modele, sino quien mejor gobierne el valor.

3.3 Procesos en acción: cómo el analista de negocio convierte “flujos” en compromiso

por [Raúl Fernández Cuenca](#)

Muchas organizaciones enfrentan un problema tan común como difícil de resolver: **los procesos se diseñan, se documentan... y luego se olvidan**. Se quedan en fichas, diagramas o manuales que **nunca llegan a convertirse en acción ni en verdadero cambio**. Mientras tanto, la dinámica interna sigue marcada por una fragmentación silenciosa. Cada departamento opera con su propia lógica, sus herramientas, sus prioridades, y con escasa conciencia de lo que ocurre antes o después en la cadena de valor.

Esta **desconexión**, aunque no figure en ningún organigrama, es muy real. Y sus consecuencias son palpables: **tareas duplicadas, decisiones incoherentes, retrasos innecesarios, pérdida de trazabilidad y, sobre todo, una experiencia pobre para quien está al otro lado**, ya sea cliente externo o interno, esperando una respuesta fluida y coordinada.

En este artículo, quiero compartir cómo el analista de negocio que trabaja desde una perspectiva de procesos, apoyado en los dominios

de la guía **BABOK® del International Institute of Business Analysis (IIBA)**, puede ser un catalizador clave para que esa formalización no se quede en un documento estático, sino que se convierta en compromiso real, en mejora continua y en transformación organizativa sostenible.

Desde la disciplina del análisis de negocio, esta desconexión no puede pasar inadvertida. El reto no está solo **en detectar necesidades o traducir requerimientos**, sino **en ayudar a la organización a reconocerse a sí misma como sistema interdependiente**. Es aquí donde el enfoque basado en procesos se convierte en una herramienta **no solo útil, sino en un recurso transformador**.

Observar la organización a través de sus procesos permite al Analista, descubrir los caminos reales por donde fluye el valor, los bloqueos, desvíos y puntos ciegos que ralentizan o distorsionan ese flujo. Un proceso bien entendido revela **quién participa, qué aporta cada parte, dónde se toman las decisiones clave y qué elementos se cruzan entre funciones**: datos, documentos, aprobaciones, validaciones, dependencias técnicas o humanas. Es, en toda regla, un mapa que no sigue líneas jerárquicas **y que invita, sobre todo, a colaborar, no a competir**.

En esta labor, el analista de negocio no actúa como un ente aislado, sino como **facilitador de conversaciones interdepartamentales**, que muchas veces no se han llegado a tener. Conversaciones que cruzan límites organizativos y que permiten a diferentes roles mirar, por fin, una realidad común. Porque cuando varios departamentos creen estar resolviendo el mismo problema pero cada una desde una lógica distinta, el resultado suele ser una suma de esfuerzos mal alineados.

El analista de negocio no busca unir departamentos, sino alinear sus propósitos.

Ahora bien, hay algo que conviene aclarar. A menudo, cuando se habla de gestión por procesos, la imagen que **viene a la mente es la de**

alguien “dibujando flujos” con flechas y cajitas de colores. Y reconozco que eso me enfada hasta límites insospechados. No porque no crea que haya valor en representar gráficamente cómo opera un proceso, de hecho lo tiene, sino porque **reducir la disciplina a eso es no entenderla**. El verdadero valor de modelar un proceso no está en el diagrama en sí, sino en el diálogo que lo precede, en las decisiones que obliga a tomar, en las incoherencias que visibiliza y en los acuerdos que facilita.

El dibujo es una herramienta, no un fin. Ayuda al negocio a ver con claridad lo que normalmente ocurre de forma implícita o fragmentada. Aporta transparencia, facilita el análisis, permite detectar redundancias y diseñar mejoras. Pero **un proceso no se transforma con un mapa bonito**; se transforma cuando lo que está en ese mapa se convierte en acción coordinada, en compromiso compartido, en criterios operativos claros y en mecanismos de seguimiento que aseguren su evolución.

Un diagrama de flujo solo es útil si provoca conversación, decisión y acción. Si no cambia nada, es solo un conjunto de cajas y flechas, de un problema sin resolver.

Y aquí aparece un segundo gran obstáculo: **una vez que el proceso ha sido documentado, validado y “firmado”, muchas veces se queda en el cajón**. La realidad sigue su curso y lo acordado no se aplica. Lo urgente vuelve a imponerse sobre lo importante, y las viejas costumbres se reactivan con fuerza. Es entonces cuando se evidencia que el mayor reto no es representar cómo deberían hacerse las cosas, sino lograr que realmente se hagan así.

Ahí el analista de negocio tiene un papel clave, no como auditor ni como policía del proceso, sino como **facilitador del cambio y garante de la coherencia entre lo que se diseña y lo que se ejecuta**. Pero esa labor, por muy bien planteada que esté, tiene un límite claro: **sin el respaldo explícito de la alta dirección, sin una cultura que entienda lo que es la gestión por procesos y la valore, el analista se queda sin**

armas. Porque empujar un cambio transversal sin legitimidad desde arriba es como remar contra corriente, especialmente en entornos donde cualquier propuesta de cambio se percibe como una amenaza al statu quo, al control, a las parcelas de poder que algunos no están dispuestos a ceder.

Esa resistencia no es necesariamente consciente ni malintencionada. A menudo, es simplemente miedo: miedo a perder autonomía, a quedar expuesto, a que lo conocido ya no funcione. Por eso, además de técnica, esta labor requiere sensibilidad “política” y habilidades de influencia. El analista debe ser capaz de construir confianza, mostrar beneficios compartidos y plantear el cambio no como una amenaza, sino como una oportunidad. Y para eso, necesita un respaldo claro, coherente y sostenido desde los niveles más altos de la organización.

¿Cómo lo hace el analista que se apoya en los procesos?

Imaginemos un escenario bastante común, de un proceso de atención al cliente que, en realidad no está definido como tal, sino que lo que existen son tareas dispersas ejecutadas por **distintos departamentos sin visión compartida ni trazabilidad**. El cliente, mientras tanto, percibe retrasos, respuestas contradictorias o incluso ninguna respuesta.

Aquí es donde el Analista de Negocio, apoyándose en los dominios de conocimiento como los del **BABOK®** del **International Institute of Business Analysis (IIBA)** y aplicando sus tareas clave con intención transformadora, puede activar un cambio real:

- **Comprendiendo el contexto y alineando la necesidad de cambio (Estrategia de Análisis de Negocio):** El analista identifica que lo que se vive como “descoordinación” es en realidad la ausencia de proceso. Evalúa las capacidades actuales, escucha las quejas del negocio, y define con claridad el problema de desconexión funcional. Aplicando tareas como “Analizar el estado actual” y “Definir el estado futuro”, ayuda a construir una visión compartida:

convertir tareas aisladas en un proceso estructurado de atención al cliente.

- **Identificar e involucrar a los actores relevantes (Análisis de Interesados):** Antes de rediseñar nada, el analista mapea quién está implicado hoy (incluso aunque no lo sepa): comerciales, operaciones, calidad, TI, legal... Identifica resistencias, aliados y puntos de fricción. Mediante tareas como "Identificar interesados" y "Gestionar su colaboración", empieza a tejer una red de compromiso que hará viable el cambio.
- **Capturar la realidad operativa desde los procesos (Elicitación y Colaboración):** El analista no parte de suposiciones. Reúne a los implicados, observa, escucha, lanza preguntas incómodas. Descubre cómo las tareas actuales se encadenan, o no, detecta excepciones, cuellos de botella, duplicidades. Aplica tareas como "Preparar la elicitación", "Obtener información" y "Confirmarla" para dar forma al proceso real que hoy se vive, aunque nadie lo haya definido.
- **Representar los procesos de forma que provoquen decisiones (Análisis de Requisitos y Definición del Diseño):** Con toda esa información, el analista modela el proceso de forma clara, validada y comprensible para todos. No se limita a dibujar: fomenta decisiones operativas, visibiliza incoherencias y alinea expectativas. "Especificar y modelar requisitos" y "Verificar/validar requisitos" son tareas clave para convertir lo tácito en explícito, lo informal en gestionable.
- **Traducir el rediseño en mecanismos de gobierno (Gestión del Ciclo de Vida de los Requisitos):** Aquí el proceso diseñado deja de ser una intención y se convierte en una estructura viva. Se define quién será su responsable, qué indicadores lo medirán, cómo se revisará y qué hacer cuando algo falle. Tareas como "Rastrear requisitos", "Mantenerlos" y "Evaluar su cumplimiento" aseguran que el proceso no se evapore una vez implementado.

- **Medir y sostener la solución propuesta (Evaluación de la Solución):** El proceso entra en funcionamiento. El analista sigue presente: mide resultados, escucha al negocio, detecta desviaciones, propone ajustes. "Medir el desempeño de la solución" permite cerrar el ciclo con aprendizaje y mejora continua, manteniendo el proceso alineado con la estrategia de la organización.

Esta es la verdadera aportación del analista de negocio que trabaja con procesos: **tender puentes entre lo que la organización quiere ser y lo que actualmente es.** Detectar oportunidades, diseñar soluciones viables y asegurarse de que no se queden en intenciones. Su rol es profundamente estratégico porque se sitúa en esa frontera donde se alinean necesidades, capacidades, objetivos y decisiones. Y precisamente a través de los procesos, como vehículo natural del funcionamiento organizativo, donde ese alineamiento cobra forma.

No se trata de generar documentación, sino de generar movimiento, impacto y transformación sostenida.

En definitiva, la desconexión interna de muchas organizaciones no es un defecto menor: es una de las principales barreras para la eficiencia, la innovación y la mejora continua. **Pero no es irreversible.** A través de una visión sistémica, una práctica rigurosa del análisis de negocio y una gestión de procesos bien articulada, es posible empezar a tejer esos puentes que tanto se necesitan. Porque al final, ninguna mejora significativa ocurre en compartimentos estancos: **o se conecta el todo, o se estanca la parte.**

Y es precisamente ahí donde el analista de negocio que trabaja con procesos marca la diferencia: transformando el análisis en movimiento, el diseño en compromiso, y las intenciones en acción. Porque **un proceso solo cobra vida cuando deja de ser un documento para convertirse en una práctica compartida.** Esa es la verdadera transformación: la que no se queda en el papel.

4. Cultura, personas y colaboración

4.1 Desmontando Silos: El Coste del Canibalismo interdepartamental

por [Raúl Fernández Cuenca](#)

La mayoría de las empresas tradicionales españolas siguen siendo gestionadas por departamentos dentro de estructuras verticales. En este contexto, la sobreventa de éxitos entre departamentos se convierte en un juego peligroso, donde el más fuerte lucha por mantener su poder, a menudo devorando al más débil. La transparencia y la colaboración genuina se sacrifican en el altar del ego departamental.

Este artículo se erige como una llamada a la transformación, desentrañando las implicaciones devastadoras de esta competencia desenfrenada y la exageración de logros, ofreciendo recomendaciones específicas, guiadas por la gestión por procesos, el análisis de negocio y la gestión de proyectos, para liberarse de las cadenas de esta cultura empresarial dañina.

Canibalismo Interdepartamental

En un competitivo y dinámico mundo empresarial, el intento de sobresalir puede llegar a romper todo tipo de normas éticas y morales a la hora de alcanzar metas. Si esto lo trasladamos a los diferentes departamentos de una empresa tradicional, donde la gestión vertical lleva al deseo de vender éxitos departamentales para destacar sobre el resto, esta competitividad puede llegar a convertirse en un auténtico

acto de canibalismo, donde la lucha por el reconocimiento y el poder deja en segundo plano la colaboración honesta y el beneficio conjunto.

Además, en este ambiente altamente competitivo, el afán por destacar y obtener ventajas sobre los «competidores» puede llevar a ciertos individuos o departamentos a apropiarse indebidamente de las ideas, proyectos o conocimientos de otros, con el fin de presentarlos como propios y obtener reconocimiento o beneficios personales.

Esta práctica, lejos de fomentar la colaboración y el crecimiento conjunto, genera una serie de implicaciones negativas tanto para los equipos como para la empresa en su conjunto.

En este contexto, las barreras departamentales se erigen como murallas que, en lugar de proteger, dividen. El «canibalismo interdepartamental» se manifiesta cuando la competencia por recursos y reconocimiento se desborda, minando la colaboración y la empatía entre los equipos.

Por lo tanto, es importante promover una cultura empresarial basada en la ética, el respeto y la transparencia, donde se valore y fomente la colaboración honesta y el intercambio de conocimientos para el beneficio común.

El canibalismo interdepartamental devora la colaboración y la transparencia, dejando a su paso barreras que dividen en lugar de proteger, minando la empatía entre equipos y socavando el crecimiento conjunto. El departamento más fuerte acaba devorando al débil.

El coste de lidiar con este fenómeno

Desde la falta de colaboración hasta los costes ocultos asociados, este canibalismo interdepartamental, mina la colaboración y la transparencia en la organización, subrayando la necesidad urgente de adoptar enfoques más colaborativos y horizontales en la gestión empresarial.

En esta sección, repaso las repercusiones de esta competencia desmedida:

- **Falta de colaboración:** La competencia desmedida crea barreras que frenan la colaboración y perjudican la eficiencia operativa.
- **Desmotivación:** La competencia interna, la atribución injusta de éxitos y la falta de reconocimiento equitativo llevan a una baja motivación de parte de algunos empleados, que afecta negativamente a la satisfacción laboral o a la retención de talento.
- **Cultura de la desconfianza:** La exageración de logros contribuye a fomentar una cultura organizacional basada en la desconfianza.
- **Falta de innovación:** Esta gestión por «satélites» puede obstaculizar la innovación al limitar la comunicación y el intercambio de ideas entre departamentos, dificultando la identificación de nuevas oportunidades y soluciones creativas.
- **Duplicidad de esfuerzos:** Los equipos pueden encontrarse trabajando de manera independiente y paralela sobre lo mismo, lo que conduce a una duplicación innecesaria de esfuerzos y recursos, así como la pérdida de eficiencia.
- **Riesgo de error, retrasos y proyectos frustrados:** La falta de coordinación entre departamentos aumenta el riesgo de errores, retrasos y proyectos frustrados, ya que la información y las tareas pueden perderse en el proceso de transferencia entre los equipos.
- **Resistencia al cambio:** Los departamentos pueden resistirse al cambio y la adopción de nuevas prácticas debido a la mentalidad de «en nuestro departamento siempre lo hemos hecho así», lo que dificulta la adaptación a nuevas tecnologías o procesos.
- **Rigidez organizacional:** La estructura vertical deriva en una organización rígida y burocrática, con procesos lentos en la toma de decisiones y dificultades para adaptarse rápidamente a los cada vez más frecuentes cambios del mercado.

- **Problemas con la colaboración externa:** La falta de integración interna afecta a la capacidad de la empresa de llevar a cabo de forma efectiva, proyectos que impliquen una colaboración externa. El colaborador externo, se encuentra ante entornos donde cuesta mucho encontrar la colaboración fluida de los departamentos que no son los que lanzan las iniciativas.

La gestión por silos alimenta el canibalismo interdepartamental, donde cada departamento compite en lugar de colaborar. Los silos crean barreras que dificultan la comunicación honesta y la apreciación real de los logros de cada área.

Desmontando el canibalismo interdepartamental

A diferencia de la empresa en la que se acaban canibalizando sus departamentos, una empresa horizontal promueve la colaboración, la transparencia y la participación de todos los miembros de los equipos, lo que fomenta la innovación y el crecimiento sostenible.

Ser una empresa horizontal implica un cambio cultural hacia una mayor igualdad, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado, donde surge la necesidad urgente de adoptar enfoques más colaborativos.

A mi modo de ver, es posible mantener cierto nivel de jerarquía organizativa para facilitar la transición hacia este nuevo modelo, pero basando, por ejemplo, las jerarquías a roles ligados con procesos, promover líderes facilitadores o fomentar equipos autogestionados, que permitan a la empresa adaptarse al cambio de manera efectiva.

Algunas prácticas que podemos introducir para ir convirtiéndonos en una empresa mucho más transversal, pueden ser:

- Promover y fomentar la colaboración y comunicación entre departamentos, implementando prácticas de gestión de proyectos que fomenten su colaboración, donde el éxito de uno, pueda ser celebrado por todos.

- Formalizar y estandarizar procesos de negocio, adoptando enfoques de gestión que impulsen una visión global de las actividades del negocio más allá de los confines departamentales y ayuden a eliminar la duplicación de esfuerzos, reducir errores y mejorar la eficiencia en la ejecución de tareas.
- Cambiar jerarquías por roles en procesos, de tal manera que en lugar de basarnos en la autoridad formal, las jerarquías pueden pasar a centrarse en roles y responsabilidades definidas según habilidades, experiencia o nivel de responsabilidad de los miembros de los equipos en los procesos de negocio, en lugar de su posición jerárquica departamental.
- Impulsar el crecimiento de líderes facilitadores que en lugar de aplicar el liderazgo jerárquico tradicional en el que en ocasiones se toman decisiones unilaterales, la empresa puede tener líderes facilitadores que coordinen y guíen el trabajo de equipos compuestos por miembros de distintos departamentos. Estos líderes actúan como mentores que ayudan a empoderar a los empleados y hacen de hilo conductor de las comunicaciones entre miembros de diferentes departamentos.
- Dejar fluir sin miedo, el trabajo de equipos autogestionados donde sus miembros tienen la responsabilidad de organizarse y tomar decisiones de manera colaborativa, sin depender de la supervisión directa de un líder jerárquico. Esto permite que los equipos se enfoquen en la ejecución táctica de tareas y en la resolución de problemas operativos sin interferencias de las capas superiores de la organización, que deben centrarse en la estrategia.
- Crear comités agrupados por procesos de negocio donde representantes de diferentes departamentos y niveles jerárquicos puedan abordar temas específicos relacionados con procesos, su seguimiento, mejora y donde los individuos se relacionan de igual a igual, fomentando una comunicación y colaboración abiertas.

- Analizar datos para la toma de decisiones, utilizando técnicas y herramientas de análisis de negocio y de datos que ayuden a recopilar, analizar y visualizar información relevante sobre el rendimiento de los procesos, proporcionando información confiable para identificar áreas de mejora y tomar decisiones fundamentadas.
- Contar con la opinión de todos, independientemente de su posición jerárquica o del peso del departamento al que pertenecen, aportando una ventaja significativa a la hora de solucionar problemas identificados. Cada persona posee una perspectiva única y experiencias distintas que pueden arrojar luz sobre aspectos de los problemas que pueden pasar desapercibidos para otros. Involucrar a todos en el proceso de búsqueda de soluciones, fomenta el sentido de pertenencia y compromiso con la resolución, lo que puede conducir a la generación de ideas innovadoras y a la implementación de soluciones más efectivas y sostenibles a largo plazo.
- Reconocer y premiar la transparencia, valorando la honestidad sobre la sobreventa o el poder de un departamento. Reconociendo y premiando la transparencia en los logros reales, tangibles y que aportan un verdadero valor a las necesidades del negocio.

En resumen, mantener cierto nivel de jerarquía organizativa en una empresa vertical puede ayudar a facilitar el cambio y garantizar una transición suave hacia este nuevo modelo. Sin embargo, es importante que estas jerarquías se basen en roles funcionales y responsabilidades específicas, en lugar de la autoridad formal, y que se promueva una cultura de colaboración y autonomía en toda la organización.

Conclusión

En el mundo empresarial actual dinámico y cambiante, la gestión vertical está demostrando ser un obstáculo significativo para el progreso y la innovación. Los problemas asociados con esta estructura organizativa, como la falta de colaboración, la competencia

interdepartamental, el robo de ideas, la duplicación de esfuerzos y la resistencia al cambio, pueden socavar la competitividad y el éxito a largo plazo de una empresa.

Promoviendo la colaboración transversal, estandarizando procesos, utilizando datos para la toma de decisiones y fomentando la innovación colaborativa, las empresas pueden liberarse de las cadenas del canibalismo interdepartamental y avanzar hacia una cultura empresarial más integradora y eficiente.

El camino hacia la transformación puede ser desafiante, pero los beneficios potenciales son enormes. Al romper las viejas estructuras y abrazar un enfoque más colaborativo y centrado en el valor, las empresas pueden liberar todo su potencial y construir un futuro de éxito sostenible y compartido.

Es hora de dejar atrás la gestión vertical y abrazar un nuevo paradigma de trabajo. La transformación está al alcance de aquellos dispuestos a afrontar el desafío.

4.2 Productividad con Sentido Humano: la eficiencia que no quema a la gente

Por **Joan Contreras**

Imagina un carro al que le exiges velocidad máxima. Nunca para en una estación de servicio. Avanza, avanza y avanza — hasta que en algún punto de la carretera, silencioso y sin explicación alguna, simplemente se detiene. No hubo una señal de alerta. Hubo muchas. Pero nadie las miró.

Así funciona buena parte de la productividad que se practica hoy en las organizaciones latinoamericanas.

Se celebra al que más trabaja, al que siempre dice sí, al que responde mensajes a las once de la noche. Se confunde el movimiento con el avance, el sacrificio con el compromiso, el agotamiento con la entrega. Y cuando alguien finalmente colapsa, el diagnóstico es individual: "no aguantó", "no era para esto", "le faltó carácter".

Rara vez se cuestiona el sistema.

Tesis de este artículo: La productividad real no va en contra del bienestar. Lo incluye. Un equipo quemado no es un equipo productivo; es una deuda que tarde o temprano cobra.

Escribo esto desde un lugar que conozco bien: lo he vivido en carne propia, lo veo todos los días en las empresas que asesoro, y lo gestiono como líder operativo en mi propio trabajo. No es teoría. Es un patrón que se repite con una regularidad incómoda.

Y la buena noticia —la que no siempre se dice— es que tiene solución. No fácil, pero sí posible. Y siempre diseñada.

1. El mito de la productividad como sacrificio

Hay una narrativa instalada en el mundo del trabajo que dice, más o menos, esto: trabajar más horas demuestra compromiso. Descansar es para los débiles. La presión constante produce resultados. El estrés es el precio del éxito.

Es una narrativa vieja — heredada del modelo industrial del siglo XIX, donde la producción era literalmente mecánica y la única variable era el tiempo de operación de la máquina. Pero las personas no somos máquinas. Y aún así, seguimos gestionando equipos humanos con lógica de fábrica.

"Hacer menos es la condición para hacer mejor." — Cal Newport, *Slow Productivity*, 2024

Newport, uno de los pensadores más rigurosos sobre el trabajo profundo de los últimos años, documenta en su obra cómo la obsesión por la productividad visible —llenar el calendario, responder inmediatamente, estar siempre disponible— destruye exactamente aquello que pretende generar: resultados de alta calidad.

El problema no es la ambición. El problema es el modelo. Y un modelo mal diseñado quema a la gente eficiente, no a la gente débil. Eso es crucial entenderlo.

El costo invisible del burnout

La Organización Mundial de la Salud reconoció el burnout como fenómeno ocupacional en 2019. No es debilidad personal ni exceso de sensibilidad. Es el resultado predecible de una exposición prolongada a altas demandas laborales sin suficientes recursos para responderlas.

Gallup, en su reporte State of the Global Workplace 2023, encontró que el 44% de los empleados del mundo reportan altos niveles de estrés laboral diario. En América Latina, la cifra no mejora. Y el costo no es solo humano: la baja productividad, el ausentismo y la rotación asociados al burnout le cuestan a la economía global más de un billón de dólares anuales, según estimaciones de la OMS.

Lo que las organizaciones llaman "alta productividad" muchas veces es solo alta velocidad. Y la velocidad sostenida sin mantenimiento destruye cualquier motor —humano o mecánico.

"El hombre que ya no puede encontrar sentido en su trabajo no puede tampoco encontrar sentido en su vida." — Viktor Frankl, El hombre en busca de sentido, 1946

Frankl escribió esto después de sobrevivir los campos de concentración nazis. Su observación no era sobre confort laboral ni beneficios corporativos. Era sobre algo más fundamental: cuando el trabajo pierde su sentido humano, pierde también su potencia. Y

cuando la productividad se convierte en una carrera de agotamiento, el sentido desaparece primero.

2. Los tres patrones que más queman

En los años que llevo acompañando organizaciones, hay tres dinámicas que aparecen con una regularidad perturbadora. No son independientes entre sí. Se refuerzan mutuamente. Y juntas construyen entornos que desgastan a las personas más comprometidas primero —porque son las que más se esfuerzan por sostener lo que el sistema no sostiene.

Patrón 1: Se premia el sacrificio visible, no el resultado

El líder que llega primero y se va último recibe admiración. El que termina sus tareas en tiempo y se va a las cinco genera sospecha. La presencia física —o su equivalente digital: el "último en leer" del chat corporativo— se convierte en proxy de compromiso.

El problema es que el sacrificio visible no correlaciona con resultados. Greg McKeown lo documenta con claridad en *Esencialismo*: las organizaciones que premian el esfuerzo sin distinguirlo del impacto terminan incentivando el caos, no la eficiencia. Se trabaja mucho para parecer ocupado, no para avanzar en lo que realmente importa.

Dinámica típica: El equipo trabaja 12 horas. Produce lo que podría producir en 6. Nadie cuestiona las 12. Todos asumen que el problema son las 6.

Patrón 2: Los procesos caóticos generan agotamiento innecesario

Hay organizaciones donde el principal consumidor de energía del equipo no es el trabajo real, sino el retrabajo. Instrucciones ambiguas, información duplicada, reuniones que sustituyen decisiones que nadie

quiere tomar, herramientas que no hablan entre sí, prioridades que cambian tres veces por semana.

No es que la gente sea ineficiente. Es que están corriendo en un laberinto que alguien diseñó mal — o no diseñó.

W. Edwards Deming, el padre de la gestión de calidad moderna, lo dijo hace décadas con una claridad que sigue incómoda: "El 94% de los problemas en una organización son del sistema, no de las personas." El burnout organizacional, en la mayoría de los casos, no es un problema de actitud. Es un problema de diseño.

"Esforzarse más no es la respuesta cuando el problema es el sistema."
— W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*, 1982

Patrón 3: La cultura del sí permanente

El tercer patrón es quizás el más silencioso y el más destructivo: organizaciones donde nadie sabe decir no, donde priorizar se siente como traicionar, donde agregar una tarea más a alguien que ya está al límite se considera normal porque "todos estamos en lo mismo".

Greg McKeown describe esto en *Esencialismo* como la trampa de lo no esencial: cuando todo es urgente, nada es prioritario. Y cuando todo se acepta, nada se hace bien.

He visto equipos talentosos en colapso lento no porque les faltara capacidad, sino porque nadie los ayudó a elegir. La capacidad de decir no —con criterio, con respeto, con claridad— no es egoísmo. Es una competencia de liderazgo.

3. El quiebre: cuando el caos interior se vuelve caos colectivo

Hay algo que aprendí de la manera más incómoda posible: un líder que no gestiona su propio desorden interno lo exporta. No intencionalmente. No maliciosamente. Pero lo exporta.

Hubo un momento en que reconocí que mi propia desorganización, mi falta de límites claros, mi dificultad para priorizar, estaban generando exactamente el tipo de entorno que yo quería evitar para mi equipo. No lo vi de golpe. Lo vi en pequeñas señales: respuestas imprecisas a preguntas que merecían claridad, prioridades cambiantes que confundían en lugar de orientar, una sensación de urgencia permanente que nadie podía explicar del todo.

El liderazgo es, en parte, gestión emocional pública. Lo que uno no resuelve internamente no desaparece: se distribuye.

"La libertad no es la ausencia de compromisos, sino la capacidad de elegir —y comprometerse con— lo que es mejor para ti." — **Paulo Coelho**, *El Zahir*, 2005

Cuando empecé a diseñar mis propios límites —no como acto de comodidad, sino como decisión estratégica— algo cambió. No solo en mí. En el tono de las conversaciones con el equipo. En la claridad de las instrucciones. En la calidad de las decisiones.

El ritmo sostenible no es solo un privilegio personal. Es una condición de liderazgo.

4. Productividad con sentido: una redefinición necesaria

Si la definición vieja de productividad es "hacer más en menos tiempo", la definición que propongo es esta:

Productividad con sentido humano: es la capacidad sostenida de generar impacto real — sin destruir en el proceso a las personas que lo producen, ni al ritmo que lo hace posible.

Tres palabras claves en esa definición merecen atención: sostenida, impacto real, y sin destruir.

- Sostenida significa que el desempeño puede mantenerse en el tiempo sin colapso. No un sprint de 90 días seguido de tres meses de recuperación silenciosa.
- Impacto real distingue entre estar ocupado y avanzar. No todas las horas valen lo mismo. No todas las reuniones mueven el indicador.
- Sin destruir es la parte que más se ignora: los resultados que se logran a costa del bienestar de las personas tienen un costo diferido que siempre llega. En rotación, en calidad degradada, en cultura erosionada.

"Lo que más necesitamos no es ser más productivos, sino ser más selectivos sobre en qué invertimos nuestra atención." — **Cal Newport**, *Deep Work*, 2016

El bienestar no es el opuesto de la productividad

Hay una creencia implícita —raramente dicha en voz alta, pero visible en cómo se gestiona— que bienestar y rendimiento son fuerzas opuestas. Que si se cuida a la gente, se produce menos. Que la exigencia y el respeto no caben en la misma frase.

La evidencia dice lo contrario. Un estudio de la Universidad de Warwick publicado en *Journal of Labor Economics* encontró que los trabajadores felices son, en promedio, un 12% más productivos que sus pares. No es un dato de autoayuda corporativa. Es economía del comportamiento.

Adam Grant, en *Give and Take*, muestra cómo las organizaciones que invierten genuinamente en el bienestar de sus equipos generan mayor creatividad, menor rotación y mejores resultados financieros a largo plazo. El cuidado no es generosidad. Es inteligencia estratégica.

5. Lo que sí funciona: principios para un ritmo sostenible

No propongo aquí una metodología de cinco pasos ni un sistema de gestión empaquetado. Propongo principios — observaciones que, cuando se aplican con coherencia, cambian el ambiente de trabajo de manera duradera.

Principio 1: Diseña el ritmo, no solo el resultado

El cómo se trabaja importa tanto como el qué se logra. Equipos que tienen ritmos claros —bloques de trabajo profundo, reuniones con propósito definido, momentos reales de desconexión— producen más y mejor que equipos reactivos con calendarios caóticos.

Cal Newport, en *Deep Work*, argumenta que la capacidad de concentración sostenida es la habilidad más valiosa y más escasa en la economía del conocimiento. Protegerla no es lujo; es ventaja competitiva.

Principio 2: Priorizar es un acto de liderazgo

Cuando un líder no prioriza, el equipo lo hace por él — con criterios que probablemente no son los correctos. La claridad sobre qué importa primero no confunde al equipo; lo libera.

McKeown escribe en *Esencialismo*: "Si no priorizas tu vida, alguien más lo hará por ti." Eso aplica a personas y a organizaciones por igual.

Principio 3: El descanso es parte del sistema, no una pausa del sistema

Los atletas de alto rendimiento no entrenan 16 horas al día. Sus programas incluyen recuperación activa como componente central del rendimiento. No es debilidad. Es fisiología.

Daniel Kahneman, en *Thinking, Fast and Slow*, explica cómo el pensamiento racional se degrada bajo fatiga sostenida. Las decisiones que toman equipos agotados no son mejores decisiones tomadas más rápido. Son peores decisiones tomadas con sensación de urgencia.

"La mente que descansa no pierde tiempo. Acumula el recurso más escaso: la claridad." — Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 2011

Principio 4: Los procesos son la infraestructura de la dignidad laboral

Un proceso bien diseñado no le quita autonomía a las personas. Les devuelve energía que antes gastaban en adivinar cómo hacer las cosas. Cuando las instrucciones son claras, cuando los roles están definidos, cuando existe una plataforma o herramienta que centraliza la información relevante, las personas pueden enfocar su energía en lo que realmente agrega valor.

El caos organizacional no es el signo de una empresa dinámica. Es el signo de una empresa que no se ha dado el tiempo de diseñarse a sí misma.

Principio 5: La conversación honesta es el primer antídoto

Brené Brown, en *Dare to Lead*, propone algo radical en entornos corporativos: la vulnerabilidad como competencia de liderazgo. No la vulnerabilidad performativa, sino la capacidad real de decir "esto no está funcionando", "estoy al límite", "necesitamos rediseñar cómo trabajamos".

La mayoría de los equipos que conozco saben exactamente qué está fallando. El problema no es el diagnóstico. Es la ausencia de conversaciones donde ese diagnóstico pueda decirse sin consecuencias.

6. Cierre: eficiencia que construye, no que consume

Hay organizaciones que producen resultados extraordinarios sin destruir a su gente. No son organizaciones perfectas. Son organizaciones que han elegido conscientemente diseñar cómo trabajan, no solo qué trabajan.

Han entendido que la productividad no es una carrera de velocidad. Es una arquitectura de condiciones: procesos que reducen la fricción innecesaria, líderes que modelan el ritmo sostenible, culturas donde priorizar no es abandono sino inteligencia.

Viktor Frankl observó que lo que diferencia a los seres humanos de cualquier otra criatura es la capacidad de elegir su actitud ante las circunstancias. Esa misma capacidad aplica a las organizaciones: podemos elegir qué tipo de productividad construimos.

"Entre el estímulo y la respuesta hay un espacio. En ese espacio está nuestro poder de elegir nuestra respuesta. En nuestra respuesta radica nuestro crecimiento y nuestra libertad." — **Viktor Frankl**, *El hombre en busca de sentido*, 1946

Ese espacio —el que hay entre la presión y la respuesta, entre la demanda y la decisión— es exactamente donde se construye la productividad con sentido. No en la velocidad. En la elección.

Un equipo que funciona de manera sostenible no es un equipo cómodo. Es un equipo que sabe lo que hace, por qué lo hace, y tiene las condiciones para hacerlo bien. Eso produce resultados. Los otros producen bajas.

Para cerrar: Si quieres mejorar la productividad de tu equipo, empieza por esta pregunta: ¿las condiciones en las que trabajamos permitirían sostener este ritmo durante 12 meses sin colapso? Si la respuesta es no, el problema no es la gente. Es el sistema. Y los sistemas se diseñan.

5. Integración estratégica: de la estrategia a la ejecución

5.1 De la estrategia a la acción: cómo BPM convierte los objetivos estratégicos en procesos que generan resultados

por **Fabiola Á.**

En muchas organizaciones ocurre algo curioso. Se dedica un enorme esfuerzo a definir la estrategia: sesiones de planificación, análisis del entorno, objetivos ambiciosos, indicadores cuidadosamente seleccionados... El resultado suele ser un documento impecable. Sin embargo, unos meses después, la pregunta sigue siendo la misma: ¿por qué los resultados no reflejan lo que se planificó?

La respuesta rara vez está en la estrategia. Con frecuencia, el problema aparece en el punto donde la estrategia debe convertirse en acciones concretas. Y ese punto tiene nombre: los procesos de negocio.

Aquí es donde la Gestión por Procesos de Negocio (Business Process Management, BPM) adquiere un papel protagonista. No como una disciplina aislada ni como una metodología reservada al área de operaciones, sino como el mecanismo que conecta las decisiones estratégicas con la ejecución diaria de la organización.

Una estrategia no cambia una organización; los procesos sí

La planificación estratégica responde a preguntas fundamentales:

- ¿Dónde queremos llegar?

- ¿Qué objetivos perseguimos?
- ¿Qué ventajas competitivas queremos desarrollar?

BPM responde a otras preguntas igualmente importantes:

- ¿Cómo vamos a conseguirlo?
- ¿Quién debe hacer cada actividad?
- ¿Qué recursos son necesarios?
- ¿Cómo mediremos si realmente estamos avanzando?

En otras palabras, la estrategia marca el destino; los procesos definen el camino.

Esta distinción es esencial porque muchas organizaciones diseñan excelentes estrategias, pero mantienen procesos que fueron concebidos para responder a necesidades de hace diez o quince años. El resultado es una desconexión entre lo que la dirección espera conseguir y lo que realmente sucede en la operación.

Cuando la estrategia no aterriza en los procesos

Imaginemos que una empresa establece como objetivo estratégico convertirse en la organización con mejor experiencia de cliente de su sector.

El objetivo parece claro. Sin embargo, al analizar sus procesos descubrimos que:

- las reclamaciones tardan semanas en resolverse;
- existen múltiples aprobaciones innecesarias;
- cada departamento trabaja con información diferente;
- los clientes deben aportar la misma documentación varias veces;
- nadie mide el tiempo real de respuesta.

¿Puede alcanzarse el objetivo estratégico? Difícilmente.

No porque la estrategia sea incorrecta, sino porque los procesos siguen funcionando bajo una lógica incompatible con ella.

Este es uno de los principios fundamentales de BPM: ningún objetivo estratégico puede sostenerse si los procesos que lo ejecutan no están alineados con él.

El verdadero papel de BPM

A veces se asocia BPM únicamente con el modelado de diagramas utilizando BPMN. Sin embargo, reducir BPM al dibujo de procesos sería como pensar que la arquitectura consiste únicamente en hacer planos.

Modelar procesos es importante, pero representa solo una parte de una disciplina mucho más amplia.

BPM permite comprender cómo funciona realmente la organización, identificar actividades que no generan valor, eliminar ineficiencias, definir responsabilidades, establecer indicadores y promover una mejora continua, basada en evidencia.

En este contexto, BPM actúa como el traductor entre el lenguaje estratégico y el lenguaje operativo.

La estrategia habla de crecimiento, innovación, sostenibilidad o experiencia del cliente.

Los procesos traducen esos conceptos en actividades concretas, responsabilidades definidas, tiempos de ejecución, controles, indicadores y resultados medibles.

Del objetivo estratégico al proceso

Una forma sencilla de entender esta relación consiste en recorrer cuatro niveles.

- El primero corresponde a la estrategia, donde se establecen los objetivos corporativos.
- El segundo identifica las capacidades organizacionales necesarias para alcanzar esos objetivos.
- El tercero define los procesos de negocio que desarrollan dichas capacidades.
- Finalmente, el cuarto nivel corresponde a la ejecución, donde las personas, la tecnología y los datos hacen posible que el proceso funcione.

Cuando alguno de estos niveles pierde coherencia, la organización comienza a experimentar retrasos, costes innecesarios o resultados inferiores a los esperados.

Por el contrario, cuando existe alineación entre estrategia, capacidades, procesos y operación, la organización gana agilidad y puede adaptarse con mayor facilidad a los cambios del entorno.

BPMN: un lenguaje común, no el objetivo final

En este punto conviene hacer una precisión importante.

BPM y BPMN no son sinónimos.

- BPM es la disciplina de gestión que busca diseñar, ejecutar, medir y mejorar los procesos de negocio.
- BPMN (Business Process Model and Notation) es el estándar que proporciona un lenguaje gráfico común para representar esos procesos de forma comprensible por analistas, responsables de negocio y equipos técnicos.

Esta diferencia resulta fundamental porque un diagrama BPMN impecablemente elaborado no garantiza que un proceso esté alineado con la estrategia.

Antes de modelar un proceso conviene responder una pregunta mucho más relevante:

¿Qué objetivo estratégico contribuye a cumplir este proceso?

Si la respuesta no está clara, probablemente el problema no sea el diagrama, sino el propio diseño del proceso.

La mejora continua comienza con la estrategia

Una de las mayores fortalezas de BPM es que incorpora la mejora continua como parte del ciclo de gestión.

- Los procesos se miden.
- Los indicadores muestran desviaciones.
- Los datos permiten identificar oportunidades de mejora.
- Las mejoras se implementan.
- Los resultados vuelven a evaluarse.

Pero este ciclo solo tiene sentido cuando las métricas reflejan aquello que realmente importa para la estrategia de la organización.

No basta con medir cuántas actividades realiza un proceso. Lo importante es conocer si ese proceso está contribuyendo a incrementar la satisfacción del cliente, reducir costes, disminuir riesgos, mejorar la calidad o acelerar la innovación.

En definitiva, los procesos no deberían optimizarse por el simple hecho de ser más rápidos o más baratos. Deben optimizarse porque ayudan a cumplir la estrategia.

Existe una frase muy conocida en gestión que afirma que la cultura se desayuna la estrategia. Desde la perspectiva de BPM podría añadirse otra idea complementaria: los procesos deciden si la estrategia llega realmente a la mesa.

Una planificación estratégica bien diseñada es imprescindible, pero resulta insuficiente si no existe una arquitectura de procesos capaz de ejecutarla de manera consistente.

Las organizaciones no alcanzan sus objetivos porque estén escritos en un plan estratégico. Los alcanzan porque miles de actividades, decisiones e interacciones diarias ocurren de forma coordinada y orientada hacia esos objetivos.

Y precisamente ahí reside el verdadero valor de BPM: *convertir la estrategia en una realidad operativa, medible y susceptible de mejora continua.*

5.2 Cómo gestionar una organización de manera inteligente y eficiente con la Oficina 3P's

por **Boris Fernando Valencia Benítez**

Hoy las organizaciones enfrentan un entorno cada vez más exigente, marcado por la presión competitiva, la transformación digital, el cumplimiento regulatorio y la necesidad de responder con mayor agilidad a sus grupos de interés. En este contexto, ya no alcanza con administrar áreas, proyectos o procesos de manera aislada. El verdadero desafío consiste en integrar la estrategia, los procesos, los proyectos, la tecnología y el desempeño institucional en un mismo modelo de gestión.

Frente a esta realidad, la Oficina 3P's surge como una alternativa concreta para ordenar y articular la organización, permitiendo una gestión más inteligente, eficiente y orientada a resultados. Su valor no radica únicamente en organizar información, sino en convertirse en un

mecanismo de gobierno que conecta la planificación con la ejecución y el control.

El punto de partida: conocer la situación real de la organización

Todo proceso de transformación serio debe comenzar con un diagnóstico claro de la situación actual. Esto implica comprender cómo funciona el ecosistema organizacional, identificar el nivel de madurez de la gestión y reconocer las principales brechas que limitan el desempeño institucional.

Metodologías como el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) o el modelo BPMM (Business Process Maturity Model de Pedro Robledo – 2014) resultan útiles en esta etapa, ya que permiten evaluar aspectos como liderazgo, cultura de mejora, enfoque por procesos, capacidades digitales, orientación a resultados y articulación institucional. Este análisis no solo permite determinar dónde se encuentra la organización, sino también qué tan preparada está para evolucionar y sostener el cambio.

Contar con este punto de partida facilita la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, evita improvisaciones y contribuye a que las decisiones de transformación se sustenten en evidencia y no en percepciones aisladas.

De las brechas a las iniciativas de transformación

Una vez identificadas las brechas, el siguiente paso es convertirlas en oportunidades de mejora. Para ello, la alta dirección debe asumir un rol activo en la priorización de iniciativas, la asignación de patrocinio institucional y la definición de criterios de gobernanza.

Cuando esto ocurre, los hallazgos del diagnóstico dejan de ser observaciones técnicas y se transforman en proyectos, programas o acciones concretas de mejora. En esta fase, la organización necesita una estructura que permita conectar visión, priorización, ejecución y

seguimiento. Es justamente ahí donde la Oficina 3P's adquiere una relevancia estratégica.

La Oficina 3P's como eje articulador

La principal fortaleza de la Oficina 3P's de la Interact Suite está en integrar tres dimensiones críticas: **planificación, procesos y proyectos**. Esta articulación permite que la estrategia no quede solo en documentos formales, que los procesos respondan realmente a los objetivos institucionales y que los proyectos se ejecuten con trazabilidad sobre los resultados esperados.

En términos prácticos, la Oficina 3P's funciona como un modelo de gobierno que vincula el nivel estratégico con el táctico y operativo. Esto permite mejorar la coherencia institucional, ordenar la toma de decisiones y asegurar que los esfuerzos de transformación tengan una dirección común.

Desde esta perspectiva, no se trata solamente de coordinar actividades, sino de establecer una lógica integral de gestión que conecte visión, operación, control y mejora continua.

Un enfoque que fortalece gobierno, procesos y ejecución

Desde el gobierno corporativo, la Oficina 3P's contribuye a clarificar responsabilidades, fortalecer la rendición de cuentas y mejorar la calidad de las decisiones mediante información confiable y oportuna. Desde BPM, permite modelar, estandarizar, medir, optimizar y automatizar procesos con un enfoque estructurado. Desde la gestión de proyectos, facilita la priorización de iniciativas, la administración del portafolio y el seguimiento disciplinado de la ejecución.

A esto se suma la arquitectura empresarial, que aporta una visión integral para alinear procesos, información, aplicaciones y tecnología con la estrategia institucional. Esta mirada es clave, porque muchas organizaciones incorporan herramientas tecnológicas sin asegurar

previamente su conexión con el modelo operativo y sus objetivos de negocio.

La experiencia demuestra que una gran parte de los fracasos en transformación organizacional no se explica por falta de recursos o intención, sino por ausencia de articulación entre estos componentes.

El valor de integrar metodologías y capacidades

La Oficina 3P's también permite aprovechar de manera complementaria distintos enfoques de gestión. El Balanced Scorecard ayuda a traducir la estrategia en objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Las buenas prácticas del PMI aportan orden a la ejecución de proyectos. BPM, por su parte, permite analizar cómo fluye realmente el trabajo, detectar cuellos de botella y rediseñar procesos con foco en valor.

Sin embargo, la transformación no depende solo de metodologías. También requiere fortalecer capacidades humanas, promover una cultura de mejora y gestionar el cambio con una visión sistémica. Una Oficina 3P's bien implementada no solo organiza reportes o coordina planes; también instala disciplina de gestión, impulsa accountability y genera condiciones para una mejora sostenible.

La importancia de la orquestación digital

Este modelo cobra aún más valor cuando la organización dispone de sistemas transaccionales, ERP, CRM, portales de servicios, herramientas colaborativas, analítica de datos o soluciones basadas en inteligencia artificial. En estos casos, el reto no es únicamente tener tecnología, sino lograr que opere de forma integrada y alineada con la cadena de valor institucional.

Por eso, la orquestación de procesos se vuelve un factor crítico. Una BPMS como la de Interact cumple aquí un rol estratégico, al permitir automatizar, integrar y dar trazabilidad a los procesos en tiempo real.

Esto mejora la eficiencia operativa, reduce reprocesos, fortalece el cumplimiento y eleva la capacidad de respuesta.

Conclusión

Gestionar una organización de manera inteligente y eficiente exige pasar de un modelo fragmentado a uno integrado. La Oficina 3P's representa esa evolución, al articular estrategia, procesos, proyectos, tecnología y desempeño bajo una misma lógica de gobierno y ejecución. Más que una herramienta aislada, constituye una arquitectura de gestión que permite decidir mejor, ejecutar con mayor disciplina y transformar la organización con visión de futuro.

5.3 Enfoque Integrado de Procesos y Proyectos: Una Estrategia Exitosa para Mejorar la Transformación de su Organización

por [Luis Hernando Mejía Morales](#)

En la gestión actual de una organización, tratar un problema generalmente implica que analicemos **procesos y proyectos de manera integrada**.

Es pertinente precisar que la gestión de procesos y proyectos no son excluyentes y que por el contrario son disciplinas finamente interconectadas a través de metodologías que dan forma a un modelo de gestión empresarial que termina convirtiéndose en la marca indeleble de una compañía a la hora de ver su evolución en el tiempo.

Integración es la palabra clave, de esta manera las áreas, personas, procesos y proyectos encontraran el camino correcto para delinear un accionar lógico y coordinado que permita a la organización alcanzar el logro de sus objetivos estratégicos y a la vez otros paralelos como

reducción y control de costos, análisis y gestión oportuna de indicadores, escalamientos oportunos, mediciones adecuadas del desempeño de sus colaboradores y muchas formas que permitirán que la organización consolide su crecimiento constante, procesos claros y proyectos exitosos.

Ahora bien, en muchas organizaciones la gestión por procesos y proyectos evoluciona casi siempre en forma independiente, los procesos buscan asegurar la estabilidad y eficiencia operativa y los proyectos se centran en impulsar el cambio y la innovación, ambas opciones tienen sus enfoques pero ciertamente si logramos hacer un modelo de gerencia que integre los dos, vamos a ahorrar mucho en duplicidad de esfuerzos, perdida de trazabilidad, retrasos en implementación, costos y otras cosas que generan impacto directo en la organización.

Basados en lo anterior el planteamiento que podríamos hacernos es ¿Cómo asegurar que los cambios implementados en los proyectos se reflejen oportunamente en los procesos del negocio y que permitan medir los resultados en tiempo real y de manera objetiva?

En esta era digital en la cual las empresas van a alta velocidad, debido a muchos factores como los mercados y entornos en los que se mueven, la competencia, la innovación y todo ello que hace que lo que creamos hoy sea obsoleto mañana, sin contar el impacto del teletrabajo que nos dejó la post pandemia y que hace que cada vez más exista menos interacción física entre personas afectando queramos o no las organizaciones.

Podemos caer fácilmente en:

- Desactualización rápida y perdida de trazabilidad en los procesos
- Riesgos no gestionados en forma integral y descentralizada
- Indicadores desconectados o no gestionados de los proyectos

- Información distribuida en múltiples herramientas como (Excel, Project y otras)
- Baja gobernanza
- Dificultad para cumplir normas ISO 9001, ISO 27001 o ITIL
- Pérdida de continuidad en la información a causa de movimientos o rotación de personal

El día a día de un Director, Gerente, Jefe de Área y en general de una persona dentro de una organización generalmente se consume en reuniones, mails, llamadas y una serie de situaciones que inciden directamente en el desempeño de la gestión del cargo y de la compañía como tal, no digo que lo hagan mal o que no lo hagan o que pierdan el tiempo o que no tengan un método asertivo de trabajar, lo cierto, verdaderamente cierto, es que se pierde el enfoque entre lo que debo gestionar en forma urgente y lo que es importante gestionar y controlar, por ello no sobra tener apoyo.

Las compañías que adoptan **ECOSISTEMAS DE GESTION** que les permiten integrar procesos, proyectos, control de riesgos, indicadores por área o proceso o proyecto, control documental, generación de alarmas y escalamiento en tiempo real, control normativo, planes de mejora con seguimiento entre otros, son compañías que aseguran y posibilitan en mayor grado el éxito de su gestión, prevalecen en el tiempo, son gestoras de su evolución en pasado, presente y futuro porque van a tener en ese **ECOSISTEMA** la historia de su mejor hacer y de las experiencias negativas que tuvieron que pasar para alcanzarlo.

La mejor manera de abordar este dolor corporativo es realmente ser conscientes de la necesidad de implementar plataformas de gestión empresarial que permitan darle forma a la evolución de nuestra empresa, este tipo de soluciones facilitan la trazabilidad de los cambios, fortalece la gobernanza, permite la toma de decisiones en forma oportuna y basada en información actualizada, asegura la

integración de procesos, proyectos, riesgos e indicadores de lo cual hemos venido hablando.

Un claro ejemplo de este tipo de plataformas o ecosistemas es [INTERACT SUITE](#) que le permitirá a su empresa la gestión integrada de toda su compañía en soluciones orientadas a la gestión de procesos, proyectos, gobernanza, riesgos, indicadores, compliance entre otros permitiendo centralizar la información y facilitar la mejora continua.

Esta herramienta le da la opción de iniciar atacando el dolor más fuerte que tenga su empresa a través del módulo que contiene la solución a ese dolor e ir implementando sin dejar de atender la compañía, al final del día tendrá un ecosistema integral que le permitirá inclusive a través de [INTERACT POCKET](#) tener la información de la compañía en su teléfono móvil, así sin importar donde se encuentre podrá tener a mano lo que cada nivel de la organización necesita, podrá contar con escalamientos jerárquicos en tiempo real y así mientras atiende su día a día cada funcionario tendrá un recordatorio de las actividades inherentes a sus responsabilidades y las de su equipo de trabajo.

“Las organizaciones no fracasan por falta de proyectos o de procesos, sino por la desconexión entre ambos” INTERACT SUITE es una clara oportunidad para fortalecer los mecanismos de ejecución de su organización, es un software modular, desarrollado durante 25 años que suman la experiencia acumulada en el manejo de situaciones organizacionales con clientes de diferentes sectores y países que nos han permitido consolidar una herramienta que realmente aporta a la generación de ecosistemas según cada organización.

Conozca también [INTERACT START](#) ya que contamos con opciones adecuadas al tamaño de su organización que hacen más confiable y económicamente viable cualquier implementación de software que requiera su compañía.

Para concluir podemos anotar que los procesos claros garantizan la operación haciendo que los proyectos que soportan impulsen el cambio, esa integración garantiza la institucionalidad de las empresas facilitando la trazabilidad de la gobernanza y la automatización. Las metodologías están académicamente enunciadas y probadas y en INTERACT SOLUTIONS las encuentra optimizadas a través de la INTERACT SUITE.

5.4 La innovación de procesos mediante el intraemprendimiento como mecanismo de optimización de la arquitectura empresarial

por [Juan Mauricio Prieto Saavedra](#)

En un contexto empresarial caracterizado por la incertidumbre y la acelerada transformación digital, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse sin perder coherencia estratégica. En este escenario, **la innovación de procesos se consolida como un elemento fundamental para optimizar la arquitectura empresarial y garantizar una evolución sostenible del negocio.**

La innovación de procesos implica el rediseño consciente de las actividades, decisiones y flujos de valor que permiten a la organización cumplir su propósito. No se trata únicamente de eficiencia operativa, sino de asegurar que los **procesos estén alineados con la estrategia, la experiencia del cliente y las capacidades organizacionales.** Para lograrlo, las empresas requieren algo más que tecnología: **necesitan personas capaces de impulsar el cambio.**

El intraemprendimiento surge como una respuesta estratégica a esta necesidad. A través del intraemprendimiento, los colaboradores asumen un rol activo en la identificación de oportunidades, la formulación de soluciones innovadoras y la ejecución de mejoras

en los procesos. Este enfoque permite aprovechar el conocimiento interno y **reducir la brecha entre el diseño estratégico y la operación cotidiana.**

Desde la perspectiva de la arquitectura empresarial, el intraemprendimiento facilita una evolución estructurada del negocio. Las iniciativas impulsadas por intraemprendedores impactan directamente los dominios clave de la arquitectura: **procesos, estructura organizacional, información y tecnología.** De esta manera, la arquitectura empresarial deja de ser un modelo estático y se convierte en un sistema dinámico que acompaña la transformación.

La optimización de la arquitectura empresarial requiere una visión integral. Herramientas como la arquitectura de procesos, el modelado de capacidades y la analítica de procesos permiten evaluar el impacto real de las innovaciones y priorizar aquellas que generan mayor valor. Además, facilitan **la toma de decisiones basadas en evidencia y no únicamente en percepciones.**

Un factor crítico para el éxito de este enfoque es el liderazgo. Las organizaciones deben promover una cultura que incentive la experimentación controlada, el aprendizaje continuo y la colaboración interdisciplinaria. La arquitectura empresarial, en este contexto, **actúa como un marco de gobernanza** que orienta la innovación sin restringirla.

En el contexto latinoamericano, donde muchas organizaciones operan con estructuras rígidas y recursos limitados, el **intraemprendimiento representa una oportunidad estratégica** para innovar procesos y fortalecer la arquitectura empresarial sin depender exclusivamente de inversiones externas.

En conclusión, la **innovación de procesos impulsada por el intraemprendimiento constituye una palanca clave para la optimización de la arquitectura empresarial.** Las organizaciones

que logren articular estos elementos estarán mejor preparadas para responder a los desafíos del entorno y construir ventajas competitivas sostenibles.

5.5 BPM y Ambidiestría Organizacional: Los procesos no frenan el futuro, lo sostienen.

por [Fernando Estrada](#)

Hay una confusión cómoda en muchas salas de directorio: creer que hablar del futuro exime de entregar el presente. Que quien piensa a diez años puede permitirse fallar a noventa días. Es exactamente al revés. En una organización real, la exploración del futuro no se financia con visión ni con entusiasmo: se financia con el margen, el tiempo y la credibilidad que genera cumplir las metas de hoy.

La mayoría no tiene una idea clara de arquitectura. Tiene, en el mejor de los casos, un comité de innovación aislado del negocio real, o un área de mejora continua que perfecciona procesos que ya nadie va a necesitar en cinco años. Ninguna de las dos cosas es Ambidiestría organizacional. Es la ilusión de tenerla —y las ilusiones, en gestión, se pagan tarde pero se pagan caras.

La Ambidiestría —la capacidad de explotar con excelencia el negocio de hoy mientras se explora, con la misma disciplina, el que vendrá— no es un concepto de escritorio académico. Es, como plantearon James March, y después Charles O'Reilly y Michael Tushman, una paradoja de diseño. No se resuelve con un discurso de innovación en la convención anual de la empresa. Se resuelve, o no se resuelve, en la arquitectura de gestión que un líder tiene el coraje de construir.

La Ambidiestría no se improvisa; se diseña. Y diseñarla es un acto de liderazgo, no un proyecto de consultoría.

Qué es?, realmente, la Ambidiestría organizacional

Conviene detenerse aquí, porque el término se usa con una ligereza que ya lo vació de contenido. James March lo formuló en 1991 con una claridad que sigue incomodando: toda organización vive tensionada entre **explotar** —refinar, estandarizar, hacer más eficiente lo que ya sabe hacer— y **explorar** —buscar, variar, experimentar, descubrir lo que todavía no sabe. No son dos actividades complementarias que conviven en paz. Son dos lógicas que compiten por los mismos recursos escasos: el capital, el mejor talento y, sobre todo, la atención de quien decide.

March describió también las dos trampas. La organización que solo explota se vuelve extraordinariamente competente en algo que el mercado va a dejar de premiar —es la trampa del éxito, y es la que mata empresas rentables, no empresas en crisis. La que solo explora acumula opciones, pilotos y entusiasmo sin convertir nada en resultado: la trampa del fracaso, más ruidosa pero igual de letal. **La Ambidiestría no es el punto medio entre ambas.** Es la capacidad de sostener las dos lógicas al mismo tiempo, sin que una devore a la otra.

Charles O'Reilly y Michael Tushman dieron el paso siguiente: describieron cómo se construye eso en la práctica. La **Ambidiestría estructural** separa las unidades —un equipo explora, otro explota— y la integración ocurre arriba, en una alta dirección que comparte recursos, criterio y visión; si esa integración no existe, no hay ambidestría: hay dos empresas conviviendo en el mismo edificio. La **Ambidiestría contextual** no separa nada: le pide a cada persona que decida, en su día a día, cuánto tiempo dedica a mejorar lo existente y cuánto a cuestionarlo, lo que exige cultura, criterio y un liderazgo que autorice explícitamente esa decisión. Y la **Ambidiestría secuencial** alterna en el tiempo: ciclos de exploración seguidos de ciclos de consolidación, útil en organizaciones pequeñas o en industrias que cambian por saltos y no por deriva.

Y esta tensión no es un hallazgo de laboratorio académico. Xavier Marcet, que lleva años mirando empresas desde dentro, llega exactamente al mismo lugar por otro camino: en *Management del sentido común* la nombra como la segunda gran tensión del management, la que se juega entre el presente y el futuro. Su diagnóstico es incómodo y preciso —el día a día tiende a ocuparlo todo, y la organización que no logra poner el futuro en la agenda del presente termina consumida por lo que él llama, sin eufemismos, "el cáncer del cortoplacismo":

Citando del libro...

Segunda tensión: entre el presente y el futuro. Una vez que creamos valor, se trata de que este no sea efímero. Las empresas buscan que esta creación de valor tenga largo recorrido. Los negocios, en cambio, van de operación en operación. Nuestras empresas viven en un presente plagado de urgencias y problemas, y el día a día tiende a ocupar todo nuestro tiempo, pero si no somos capaces de poner el futuro en la agenda del presente e innovar, las empresas perecerán por el cáncer del cortoplacismo. (Páginas 66 y 67)

March lo formuló desde la teoría. Marcet lo nombra desde la observación. Y usted lo vive cada lunes, cuando decide qué entra y qué no entra en la agenda del comité. Los tres están hablando de lo mismo: el futuro no se defiende solo, hay que ponerlo en el calendario de alguien.

Ninguna de las tres es superior en abstracto. Lo que decide su éxito no es cuál se elige, sino si existe una capa de gestión capaz de sostenerla cuando la presión del trimestre aprieta —porque siempre aprieta. Y aquí está el punto ciego de casi toda la literatura sobre ambidestría: habla de estructura, habla de cultura, habla de liderazgo... y casi nunca habla de la capa operativa que convierte estructura y cultura en algo más que buenas intenciones. **Esa capa tiene nombre y tiene método: se llama gestión por procesos.**

El error que comete casi toda la alta dirección

El error más frecuente —y el más caro— es tratar exploración y explotación como bandos enemigos, como si fueran responsabilidad de áreas que no necesitan hablarse entre sí. El cuerpo humano no funciona así: mantiene estabilidad y capacidad de adaptación al mismo tiempo, sin que un sistema anule al otro. Una organización que no aprende a hacer lo mismo no está gestionando: está esperando su turno para volverse irrelevante.

Y aquí es donde casi todo líder se equivoca dos veces. Primero, cree que BPM —la gestión por procesos— es enemigo natural de la innovación, porque estandariza, controla, reduce variabilidad. Segundo, cree que la innovación es un evento creativo espontáneo que ocurre fuera del sistema de gestión, no dentro de él. Ambas creencias son costosas, y ambas son falsas.

Un proceso bien gobernado no es una camisa de fuerza: es infraestructura de futuro. Si su operación diaria le exige apagar incendios todos los días, usted no tiene un problema de innovación. Tiene un problema de procesos —y ese problema le está robando el oxígeno a cualquier intento serio de futuro. Pero decirlo así, en general, no convence a nadie que tenga que defender un presupuesto. Conviene ser específico.

Lo que BPM le aporta a la ambidestría: tres contribuciones concretas

Primero, libera el recurso más escaso de todos: la atención directiva. Un proceso estandarizado, medido y gobernado reduce el costo real de operar el negocio de hoy —menos retrabajo, menos errores, menos tiempo de ciclo, menos gente resolviendo a mano lo que el sistema debería resolver solo. Ese ahorro no es el objetivo final: es el presupuesto de la exploración. Cuando el tiempo de ejecución de un proceso cae de 7 días a 1.91, lo que se gana no es apenas eficiencia —se gana espacio en la agenda y en la cabeza de quienes deberían estar

pensando el negocio que viene. Ninguna organización explora bien mientras su comité directivo pasa el ochenta por ciento de su tiempo apagando incendios operativos. La exploración no se financia con entusiasmo; se financia con capacidad liberada.

Segundo, entrega el mapa y el lenguaje común sin los cuales explorar es simplemente apostar. BPM obliga a responder por escrito preguntas que la mayoría de las organizaciones nunca respondió: qué hacemos exactamente, quién responde por cada cosa, dónde se rompe, cuánto cuesta, qué indicador lo mide. Ese mapa es la condición de una exploración inteligente —sin él, la innovación no sabe qué está disrumpiendo ni qué está poniendo en riesgo, y descubre el daño cuando ya es caro. Cuando 275 indicadores conectan la operación diaria con la estrategia, la conversación del comité cambia de naturaleza: se deja de discutir opiniones y se empieza a decidir sobre evidencia. Y el gobierno de procesos aporta algo que ninguna estructura de innovación aporta por sí sola: reglas claras sobre quién puede cambiar qué, con qué criterio y con qué trazabilidad.

Tercero, y es el aporte que casi nadie nombra: industrializa lo que la exploración descubre. Una innovación que no se convierte en proceso es una anécdota de congreso. El ciclo de la Ambidiestría no se cierra cuando el piloto funciona —se cierra cuando lo aprendido vuelve a la operación y se vuelve repetible, escalable y medible para todos, no solo para el equipo que lo inventó. Ese camino de vuelta es territorio de BPM: modelar el nuevo proceso, asignar responsables, instrumentar indicadores, gobernar su evolución. Sin esa capa, la organización innova y se olvida; acumula pilotos exitosos que nunca escalaron y aprendizajes que se fueron con la persona que los tuvo. BPM no es el freno de la exploración: es el mecanismo que la convierte en capacidad instalada —y una capacidad instalada es lo único que un competidor no puede copiarle con un PowerPoint.

La arquitectura que sí funciona: 3P's

Llevo más de veinte años acompañando procesos de transformación en organizaciones de la región, y he visto la misma escena repetirse con una regularidad que ya no me sorprende, planificación estratégica, oficina de proyectos y gestión de procesos viviendo en pisos distintos del mismo edificio, sin compartir un solo indicador, hablándose apenas una vez al año en una reunión de presupuesto.

De ahí nace la Metodología 3P's (Planificación, Proyectos y Procesos): un intento, sistemático y probado, de dejar de tratar como tres departamentos lo que en realidad es un solo organismo vivo.

Pensándolo como lo definiría Peter Senge —"la realidad es constituida por círculos, pero nosotros vemos líneas rectas, es esa nuestra primera limitación para pensar sistémicamente"—, la organización respira con tres órganos:

Planificación (el cerebro). Define propósito, dirección, prioridad. Es la capa que decide, de forma consciente y no por default, cuánto se explota y cuánto se explora. Si su planificación no toma esa decisión con toda intención, alguien más la está tomando por usted — normalmente el área que grita más fuerte, o la inercia del presupuesto del año pasado.

Proyectos (el sistema nervioso y muscular). Traducen la intención en movimiento real. Sin proyectos con dueño, plazo y foco, la planificación es un documento hermoso que nadie ejecuta y todos aplauden.

Procesos (el sistema circulatorio). Sostienen la vida diaria de la organización: eficiencia, calidad, continuidad. Sin esta capa funcionando, ninguna de las otras dos tiene con qué financiarse.

La Planificación se crea y se define de arriba hacia abajo: es estrategia. Pero se ejecuta y se sustenta de abajo hacia arriba: son los Procesos. BPM debe ser el motor que permite lograr la estrategia

—no el departamento que la vigila desde afuera, ni la burocracia que la retrasa.

Ninguna de las tres genera valor por sí sola. Y cuando por fin se gestionan como un solo sistema —con un lenguaje común, con indicadores compartidos, con gobierno explícito— ocurre algo que todo comité directivo debería sentir en el cuerpo: la innovación deja de ser caótica y se vuelve estratégica; la eficiencia deja de ser rígida y se vuelve adaptable; la operación deja de frenar el cambio y empieza a sostenerlo.

El corto plazo no es el enemigo del futuro: es quien lo paga

Piénselo en términos de caja. Cada punto de eficiencia que un proceso libera —un ciclo que baja de siete días a menos de dos, un retrabajo que deja de existir, un error que ya no hay que reparar tres veces— es dinero y atención que quedan disponibles. Ese excedente es el único presupuesto genuino que tiene la exploración. Las organizaciones que no lo generan no exploran menos porque les falte creatividad: exploran menos porque no les sobra nada.

Y hay algo todavía más difícil de recuperar que el dinero: el derecho a ser escuchado. Un directivo que no entrega resultados en el trimestre pierde la autoridad para pedir paciencia sobre lo que promete para el quinquenio. La ambición estratégica se sostiene sobre una reputación de cumplimiento, no sobre una buena presentación. Cumplir hoy es lo que compra el permiso para apostar mañana.

Nada de esto es una defensa del cortoplacismo —son cosas distintas y conviene no confundirlas. El corto plazo es ritmo: metas exigentes, retroalimentación rápida, contacto permanente con la realidad del negocio. El cortoplacismo es otra cosa: es cuando el trimestre deja de ser un ritmo y se convierte en el único horizonte, y entonces lo primero que se recorta es siempre lo que todavía no rinde... es decir, el futuro.

La Ambidiestría organizacional vive exactamente en esa tensión, y el líder que la sostiene no es el que elige un lado. Es el que entrega el trimestre con disciplina de procesos y, con lo que esa disciplina libera, financia la exploración que ningún trimestre le va a pedir. Explotar bien el presente no es lo contrario de explorar el futuro: es la condición para poder hacerlo.

Pensamiento Moonshot: la exploración necesita ambición, no solo espacio

Aquí hay algo que casi nadie se atreve a decir en voz alta: dedicarle tiempo y presupuesto a la exploración no sirve absolutamente de nada si esa exploración sigue pensando en pequeño. Muchas organizaciones "innovan" mejorando el 10% de algo que ya existe. Eso no es exploración. Es explotación disfrazada de innovación, y disfrazarla no la vuelve menos peligrosa.

El pensamiento Moonshot —la lógica detrás de los laboratorios de innovación disruptiva tipo Google X, y que trabajo con mis alumnos de posgrado en transformación digital— existe precisamente para sacudir a la organización de ese engaño cómodo. No es un ejercicio de creatividad libre. Es un protocolo de preguntas incómodas que todo equipo directivo debería hacerse, con la puerta cerrada y sin PowerPoint, antes de aprobar el próximo plan estratégico:

Uno. ¿Cuáles son, con total honestidad, los límites a la creación de valor en nuestro modelo de negocio actual? No los del mercado: los que nosotros mismos construimos, y de los que nadie quiere hablar en la sala de directorio.

Dos. ¿Qué ideas —habilitadas por la tecnología de hoy y por la ambición de la próxima generación de líderes de nuestra organización — tienen el potencial real de generar valor disruptivo, y no solo incremental?

Tres. Si nuestra organización no cargara con las limitaciones del pasado, ¿cuál sería la mejor manera de cumplir su misión en los próximos cinco a diez años?

Cuatro. Con las partes interesadas clave en la mesa, ¿podemos nombrar un objetivo tan ambicioso que, de lograrse, cambie para siempre nuestro lugar en el mercado?

Cinco. ¿Ese objetivo genera suficiente valor como para justificar el cambio que exige? Si la respuesta es tibia, no tiene un moonshot. Tiene una meta de presupuesto disfrazada con nombre bonito.

Este es exactamente el rol que la capa de Planificación de las 3P's debe cumplir dentro de la ambidestría: no administrar el statu quo con métricas más ambiciosas, sino cuestionarlo con la valentía suficiente para que la exploración deje de ser cosmética y empiece a doler un poco. Si no incomoda a nadie en la sala, no es un moonshot.

La cara humana de la ambidestría: sin personas comprometidas, no hay arquitectura que aguante

Todo lo anterior puede sonar a diseño organizacional puro —estructuras, gobierno, indicadores— y ese es precisamente el riesgo: reducir la Ambidestría a un problema de ingeniería y olvidar que se ejecuta a través de personas de carne y hueso, con miedo al cambio, con incentivos que muchas veces premian exactamente lo contrario de lo que se les pide.

Todo proyecto de transformación se sostiene en tres pilares: proceso, tecnología y personas. Cuando la tecnología avanza más rápido que las personas y las estructuras que deben absorberla, el resultado no es innovación: es caos automatizado. Cuando el proceso avanza sin las personas, el resultado es frustración pura. El punto donde de verdad se genera valor solo existe cuando las tres dimensiones avanzan juntas — y la que casi siempre se sacrifica primero, la que nadie defiende en la reunión de presupuesto, es la de las personas.

Los procesos protegen o castigan a las personas, según su nivel de madurez de adopción. Un proceso maduro libera tiempo, reduce el error humano y da previsibilidad. Uno inmaduro, o mal gobernado, convierte a cada colaborador en el amortiguador silencioso de todo lo que la organización no resolvió a tiempo. Eso no es un detalle técnico. Es una decisión ética que su organización toma todos los días, sin nombrarla.

La resistencia al cambio no se resuelve con un memo ni con una charla motivacional de una hora. Se resuelve reconociendo que cada persona en la organización está siendo empujada, todos los días, hacia la eficiencia de hoy y hacia la incertidumbre de mañana —la misma tensión que March describió a nivel organizacional se vive primero, y con más dolor, a nivel individual, en cada persona que decide cuánto tiempo dedicarle a lo urgente y cuánto a lo importante.

La Ambidiestría no la diseña un consultor ni la decreta un comité. La sostienen personas que fueron formadas, lideradas y acompañadas para vivir con dignidad esa tensión. Sin ellas, todo lo anterior es arquitectura vacía.

Los números lo evidencian: el caso Atuntaqui

La teoría se sostiene mejor con evidencia, y la evidencia, cuando es real, emociona más que cualquier discurso. En el proceso de transformación que acompañé en una cooperativa financiera ecuatoriana, aplicar este enfoque sistémico —3P's como arquitectura, personas como eje— redujo el tiempo de ejecución de instancias de proceso de 7 a 1.91 días, disminuyó en 68% el tiempo de ejecución de los procesos ligados al Balanced Scorecard, y llevó al 100% de los procesos mapeados y gobernados.

Pero el dato que de verdad debería importarle a un líder no es la eficiencia por sí sola. Es lo que esa eficiencia liberó: 70 iniciativas estratégicas priorizadas. 46 proyectos corporativos integrados. 275

indicadores conectando la operación diaria con la estrategia. La disciplina de procesos no compitió con la capacidad de explorar. La financió, la hizo posible, le dio permiso para existir.

La pregunta que nos toca responder

Si su organización solo mide eficiencia operativa, está puliendo un negocio que en algún momento dejará de existir en su forma actual. Si solo mide iniciativas de innovación sin una base de procesos que las sostenga, está financiando exploración con una operación que se degrada por debajo de sus pies. Y si su plan de transformación no incluye, con nombre y apellido, a las personas que tienen que ejecutarlo —formadas, lideradas, acompañadas— entonces no tiene un plan. Tiene una intención bonita, y las intenciones no sostienen organizaciones.

La Ambidiestría organizacional no se logra eligiendo un bando. Se logra diseñando, con método y coraje, el puente entre ambos —y llenando ese puente de personas que quieran cruzarlo por su propia voluntad. Como parafraseaba Xavier Marcet: **"el corto plazo no es un problema; el cortoplacismo, sí"**.

Sin Planificación, la Ambidiestría no tiene rumbo. Sin Proyectos, no tiene vehículo. Sin Procesos, no tiene piso. Las 3P's no son tres áreas: son las tres condiciones de una misma Ambidiestría —y BPM es el que la sostiene de pie, todos los días, cuando nadie está mirando.

La pregunta que le queda a usted, como líder, no es si puede darse el lujo de explorar. Es si va a seguir dándose el lujo de no hacerlo con método, mientras el tiempo —que no negocia con nadie— sigue corriendo.

Conclusión

Llegamos al final de este recorrido y, a lo largo del material, pasamos por diferentes perspectivas sobre la Gestión por Procesos.

Recorrimos los fundamentos que sostienen el BPM como disciplina, reflexionamos sobre el impacto de la Inteligencia Artificial en la forma en que las organizaciones operan, discutimos la evolución del rol del profesional de procesos, reconocimos que ninguna transformación es sostenible sin cultura y personas comprometidas, y revisamos cómo la estrategia solo se concreta cuando procesos, proyectos y planificación funcionan como un único sistema.

Después de leer las experiencias compartidas por nuestros socios, algo queda muy claro: el BPM no es una fórmula única, sino un conjunto de prácticas que se adaptan al contexto, a la madurez y a los desafíos de cada organización.

Una misma convicción se percibe en todos los contenidos: que los procesos bien gestionados marcan la diferencia entre organizaciones que reaccionan al mercado y organizaciones que lo lideran.

Y es justamente para apoyar este recorrido que creamos Interact BPM. Una solución enfocada en la gestión por procesos, creada con el propósito de promover la alineación entre la estrategia organizacional, la tecnología y la operación del día a día, permitiendo planificar, modelar, analizar, implementar, monitorear y mejorar procesos de forma continua, dentro de un ciclo organizado propuesto por la disciplina.

Con vínculo directo a la planificación estratégica, Interact BPM ayuda a reducir el tiempo de ejecución de los procesos, aumentar la productividad, integrar áreas y generar indicadores estratégicos en tiempo real.

Más allá de lo esencial, la solución reúne un conjunto completo de herramientas complementarias que dan soporte a las diferentes etapas de la gestión por procesos, desde el diagnóstico hasta la mejora continua.

La solución también cuenta con un asistente de Inteligencia Artificial dentro de Interact Process, capaz de sugerir mejoras, identificar etapas innecesarias y apoyar la construcción de modelos completos a partir de una simple descripción.

¿Quieres conocer la solución y todas sus funcionalidades? Entonces, [ingresa a nuestro sitio web y solicita una demostración](#).

Y, si quieres seguir más contenidos como este, suscríbete a nuestro Newsletter en LinkedIn haciendo [clic aquí](#).

¡Esperamos que este y otros contenidos similares sigan inspirando decisiones más estratégicas y procesos cada vez más maduros en tu organización!