

Tema 2. Diseño de procesos



Introducción

Cuando se habla del diseño de procesos, se hace referencia a la representación y visualización de las actividades que realiza una empresa o equipo, en donde se plasma la manera en la que un departamento o grupo trabaja. Es una decisión estratégica que involucra reflexionar, analizar e identificar qué acciones y actividades son fundamentales para el cumplimiento de un servicio o la realización de un producto. A pesar de que parece un proceso simple, es de suma importancia que se implemente de forma correcta, ya que impacta directamente en la competitividad y eficiencia del equipo y la empresa. El diseño de procesos no solo te indicará las actividades que se tienen que realizar para cumplir con una tarea, sino que también sirve como guía al contemplar las diferentes opciones o direcciones que pueden presentarse dentro del proceso, lo que facilita el trabajo de quienes lo implementan, asigna responsabilidades y disminuye las probabilidades de que se cometan errores.

A lo largo de este tema, (i) conocerás sobre el diseño de procesos de negocio, (ii) identificarás los principios del diseño de procesos y (iii) aprenderás cómo dibujar un mapa de procesos de manera manual. Esto contribuirá a que conozcas más sobre los beneficios del diseño de procesos, además de que podrás utilizar lo aprendido para aplicarlo dentro de la dinámica de tu equipo y así obtener mejores resultados.

Explicación del tema

Diseño de procesos de negocio

La vivencia de los consumidores y el proceso por el que pasa un producto o servicio es fundamental en la actualidad, ya que el identificar, evaluar y resolver los problemas que se presentan a lo largo de un proyecto, ayuda a las organizaciones y equipos a mejorar su desarrollo para brindarle a sus clientes un mejor producto o servicio y mejorar la experiencia que estos tienen.



Es aquí donde entran los procesos de negocio, en donde las organizaciones o equipos (dependiendo del enfoque) buscan revisar y entender los procesos por los que pasa el servicio o producto que ofrecen, teniendo como objetivo analizar todo el desarrollo y entender la manera en la que los pasos se relacionan y dependen unos de otros para alcanzar los objetivos.

Según la empresa Process Maker (s.f.), el proceso de diseños empresariales es un método que se utiliza con el fin de crear un flujo de trabajo desde cero, que sirve para pensar y analizar qué acciones o tareas se deben cumplir para poder producir o entregar un servicio de manera satisfactoria. Si dentro de la venta o producción de un producto no se establecen los procesos estructurados necesarios, los trabajadores recurrirán a realizar acciones rutinarias que conducirán a la inconsistencia e ineficacia. El mapeo de procesos forma parte de este diseño y sirve como una herramienta visual que facilita el entendimiento de las actividades que se realizan para completar una tarea o responsabilidad.

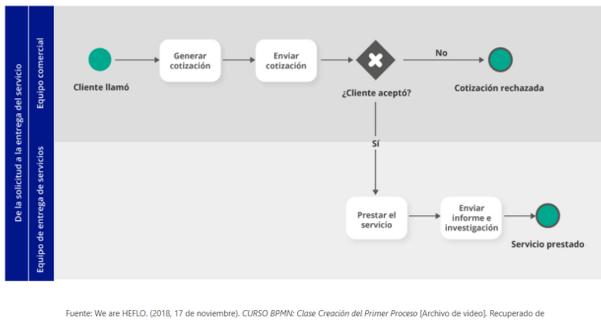
Un buen proceso de negocio es el que se puede replicar e implementar en otras áreas con la misma o mayor eficiencia de la establecida. Existen cuatro pasos que se deben seguir para diseñar un proceso de negocios exitosos (Process Maker, s.f.):

- 1. Identificar y definir el problema:** implica especificar las motivaciones y razones para diseñar este tipo de procesos. Este paso depende de la situación en la que se encuentre el equipo, por lo que es necesario hacer un estudio y reflexionar cuál es el problema que se busca resolver, además de considerar si el proceso será beneficioso para las actividades del grupo y el cliente (para esto puedes utilizar como base los objetivos preestablecidos).
- 2. Identificar los insumos, productos, partes y procedimientos:** cuando identifiques el problema, podrás saber cuál es el resultado final que se espera. Tomando eso en cuenta, debes determinar quiénes o qué elementos son los necesarios dentro del proceso para cumplir con las actividades y responsabilidades que se deben realizar (considera los recursos humanos y los materiales). El hacer una lista de ellos y de las actividades, habilidades y responsabilidades que tiene cada uno por separado, te ayudará a realizar el siguiente paso: mapear el proceso.
- 3. Mapear el proceso:** los mapas de procesos son una herramienta de planificación que sirve para representar visualmente el flujo de trabajo, los cuales pueden adoptar diferentes formas dependiendo del área al que se apliquen, y pueden ser tan simples como una infografía o un diagrama de flujo complejo. Su practicidad recae en que benefician la visibilidad y que pueden integrar perfectamente todos los sistemas y actividades que realiza un área u organización.
Si bien todos los mapas de procesos son diferentes, hay elementos clave que no deben faltar a la hora de realizar dicha herramienta:
 - o **Actividades:** se especifica la tarea, proceso o acción que se realiza, siempre estableciendo un punto de partida y finalización.
 - o **Puntos de decisión:** se caracterizan por ser palabras cortas como "sí", "no", o dependiendo de la actividad que se realice. Sirven para especificar la acción que se debe tomar o seguir de acuerdo con la situación que se presenta.
 - o **Símbolos de entradas y salidas:** representan toda la información que ingresa y sale del proceso. Por ejemplo, la admisión de un reporte sería una entrada, mientras que su generación sería una salida. Cada proceso debe tener una entrada en la que se le agrega valor a un elemento para que posteriormente pueda salir.
 - o **Interesados involucrados:** se recomienda especificar quién es el responsable de cada acción dentro del mapa, esto para facilitar la comunicación y saber a quién dirigirse en caso de haber un problema, consulta o requerimiento especial.
- 4. Probar el proceso:** se deben probar a fondo los procesos antes de implementarlos dentro de alguna operación. Una manera de hacerlo es probar el diseño en los aspectos más pequeños del proceso y a partir de ahí irlo incorporando en su totalidad. Muchas veces se comete el error de no probar los procesos e implementarlos sin ningún sustento, lo que puede causar errores y afectar el servicio o producto que se está ofreciendo, y esto por lo general causa la interrupción de operaciones.

Los cuatro pasos anteriores son los que por lo regular son necesarios y básicos para poder comenzar a realizar e implementar un mapa de procesos, sin embargo, hay autores e instituciones, como la Escuela de Administración de Negocios para Graduados de Perú, que añaden un quinto y sexto paso (conexiónes, 2019):

- 5. Identificar puntos de mejora:** los cuales deben estar alineados directamente con los objetivos establecidos.
- 6. Diseñar nuevos procesos mejorados:** debido a que los tiempos van cambiando y con esto las necesidades de las empresas, es necesario estar monitoreando los procesos que ya se tienen para poder identificar en qué momento es necesario rediseñar o actualizarlos. Esto contribuirá a la eficiencia y eficacia de las actividades que realiza el equipo, así como también a disminuir los errores o fallas que puedan llegar a ocurrir dentro de algún proceso.

Un ejemplo de mapa de procesos es el siguiente:



Fuente: We are HEFLO. (2018, 17 de noviembre). CURSO BPMN: Clase Creación del Primer Proceso [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tL4FI-WMuY>

Los principios del diseño de procesos

El diseño de procesos es un paso posterior al análisis y descubrimiento de actividades y responsabilidades que se da dentro de la gestión de procesos de negocio. Como has aprendido a lo largo de este tema, el establecimiento y definición de procesos es una herramienta que se utiliza con el objetivo de mejorar y optimizar todas las herramientas y actividades que se realizan para cumplir con una petición o trabajo. Es aplicable tanto para las actividades que realiza un equipo como para las decisiones y responsabilidades que se tienen a nivel organizacional o gerencial.



Antes de comenzar a diseñar un mapa de procesos, necesitas conocer los principios de los que parte esta herramienta. Pacheco (2018a) los numera de la siguiente manera:

- 1. Momentos de la verdad**
Alude a que el momento más valioso para una empresa es que el cliente tenga una buena experiencia con el producto o servicio que se le está brindando. Los procesos influyen en dicha experiencia, pues ayudan a dar una atención completa y a hacer sentir al cliente que todas sus necesidades y deseos se cumplen a consecuencia del trabajo que se realizó.
- 2. Añadir valor al cliente**
El realizar el diseño de procesos de un producto o servicio ayuda a identificar qué acciones son las que se están haciendo y si realmente esas acciones tienen un valor para el cliente. Al identificar las actividades que no tienen valor, podrás eliminarlas y enfocarte en mejorar las que tienen un mayor impacto dentro del proceso.
- 3. Reducción de los retrasos en handoffs**
Los handoffs se traducen al español como transferencias, las cuales ocurren cuando hay un cambio de responsabilidades dentro de un equipo. Este es un momento crítico, ya que es en donde generalmente ocurren los fallos, errores y retrasos, lo que pone en riesgo la productividad de la operación. Algunos ejemplos de este tipo de transferencias son los siguientes:
 - o Si una empresa despide a un empleado, el Departamento de Recursos Humanos tiene que comunicarse con el Departamento de Contabilidad para verificar si la persona despedida tiene algo pendiente y tomarlo en cuenta dentro de la liquidación. Si este paso no se controla, pueden ocurrir problemas o confusiones, como que Contabilidad nunca responda a RR. HH. y que estos últimos avancen con el proceso de liquidación sin tomar en cuenta al área financiera, trayendo consigo pérdidas para la empresa.
 - o Con la contratación de un trabajador, el Área de Recursos Humanos debe avisar a los otros sectores de la contratación de un nuevo empleado para que este se incorpore lo más rápido posible y pueda empezar a trabajar; sin embargo, si no se tiene control, este aviso puede pasar desapercibido o simplemente no emitirse, lo que causaría que el empleado no pueda comenzar a trabajar, ya que no cuenta con las herramientas necesarias para laborar.
 Para prevenir esto puedes utilizar la automatización. Con un mapa de procesos, se pueden identificar fácilmente qué errores se están cometiendo y aplicar acciones, como la implementación de tecnología, que agilicen este tipo de transiciones.
- 4. Evitar automatizar excesivamente**
Actualmente se ha llegado a pensar que todo lo automatizado es mejor que lo "mecánico" o lo que realizan las personas. Si bien en algunos casos la tecnología puede ser un gran aliado, la realidad es que no es recomendable abusar de los procesos que pudieran "facilitar" una tarea al ser realizados por una máquina. El punto del diseño de procesos no es automatizar lo más que se pueda las actividades, sino garantizar la calidad de lo que se ofrece, independientemente de que algunas actividades las efectúe una máquina o una persona.
- 5. Estandarización de procesos**
Un equipo, dependiendo de las actividades que realice, puede llegar a tener una extensa serie de procesos. Cuando diseñas un proceso, lo mejor es hacerlo pensando en cómo se puede estandarizar, esto facilitará las operaciones al componerse de procedimientos más simples y fáciles de aprender y aplicar; aumentará la productividad, ya que el equipo tendrá menos dudas y cometerá menos errores; los productos o servicios que se brinden serán de mayor calidad al compartir un estándar alto, y contribuirá a una reducción de costos, pues el equipo dedica menor tiempo a actividades que no aportan valor a la empresa y al cliente.
- 6. Validación del diseño**
Es importante que las personas que trabajan en el proceso participen en las fases de implementación del diseño, y que posterior a esto, se valide por medio de un prototipo o prueba si será necesario realizar cambios o si todos los involucrados lo han entendido.
- 7. La simplicidad en el diseño del proceso**
Siempre que se busca una solución compleja, se cae en el error de desarrollar una solución que termina siendo compleja y difícil de entender. En este caso, la complejidad no aporta ningún beneficio al diseño de procesos, al contrario, un proceso complejo trae gastos innecesarios, actividades sin valor y aumenta la probabilidad de cometer errores. Un buen trabajo de diseño puede tardar horas en realizarse, pero a pesar de esto, debe ser simple y tener solo lo necesario para lograr el rendimiento deseado.

¿Cómo dibujar un mapa de procesos?



Por lo general, los mapas de procesos se representan por medio de un diagrama de flujo, que, si bien podrían parecer lo mismo, la diferencia que hay entre ambos recae en que el primero se diseña con un enfoque en las entradas, salidas, interrelaciones y desarrollo de un proceso, mientras que el segundo se centra más en el proceso dentro de las actividades, sin tomar en cuenta la relación entre los participantes dentro de las mismas.

Aun cuando los mapas de procesos se pueden realizar y diseñar de acuerdo con las necesidades de cada área o equipo, existen diferentes simbologías y pasos que puedes seguir que facilitan la elaboración de estos y que te ayudarán a representar el proceso de manera clara, sencilla y fácil.

Los mapas de procesos pueden realizarse de manera manual o con software y herramientas informáticas, por ejemplo, SmartDraw, Microsoft Visio, Miro, Lucidchart, entre otros. Toma en cuenta que cada una de estas páginas o software tiene sus propias especificaciones para realizar los diagramas, por lo que algunas pueden ser más sencillas de usar que otras. En lo que respecta a la manera manual, a continuación, Pacheco (2018b) presenta los pasos que debes seguir para dibujar un mapa de manera efectiva.

Primero, una vez que definas cuáles son los componentes del proceso (entrada, actividades y salida), debes acomodarlos en el orden que se producen, tomando en cuenta que, a veces, habrá actividades que deben realizarse en paralelo con otras o que dependen del cumplimiento de acciones anteriores.

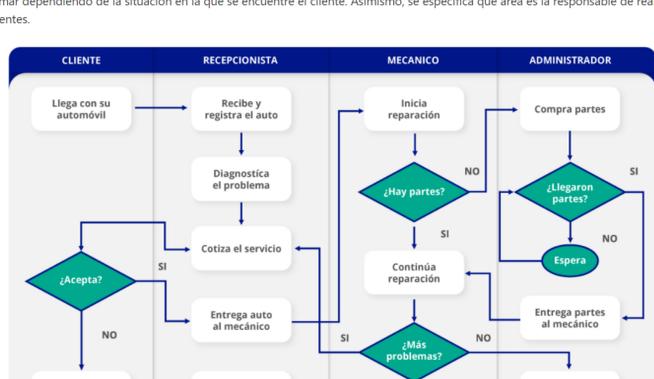
Después de definir las actividades, entrada, salida y su dependencia entre sí, deberás unirlos por medio de flechas que indiquen el camino a seguir de acuerdo con la acción que se está realizando. Una forma sencilla de hacerlo es realizar primero una lista (antes de organizar la información como diagrama), en la que se posicionen de manera lineal los pasos del proceso.

Con lo anterior definido, deberás dibujar los símbolos correspondientes para cada paso del proceso, los cuales están divididos de la siguiente manera:

Figura	Nombre	Descripción
→	Línea de flujo	Muestra y guía el orden del proceso.
○	Terminal	Indica el inicio o fin del proceso, puede ser también un óvalo.
□	Proceso	Representa el conjunto de operaciones y acciones que se realizan a lo largo del proceso, influye directamente en el valor de los datos e información.
◇	Decisión	Determina dos caminos o una condición que depende de una decisión. En ocasiones, también se representa con un triángulo.

En lo que respecta a la redacción, es recomendable que el inicio del proceso se escriba utilizando un sustantivo y un verbo en tiempo pretérito (pasado), por ejemplo, "el cliente llamó", "el cliente consultó", "el cliente presentó queja", etc. En cuanto a las actividades o tareas, se recomienda utilizar un verbo junto con un sustantivo, por ejemplo, "generar reporte", "actualizar informe", "emitir factura", etc. Por otro lado, para finalizar, si bien se podría usar la palabra "fin" para especificar que el proceso ha terminado, es preferible que se especifique cuál sería el resultado o acción final del proceso, por ejemplo, "encuesta de satisfacción", "cotización rechazada", "presupuesto aprobado", etc.

El ejemplo que se muestra a continuación puede parecer complejo, pero ya que se sigue el orden del proceso, se entiende perfectamente qué acciones se deben tomar dependiendo de la situación en la que se encuentre el cliente. Asimismo, se especifica qué área es la responsable de realizar las acciones correspondientes.



Fuente: Montaño, M. (s.f.). Mapeo de procesos y su alcance. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/mapeo-de-procesos-y-su-alcance/>

Cierre

Un buen diseño de procesos impacta directamente en el éxito de las responsabilidades del equipo, mientras mejor esté realizado, mejores resultados se obtienen. Sin embargo, los procesos exitosos no se realizan de la noche a la mañana, es necesario elegir entre muchas opciones, analizar, identificar las tareas de valor para la empresa y para el cliente, al igual que encontrar la mejor combinación para lograr un proceso como exitoso. Por tanto, se necesitan hacer pruebas y modificaciones para que el diseño de los procesos implementados funcione de manera adecuada y pueda perfeccionarse y estandarizarse con la finalidad de aplicarlo en otras áreas u objetivos.

Referencias bibliográficas

- Conexiónes. (2019). *¿Qué es el análisis de procesos de negocio y cómo aplicarlo en mi empresa?* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/11/que-es-el-analisis-de-procesos-de-negocio-y-como-aplicarlo-en-mi-empresa/>
- Montaño, M. (s.f.). *Mapeo de procesos y su alcance.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/mapeo-de-procesos-y-su-alcance/>
- Pacheco, J. (2018a). *Los 9 principios de diseño de procesos de negocio.* Recuperado de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/diseño-de-proceso/>
- Pacheco, J. (2018b). *Cómo dibujar un diagrama de flujo en 5 pasos sencillos.* Recuperado de <https://www.heflo.com/es/blog/workflow/dibujar-un-diagrama/>
- Process Maker. (s.f.). *Cómo diseñar un proceso de negocios.* Recuperado de <https://www.processmaker.com/es/business-process/business-process-design/>
- We are HEFLO. (2018, 17 de noviembre). *CURSO BPMN: Clase Creación del Primer Proceso* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tL4FI-WMuY>

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecnológico, al acceder a ellos necesitarás que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Lecturas

- Drew. (2020). *Diseño de procesos: 5 pasos para aumentar la productividad de tu área.* Recuperado de <https://blog.weareadrew.co/diseño-de-procesos-5-pasos-para-aumentar-la-productividad-de-tu-area>
- Sydle. (2021). *Mapeo de procesos: cómo mapear utilizando 6 métodos.* Recuperado de <https://www.sydle.com/es/blog/mapeo-de-procesos-604f5d8a2dbf0411f262a3a2/>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender los seis pasos a seguir para diseñar procesos de manera satisfactoria y funcional.
- Identificar los principios a considerar antes de comenzar a trabajar en el diseño y mapeo de procesos.
- Comprender los elementos gráficos y de contenido que debe incluir un mapeo de procesos.

