



ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN. ¿CÓMO IDENTIFICAR Y DEFINIR LOS PROCESOS?



El levantamiento de procesos es la actividad de recopilación, descripción y representación de los procesos actuales de una organización. Su objetivo es el de entender cómo se realizan las actividades, detectar oportunidades de mejora y diseñar flujos de trabajo más eficientes.

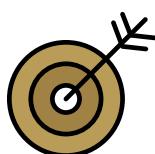
Según Pardo Álvarez (2017), una de las tareas más complejas en la gestión organizacional, es la identificación de procesos, principalmente porque no estamos acostumbrados a hacerlo. Para llevar a cabo esta tarea de manera adecuada, es fundamental tener siempre presente qué es un proceso, de modo que podamos compararlo con lo que estamos identificando y determinar si realmente se trata de un proceso o de otra actividad. Es como si estuviéramos en una expedición de exploración: si buscamos identificar una especie en particular, primero debemos conocer sus características y su comportamiento.

Métodos para identificar procesos operativos

Existen diferentes estrategias para reconocer los procesos operativos de una organización. Una de ellas consiste en responder dos preguntas claves:

- ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrecemos?
- ¿Qué actividades realizamos para lograrlos?

Las respuestas a la segunda pregunta, permitirán identificar los posibles procesos operativos para cada producto o servicio. Es importante que, al hacer este inventario, se diferencien claramente los macroprocesos de los procesos específicos. Si identificamos un macroproceso, debemos desglosarlo y preguntarnos cuáles son los procesos que lo conforman.



Por ejemplo, si aplicamos este método a una clínica médica, podríamos obtener lo siguiente:

¿Cuáles son los servicios que ofrece la clínica?

- Consultas médicas generales y especializadas.
- Diagnóstico por imágenes.
- Laboratorio clínico.
- Hospitalización.
- Cirugías ambulatorias.
- Atención de urgencias.

¿Qué actividades realizamos para brindar estos servicios?

- Agendamiento y gestión de citas médicas.
- Admisión y recepción de pacientes.
- Evaluación y diagnóstico por parte del personal médico.
- Realización de exámenes de laboratorio e interpretación de resultados.
- Procedimientos quirúrgicos y postoperatorios.
- Suministro de medicamentos y gestión de insumos.
- Limpieza y desinfección de áreas clínicas.
- Mantenimiento de equipos médicos.

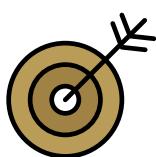
Cada una de estas actividades puede representar un proceso operativo dentro de la clínica. En organizaciones con mayor complejidad, estos procesos pueden dividirse, aún más, en subprocesos para facilitar su administración y control.

Otra opción es responder las preguntas de manera narrativa, describiendo detalladamente el funcionamiento del negocio desde el primer contacto con el cliente, incluyendo las estrategias de previas marketing, hasta la entrega del producto o servicio, considerando incluso, el servicio postventa. A partir de esta descripción, se puede extraer la información necesaria para elaborar un inventario de procesos, donde quedarán explícitamente definidos los procesos operativos de la organización.

Es importante prestar atención a los detalles, porque en algunos casos, ciertos procesos solo se mencionan de forma breve, quizás con una sola palabra, pero detrás de ella puede existir un proceso fundamental para el desarrollo del negocio.

Otra estrategia para identificar procesos, consiste en analizar las actividades realizadas por cada puesto de trabajo o departamento y agruparlas, según su propósito, en entradas o salidas en común. Con cualquier método utilizado, cada proceso identificado debe ajustarse a la definición de proceso.

En ocasiones, es posible que los procesos estratégicos y de apoyo no sean identificados en la primera fase del análisis. Para reconocerlos, se recomienda reflexionar sobre las responsabilidades de la alta dirección y sus funciones estratégicas, así como sobre los procesos vinculados al suministro y mantenimiento de recursos. Afortunadamente, este tipo de procesos tiende a ser similar en la mayoría de las organizaciones, lo que facilita su identificación y clasificación.



Por ejemplo, en una empresa de logística, los procesos estratégicos pueden incluir la planificación de rutas y expansión de mercado, mientras que los procesos de apoyo podrían abarcar la gestión de proveedores, mantenimiento de vehículos y administración de recursos humanos. Estos procesos, aunque no formen parte directamente de la operación principal, son esenciales para el correcto funcionamiento de la empresa.