



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Metodología para la
implementación de mapeo
de procesos**

TESINA

Que para obtener el título de
Ingeniero Industrial

P R E S E N T A

Orlando Valencia Calderón

DIRECTORA DE TESINA

M.I. Silvina Hernández García



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A mis padres, las personas más maravillosas de este mundo, quienes día tras día me han entregado su amor, su tiempo y su vida. No me alcanzarían las palabras para reconocerles todo lo que me han hecho por mí. Tenerlos a mi lado es la mayor de las fortunas. ¡Los amo!

A mi madre Ana, por ser la persona más amorosa y comprensiva, eres la bendición más grande que tiene mi vida.

A mi padre Francisco, por ser un valiente luchador ante la vida, para ti toda mi admiración. Ojalá que algún día pueda ser como tú. Por guiarme en el camino del trabajo y el esfuerzo constante. Hasta ahora es que le encuentro el verdadero valor a la frase que me citabas desde que yo era un niño.

*“En las aulas busquemos la ciencia,
en los libros la luz del saber,
y en talleres con plena conciencia
para que del futuro aprendamos a ser”.*

A mi hermano Alberto, por ser mi mejor amigo y por saber que siempre voy a contar contigo sin importar cuál sea la circunstancia, eres mi ejemplo a seguir.

También tengo un trio que vuelan por el cielo “abuelas y abuelo”, ¡cómo me encantaría platicar con ellos!, yo sé que solo es cuestión de tiempo, así que nos vemos luego.

A Norma, por acompañarme en mis años de estudiante, por apoyarme para nunca darme por vencido y por creer en mí cuando muchos dejaron de hacerlo. Existen lazos que trascienden más allá del tiempo. Eres la ingeniera más brillante que he conocido en toda mi vida. Para ti guardo un gran cariño, admiración, respeto y un profundo agradecimiento.

A mi familia, por todas nuestras costumbres.

A mis amigos, por todas las aventuras compartidas.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios, por haberme permitido reunir todas las circunstancias para llegar a este momento, donde he logrado culminar una de las etapas más importantes en mi vida.

Gracias a la Universidad, que a mi parecer es el lugar más bonito del mundo, por alimentar mi alma y espíritu, por cambiar mi vida y por complementar la formación proporcionada por mis padres.

A la Facultad de Ingeniería, por ser tan grande, tan llena de tradiciones y siempre tan retadora. Pertenecer a tus filas es un honor y mi más grande orgullo.

A mis profesores, por su dedicación y esfuerzo constante, por transmitirme las características, valores y principios que rigen a un ingeniero en el desarrollo de su actividad.

Agradezco a Imhotep, quien es considerado el primer ingeniero de la historia de la humanidad por haber contribuido en la construcción de la pirámide escalonada de Saqqara. Aunque él no contaba con un título universitario, enseñó que un ingeniero es la persona capaz de hacer cosas y de resolver problemas donde otros solo ven obstáculos. ¡Que su espíritu siempre perdure en la esencia del ingeniero!

EL MÉDICO, EL ABOGADO Y EL INGENIERO

Por Emilio Serra Colon

Un Doctor y un Abogado y, además: un Ingeniero que salieron de este mundo con pasajes para el cielo solicitaron entrada todos tres a un mismo tiempo. Recibiólos en la puerta el encargado: San Pedro que al escuchar la visita se caló los espejuelos. Tocó el turno al Abogado que hizo un discurso muy bueno, muy florido y convincente, con argumentos de peso, y al terminar entregó un extenso documento con mil y tantos por cuantos y un, por tanto, que San Pedro sin más preguntas y encuestas le abrió las puertas del cielo. Y después del Abogado tocó el turno al Galeno, que empezó de esta manera: - "Yo soy el Doctor Veneno..." No hizo más que comenzar y le interrumpió San Pedro: - "Con esto basta...Doctor... a usted ya lo conocemos, me ha enviado mucha gente y es muy justo, desde luego, que su decidida ayuda reciba su justo premio..." y sin mediar más palabras entró también en el cielo. El Ingeniero, que estaba haciendo el turno tercero, observando los detalles de la bóveda del cielo, fue interrumpido en su estudio cuando le llamó San Pedro: - "¿Y a usted, que se le ofrece...?" y contestó el Ingeniero: - "He venido por aquí a ver si consigo empleo..." - "Aquí no hay trabajo amigo, vaya a buscarlo al infierno..." Le sonó tan familiar la respuesta al Ingeniero que en seguida contestó: - "Donde quiera yo lo acepto si he pasado en el mundo por sitios peores que esos." Ante tal contestación se quedó San Pedro lelo y le preguntó en seguida: - "Su profesión... caballero?" - "Mi profesión?... si señor... pues yo soy un Ingeniero..." - "Ah bueno! San Pedro dijo, ahora si ya le comprendo... usted es de esos peritos...?" - "No señor, mucho lo siento, ingeniero simplemente... no soy perito ni experto." - "Entonces, amigo mío. en verdad no le comprendo... y... ¿Qué es lo que hace usted para llamarse Ingeniero?" Y por fortuna en seguida recordó sin gran esfuerzo la definición que había aprendido en otros tiempos: Los principios matemáticos aplico a los elementos para utilizar las fuerzas latentes del Universo. "¡Pues vaya a aplicar sus cálculos a las pailas del infierno!!..." - "Bien, señor, fue la respuesta, en verdad se lo agradezco pues los trabajos difíciles son siempre los que prefiero..." Y terminó pues el diálogo y el hombre se fue contento

*y el Santo quedó admirado, y más que admirado... lelo.
Después de este incidente no transcurrió mucho tiempo
sin que algo anormal pasara en el Reino de los Cielos.
Los que estaban en la Gloria pedían pases a San Pedro
para fijar residencia en terrenos del Infierno.
Los que venían de la tierra después de ver ambos reinos
se decidían casi siempre por el antro de los fuegos,
de donde ya no salían los gritos de los internos.
Tales rumores llegaron hasta oídos de San Pedro,
que se sorprendió al notar que se le despoblaba el cielo.
Ante tal anomalía comisionó a un mensajero
para investigar el caso y dar un informe completo.
El informe deseado llegó como al mes y medio
y éste se transcribe aquí directamente del pliego:
"Infierno, a veinte de mayo del año mil novecientos...
A mi Buen Santo y Señor: con el debido respeto:
Procedo a rendir a Usted mi informe sobre el Infierno...
Pues bien, le debo informar que llegó aquí, no hace tiempo,
un hombre a quien todos llaman a secas... El Ingeniero.
Este hombre, si no es el Diablo, está bien cerca de serlo...
pues ha transformado todo por arte de encantamiento;
en enormes artefactos ha acorralado los fuegos,
y usa de ellos la energía en máquinas e instrumentos
para crear luz y fuerza y convertir ésta en hielo...
Ha hecho parajes fríos, templados, húmedos, secos,
parajes de primavera y otros de constante invierno...
Ha horadado las montañas, ha contenido los vientos,
ha salvado los abismos con puentes de extremo a extremo.
Ha construido ciudades y jardines y paseos....
y es, en fin, un Paraíso lo que antes era el Infierno...
A tal punto que Señor: ya no vuelvo para el Cielo,
le presento mi renuncia y en el Infierno me quedo...*

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
I. Planteamiento del problema:	4
I. Justificación	5
II. Objetivo	5
CAPITULO 1. NOCIONES GENERALES SOBRE EL MAPEO DE PROCESOS....	6
1.1 Conceptos generales sobre el mapeo de procesos	6
1.2 Estructura para la elaboración de un proceso.....	14
1.3 Generalidades sobre los diagramas de flujo	15
1.4 La narrativa de procesos.....	17
1.5 Resumen.....	18
CAPITULO 2: ESTADO INICIAL DEL PROYECTO	20
2.1 Metodología utilizada para realizar el mapeo de procesos en la fase inicial del proyecto	20
2.2 Cambio en el enfoque operacional relacionado al mapeo y ejecución de los procesos.	26
2.3 Errores identificados al realizar el mapeo de procesos.....	26
2.4 Resumen.....	28
CAPITULO 3: ESTADO FINAL DEL PROYECTO.....	29
3.1 Asignación de áreas de trabajo.....	29
3.2 Sombra con las áreas de trabajo	29
3.3 Plantilla para diagramar procesos.....	30
3.4 Elaboración de narrativas de proceso.....	43
3.5 Elaboración de diagramas de proceso.....	49
3.6 Implementación de diagramas de procesos en las áreas de trabajo	78
3.7 Difusión de la información.....	82
3.8 Mejora continua de los procesos.....	90
3.9 Resumen de las etapas de implementación del mapeo de procesos dentro del Contact Center.	91
3.10 Resumen.....	92

CONCLUSIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	96

INTRODUCCIÓN

El presente documento se apega en su contenido a la descripción de las funciones que realizo actualmente como Analista de procesos en el Contact Center de un banco y a la evolución que ha sufrido la metodología utilizada por el equipo de procesos para realizar el mapeo de los procesos que se ejecutan por los usuarios de las diversas áreas de trabajo para satisfacer las necesidades tanto de clientes internos como externos, además de hacer mención a diversos aspectos relacionados con la teoría referente al mapeo de los procesos.

Antes de generar un mayor preámbulo del tema, es de vital importancia mencionar que debido a cuestiones de privacidad referente a la información que se maneja en el presente documento no se me permitió mencionar el nombre de la institución donde desempeño mis actividades laborales actualmente como Analista de procesos, por lo cual, este trabajo de titulación adopto la estructura de una Tesina y no la de Experiencia profesional.

A continuación, se proporcionará una definición que describe el campo de acción en el que se desenvuelve el Contact Center para el cual me encuentro laborando.

“El Contact Center se puede definir como el punto de contacto que construye y conduce relaciones con los clientes del banco, este contacto se desarrolla principalmente a través del teléfono, internet, e-mail, fax, entre otros. Se considera como una herramienta de comunicación y relación con los clientes que utiliza el teléfono como medio de comunicación básico gestionado por los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados para atender las necesidades y dar servicio a cada “cliente único” con el objetivo de atraerlo y fidelizarlo con la organización”¹

Como se mencionó anteriormente, mi puesto de trabajo es el de Analista de procesos, dicho puesto se apega completamente a mi perfil académico y profesional. El perfil del analista de procesos se puede describir de la siguiente manera.

“Un Analista de procesos trabaja para identificar, diseñar, implementar y mejorar las actividades que se llevan a cabo dentro de un negocio, además de ayudar a resolver los problemas que enfrenta una empresa, así como a crear la documentación que se usará para fines de capacitación del personal. La función básica del Analista de procesos es diseñar un sistema de información que pueda ser usado por una empresa para alcanzar sus metas y objetivos establecidos.

¹ Manual de Calidad y Procesos. Documento interno de la institución.

Para cumplir dicho propósito debe interactuar con la administración y otros representantes de empresas con el objetivo de obtener una buena comprensión referentes a las necesidades del negocio. Esto también incluye recopilar la documentación de los distintos departamentos para identificar posibles soluciones a los problemas. Dentro de sus actividades también se incluye mejorar las técnicas existentes para lograr un mejor rendimiento del negocio. Un Analista de procesos normalmente posee una serie de habilidades para desempeñar adecuadamente las funciones de su trabajo. Entre sus habilidades normalmente se incluyen tener buena comunicación y la capacidad de comprender una amplia variedad de procesos de negocio, así como determinar la causa o raíz de los problemas a los que se enfrenta la institución para la cual brinda sus servicios²

El Contact Center cuenta con un Equipo de trabajo dedicado al mapeo de los procesos constituido por nueve analistas y un gerente. La posición que ocupo como Analista de procesos dentro del organigrama del banco se encuentra ubicada en la Dirección de Calidad y procesos. El equipo de procesos tiene como meta realizar el mapeo de la totalidad de los procesos operativos de las áreas que constituyen la Dirección de operaciones. La (Figura 1) muestra la estructura del organigrama del banco.

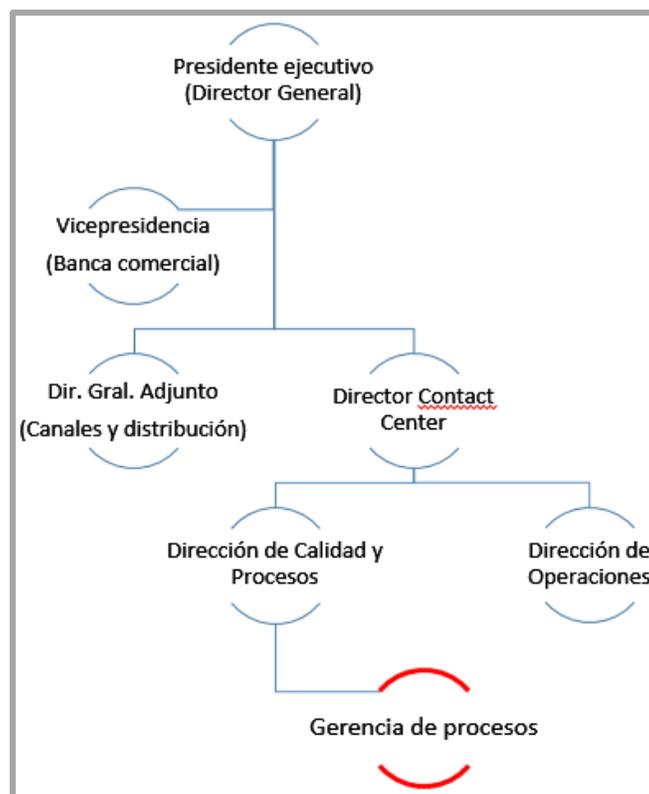


Figura 1. Organigrama del banco (Elaboración propia)

² Manual de Calidad y Procesos. Documento interno de la institución.

La Dirección de operaciones consta de treinta áreas de trabajo diferentes, las cuales se encargan de atender las solicitudes de los clientes. Las diversas áreas están conformadas por las siguientes entidades:

- Gerente de operación: Es la persona que tiene como responsabilidad dirigir un área con la finalidad de que el banco alcance sus objetivos.
- Supervisor: Es la persona encargada de vigilar que se lleven a cabo las actividades del área de una manera adecuada.
- Ejecutivo: Es la persona responsable de ejecutar los procesos operativos que se llevan a cabo de cara al cliente. El trabajo del Analista de procesos se enfoca en documentar las actividades que realizan los ejecutivos de las diferentes áreas.

El motivo por el cual hoy en día el desarrollo del mapeo de procesos dentro del Contact Center adquirió un gran valor se debe a que el entorno en el que se desenvuelve el banco está caracterizado por una gran competitividad y por la constante búsqueda de brindar servicios con altos estándares de calidad a los clientes. El banco tiene como principal objetivo aumentar su cartera de clientes para administrar e invertir el capital de los mismos con la finalidad de generar ganancias que en consecuencia lo posicionen como líder en el mercado, debido a esto, el banco debe tener como prioridad el contar con la garantía y la certeza de que los niveles de servicio que proporciona son los más adecuados para garantizar una total satisfacción del cliente.

El crecimiento del banco ha traído como consecuencia que la demanda de los servicios que proporciona a los clientes vaya en aumento y también que la institución desarrolle nuevos productos para posicionarlos entre sus clientes actuales y sus clientes potenciales. Dichos servicios son muy variados, en consecuencia, la cantidad de información referente a la manera en que se proporcionan es muy amplia y se debe contar con la documentación específica, en este caso diagramas de proceso, en donde se haga mención a la manera adecuada y correcta de atender las solicitudes de los clientes.

Otro aspecto muy importante a considerar que también fue detonado por crecimiento del banco es que la plantilla de empleados haya aumentado con nuevas incorporaciones, las cuales se tienen que capacitar para el desempeño sus funciones con la finalidad de potenciar sus habilidades satisfactoriamente. Por otra parte, los empleados que cuentan con experiencia no están exentos de capacitación, debido a la gran cantidad de información correspondiente a la ejecución de sus actividades. Este aspecto precisamente también motivó a la realización del mapeo de procesos para contar con el material de apoyo necesario para capacitar al personal.

Para el banco se volvió indispensable conocer la totalidad de los procesos que se ejecutan y las actividades que comprenden cada uno de ellos con la intención de difundir dicho conocimiento entre sus empleados, de tal manera que se reduzca el

riesgo de incurrir en actividades que ponga en peligro los intereses del cliente y del banco.

Una vez generado el preámbulo de la temática del presente documento, cabe resaltar que mi labor como Analista de procesos consiste precisamente en buscar la manera en que se mejore la forma en que se ejecuta el mapeo de los procesos para contar con información totalmente confiable y fidedigna que sea utilizada como mejor le convenga al banco.

Por último, es importante precisar que el presente documento se encuentra constituido por tres capítulos en donde se hace mención en primera instancia a aspectos referentes a la teoría del mapeo de procesos para entender en que consiste esta técnica de trabajo. En los capítulos subsecuentes se muestra las fases por las que ha atravesado la metodología utilizada para realizar el mapeo de procesos a través del tiempo haciendo mención de una manera muy puntual a las mejoras implementadas para llevar a cabo dicha actividad.

I. Planteamiento del problema:

El banco es una institución que cuenta con una excelente imagen y reputación dentro de la sociedad debido a los servicios y productos que ofrece a sus clientes, sin embargo, en un mercado tan competitivo como el que se encuentra inmerso es de vital importancia mejorar constantemente la calidad en los servicios ofertados para salvaguardar los intereses del cliente y los propios.

Es precisamente lo anteriormente mencionado lo que detonó la necesidad de documentar los procesos operativos ejecutados en las diversas áreas del Contact Center con la finalidad de contar con la información necesaria para capacitar al personal encargado de atender las solicitudes de los clientes.

A pesar de que el Contact Center cuenta con una larga trayectoria, se puede mencionar que en esta última etapa de su existencia es la primera vez que se hace un esfuerzo por documentar la información referente a la manera en que se ejecutan los procesos de las diversas áreas que lo constituyen.

Uno de los aspectos que más impacta para garantizar un buen nivel de calidad en los servicios proporcionados a los clientes es el conocimiento de los procesos en que se encuentran sustentados para su ejecución.

El mapeo de los procesos operativos es un proyecto nuevo para la institución, por lo tanto, el reto para el equipo de procesos del Contact Center es diseñar una metodología para realizar el mapeo de procesos de las diversas áreas con el

objetivo de garantizar que la información recabada se encuentre completa y sea confiable.

II. Justificación

El no contar con la información documentada referente a los procesos que se ejecutan en el Contact Center ocasionaba que la mayoría de los procesos no se encontraran estandarizados y que la ejecución de los mismos dependiera plenamente de la memoria, la capacidad de improvisación e incluso del ánimo de quien se encargaba de ejecutarlos. Debido a que los procesos son ejecutados por personas distintas y al hecho de no tener homologadas las actividades que comprenden cada uno de ellos se obtiene como consecuencia que se genere una cantidad diversa de criterios a tomar en cuenta por parte de cada persona encargada de ejecutarlos pudiendo incurrir en el de omitir controles y actividades destinadas a la ejecución de los procesos.

El aumento de la cartera de clientes y el lanzamiento de nuevos productos por parte del banco trajo como consecuencia que la demanda de servicios por parte de los clientes se elevara en paralelo a la cantidad de procesos a ejecutar. Por lo tanto, se tiene que garantizar que los empleados de nuevo ingreso como los empleados que cuentan con experiencia tengan el conocimiento teórico y técnico para realizar las actividades que comprenden la totalidad de los procesos y de esta manera se reduzca el peligro o riesgo de incurrir en una situación perjudicial.

La importancia de documentar los procesos que se ejecutan en el Contact Center radica en que al estandarizar las actividades que los comprenden se está describiendo de manera estricta la mejor manera de ejecutarlos, incluyendo las normas o reglas a cumplir, especificaciones y medidas de control con el objetivo de proporcionar al cliente el mejor servicio posible sin importar quién sea el ejecutivo que se encargue de atender la solicitud.

En el futuro, posteriormente a que se cuente con la totalidad de los procesos homologados se pretende comenzar con la etapa de la mejora continua de los procesos con la finalidad de que el banco conserve su buena reputación ante los clientes.

III. Objetivo

- Realizar un documento en el que se pueda consultar la teoría referente al mapeo de procesos, ejemplificando la metodología para su aplicación.

CAPITULO 1. NOCIONES GENERALES SOBRE EL MAPEO DE PROCESOS

Este primer capítulo tiene como propósito generar un marco en el que se haga mención de los aspectos teóricos que comprende el mapeo de procesos y la implementación de su metodología.

El uso de los símbolos se ha manifestado en la naturaleza del hombre desde el principio de su historia. En un principio el hombre adoptó la creación de símbolos para diversos propósitos tales como un medio de comunicación para transmitir sus ideas y como una metodología para lograr desarrollar una mayor y mejor comprensión del entorno en el que se desenvolvía con el objetivo de dejar una marca de su existencia.

En la actualidad, la implementación de la metodología del mapeo de procesos se debe en gran medida a la numerosa cantidad de productos y servicios que ofrecen las empresas e instituciones a sus clientes. Dichos productos y servicios deben contar con altos estándares de calidad, para lo cual, es fundamental que los encargados de ejecutar dichos procesos conozcan a detalle cada actividad y etapa de la elaboración del producto o la prestación del servicio con la finalidad de reducir incidencias que pudieran derivar en la insatisfacción del cliente.

A continuación, se hará mención a las generalidades correspondientes al mapeo de procesos.

1.1 Conceptos generales sobre el mapeo de procesos

En la literatura se encuentra una numerosa cantidad de definiciones referentes al concepto proceso, a continuación, se presentan las más oportunas.

“Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”³

“Un proceso es una colección o conjunto de actividades interrelacionadas que inician en respuesta al desencadenamiento de un evento o una orden, cuyo objetivo es obtener un resultado específico y discreto que beneficie al cliente y a los interesados de su ejecución.”⁴

³ ISO. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2005. Suiza, 2005. 12p.

⁴ Sharp, A. (2009). Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development. Norwood, MA: Artech House, Inc.

“Es un conjunto de condiciones, actividades, eventos u operaciones que recibe determinados insumos o entradas y los transforma en un resultado o en un producto o salida”.⁵

La representación esquemática básica de un proceso se muestra en la (Figura 1.1) indicando los diversos elementos que lo componen.

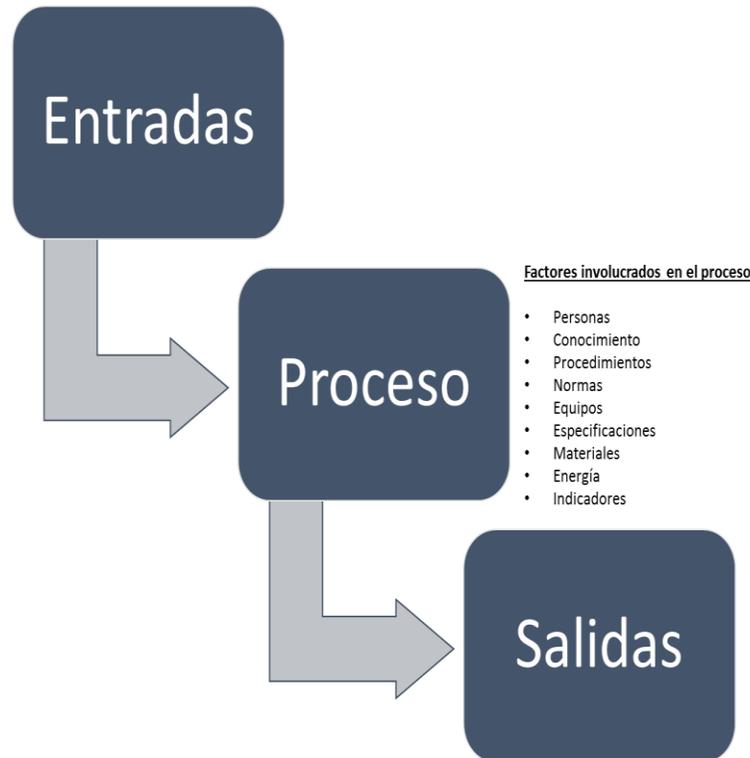


Figura 1.1 Representación gráfica de un proceso (Elaboración propia)

Clasificación de los procesos

Para Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., González, C., et al. (2011) los procesos se clasifican de la siguiente manera (p. 158).

Según su alcance

1. Procesos personales: actividades y tareas que desempeña cada miembro de la organización para el logro de los procesos funcionales.

2. Procesos funcionales o intradepartamentales: actividades interdependientes que se realizan en el interior de un departamento o área de la organización.

⁵ Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., González, C., et al. (2011). Administración por calidad. Colombia: Editorial Alfaomega.

3. Procesos interfuncionales, interdepartamentales u organizacionales: actividades que involucran a todos o a muchos departamentos, lo cual implica trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

Según la misión y visión de la organización

1. Procesos estratégicos, corporativos o gerenciales: orientan a toda la organización hacia el cumplimiento de su estrategia. Son esenciales para el éxito de la organización.

2. Procesos misionales, operativos, clave o vitales: suministran algo que el cliente aprecia. Son indispensables para satisfacer las necesidades del cliente externo. También se denominan procesos esenciales por estar relacionados con la naturaleza íntima, con el objeto del negocio

3. Procesos de apoyo: permiten el desarrollo de los procesos operativos, pero no aportan directamente al cliente. Como lo señala su nombre, tienen la función de apoyar a uno o más de los procesos clave.

La (Figura 1.2) ejemplifica de forma general la manera en que se pueden clasificar los procesos.

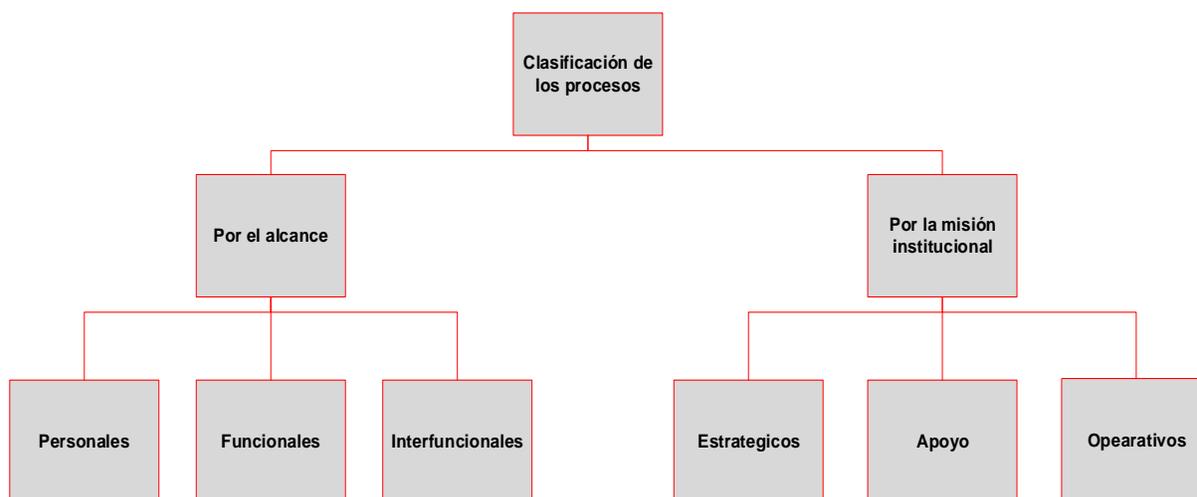


Figura 1.2 Representación gráfica de la clasificación de los procesos⁶

Los procesos asociados a la misión y visión estratégica se llaman también megaprosesos o macroprosesos, y representan y componen los principales procesos que realiza la organización para cumplir su misión. Esta clasificación puede esquematizarse mediante mapas de procesos. Cada empresa los define de

⁶ Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., González, C., et al. (2011). Administración por calidad. Colombia: Editorial Alfaomega.

acuerdo con su enfoque, aunque la estructura es igual para todas las organizaciones.

Los procesos a mapear en los que se encuentra enfocado el presente trabajo son los que se presentan dentro de la clasificación de Operativos.

Mapeo de procesos

“El mapeo de procesos es una metodología que se emplea para mostrar de manera detallada las actividades que componen un proceso mediante una representación esquemática denominada “diagrama de flujo”, el cual está constituido por una determinada simbología. Las actividades que componen el mapeo de procesos deben tener una estructura secuencial y lógica orientada a cumplir un fin en específico.

El principal objetivo del mapeo de procesos es representar gráficamente cuáles son las principales actividades que se llevan a cabo dentro de una organización, de tal manera que toda aquella persona que lo lea sea capaz de comprenderlo y llevar a cabo las actividades que se indican en la descripción.

La importancia del mapeo de procesos radica en que su implementación sirve como un punto de partida para que los operarios del proceso estandaricen sus actividades con la finalidad brindar el mismo nivel de servicio a todos los clientes sin importar la persona que brinde dicho servicio”⁷

Importancia de mapear un proceso

“Los diagramas de flujo ayudan a hacer visible el trabajo y las operaciones que se realizan en un sistema productivo. Se mapean los procesos para generar conocimiento teórico y técnico relacionado al trabajo, de esta manera se puede aplicar dicho conocimiento con el fin de alcanzar una meta en específico o cualquier otro propósito. Idealmente la meta o propósito son explícitos, la intención de esto es mejorar de una forma medible el negocio. Finalmente, dicha meta debe ser comprendida en su totalidad por la gente involucrada en la ejecución y realización de los procesos para que exista avance en una misma dirección”⁷

Estandarización de los procesos

Para Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., González, C., et al. (2011) la estandarización de procesos se refiere a lo siguiente (p. 160).

Asegurar la entrega de productos y servicios según las especificaciones de los clientes es un reto que solo puede lograrse en la medida en que la organización tenga la capacidad de estandarizar y controlar sus procesos, en especial los operativos. Un enfoque de calidad requiere que los resultados de los procesos cumplan con los requisitos de sus clientes de manera sistemática; en esto radica

⁷ Damelio, R. (2011). The Basics of Process Mapping. Boca Raton, FL: Taylor & Francis Group.

la importancia de estandarizar o normalizar un proceso, definir y documentar los procedimientos necesarios para cumplir con los requisitos siempre que se diseñe, elabore y entregue un producto o un servicio.

La estandarización de los procesos se da desde la época de Taylor, quien realiza mediciones de cada actividad para establecer unos límites y unos niveles o estándares de cumplimiento.

La estandarización de procesos implica tener una orientación al cliente, una actitud profesional y actuar siempre con coherencia, responsabilidad y, sobre todo, con ética ante los clientes.

Las principales acciones que debe tener en cuenta el profesional que maneja la estandarización de procesos son las siguientes:

1. Conocer los bienes tangibles e intangibles que ofrece la empresa y cómo agregan valor a quienes los solicitan.
2. Tener siempre una actitud mental positiva y regirse por valores como la responsabilidad y la honestidad.
3. Ser coherente con las promesas hechas a los clientes, y en el caso del servicio responsable, con cada momento de verdad que se presente en el proceso de prestación del servicio.
4. Proyectar una buena imagen de la empresa en cada interacción que se dé en el proceso.
5. Tomarse el tiempo necesario para hacer las observaciones de las etapas del proceso, de tal manera que el nivel que quede en el mismo esté muy bien calculado.
6. Hacer partícipes de la estandarización a todos los miembros de la unidad en la que se estandarizan los procesos, desde el papel de dueño hasta el de beneficiario.
7. Conocer en forma profunda, mediante la investigación, las necesidades de las partes interesadas.
8. Dar a conocer la información que se recoge en la medición a todas las personas afectadas en la cadena de valor del proceso.

Etapas para la implementación del enfoque por procesos

Para Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., González, C., et al. (2011) la estandarización de procesos se refiere a lo siguiente (p. 165).

1. Definir los procesos estratégicos La alta dirección, conformada generalmente por el gerente y los directores de departamentos o áreas, es la responsable de determinar el rumbo estratégico de la organización, a través de los procesos de planeación estratégica, lo cual implica definir el mapa estratégico: misión institucional, visión, principios y valores, objetivos estratégicos y estrategias para su logro. La alta dirección también tiene la

responsabilidad de asegurar la transformación cultural de los miembros de la organización. Este logro puede alcanzarse a partir de las reuniones periódicas que deben realizarse bajo la orientación del consejo de calidad. Este consejo, en cabeza del gerente, define las estrategias que van a implementarse, los recursos por asignar y los cambios en la estructura organizacional para garantizar el cumplimiento de las necesidades de los clientes.

2. Definir los procesos clave o misionales Estos son el subconjunto de todos los procesos importantes tanto para el logro de la estrategia corporativa, como para los clientes. En el caso de un hospital, por ejemplo, los procesos misionales serían aquellos relacionados con la atención de los pacientes para su recuperación. Para el caso de un hotel, los procesos clave son los asociados a la atención y la hospitalidad, que garanticen que los huéspedes estén confortables y seguros. En las organizaciones dedicadas a la producción de bienes, los procesos clave son aquellos que intervienen en la calidad del producto o el servicio que el cliente espera recibir; por ejemplo, el diseño, la producción, la distribución y el servicio a sus clientes. Así, la definición de estos procesos se relaciona directamente con la razón de ser de la organización y da respuesta a los interrogantes: ¿Quiénes son mis clientes? ¿Qué están buscando?
3. Definir los procesos de apoyo Se trata de determinar qué procesos apoyan el normal desarrollo de los procesos misionales o clave, que no afectan de manera directa la producción o entrega del producto o servicio ofrecido. De manera general, los procesos de apoyo están relacionados con las áreas operativas: servicios generales, vigilancia, mantenimiento, alimentos y bebidas. Otros procesos que se incluyen en esta categoría son los de recursos humanos, facturación, contabilidad, sistemas de comunicación, información, redes y soporte. A menos que la empresa tenga como razón de ser alguno de los anteriores, dejarían de ser catalogados como procesos de apoyo para convertirse en procesos clave o misionales.
4. Caracterizar los procesos operativos o misionales Después de agrupar los macroprocesos de la organización, es fundamental caracterizar los procesos clave con el fin de asegurar el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Esta caracterización demanda los siguientes pasos:
 - a. Definir el objetivo del proceso: su razón de ser.
 - b. Determinar el alcance del proceso: dónde inicia y dónde termina.
 - c. Designar el líder del proceso: se nombra un dueño del proceso, preferiblemente un directivo, quien se hace responsable de la eficacia y funcionalidad del proceso completo, desde el inicio hasta el fin. Este dueño es quien integra el equipo interfuncional de colaboradores de las diferentes áreas que intervienen para el logro del objetivo del proceso.
 - d. Definir los clientes del proceso: clientes que pueden ser internos o externos.

- e. Documentar el flujo del proceso: se establece la secuencia de actividades que hacen parte del proceso, relacionando a los involucrados.
- f. Definir los indicadores de eficiencia y eficacia del proceso y determinar los responsables de su seguimiento, y de esta manera lograr la estandarización del proceso.

Ventajas de mapear un proceso

Para Damelio, R. (2011) la importancia de mapear un proceso radica en lo siguiente (p. 32).

La importancia de que una empresa cuente con la información correspondiente a la ejecución de sus procesos debidamente documentada es una ventaja competitiva que trae con ella una gran cantidad de beneficios. Entre los beneficios que se pueden mencionar como resultado de la implementación de esta metodología se encuentran los siguientes:

La técnica de mapeo de proceso permite identificar las actividades clave y las áreas de oportunidad que tiene una empresa o institución en su operación, a continuación, se describirán algunas ventajas competitivas que ofrece el mapeo de procesos.

- Conocer por medio de una representación gráfica la secuencia de acciones y decisiones a realizar para la ejecución de un proceso.
- Tener conciencia de quiénes participan en la ejecución de los procesos (áreas y personas).
- Sirve como una herramienta para entrenar a los empleados de nuevo ingreso y también para realizar reforzamiento de conocimiento con empleados que cuenten con experiencia.
- Para identificar riesgos que pudieran representar oportunidades de mejora en la ejecución de los procesos.
- Sirve para eliminar o reducir ambigüedades, confusión o desconocimiento de las actividades a ejecutar entre el personal encargado de realizar los procesos.
- Forma parte de la propiedad intelectual de la organización
- Estandariza la forma de trabajar entre toda el área encargada de la ejecución de un proceso, con lo cual se espera obtener el mismo nivel de servicio independientemente de la persona que lo proporcione.
- Facilita la colaboración entre las distintas áreas de la empresa debido a que esta herramienta proporciona una visión global del negocio.
- Ayuda a mitigar los riesgos o peligros que surgen como producto de la ejecución de un proceso.

- Sirve como evidencia de que en la empresa se tienen documentados y estandarizados los procesos en caso de que la institución sea sometida a cualquier tipo de auditoria.
- Identificar sistemas, aplicativos o bases de datos involucrados en el sistema.
- Hacer visible la arquitectura del proceso junto con sus límites, componentes, características y propiedades.
- Mejorar la comunicación y comprensión a lo largo de los equipos naturales de trabajo, señalando donde se debe poner especial atención y por qué.
- Identificar el área y a los responsables que proveerán los elementos requeridos para realizar el proceso.
- Nivelar a cada miembro del grupo de trabajo a pesar del contexto en el que se desenvuelvan y del trabajo que realicen.
- Establecer o hacer cambios a la arquitectura de los flujos de trabajo
- Proveer de argumentos para la mejora de procesos continuos y la gestión de los mismos.
- Clarificar las implicaciones de un cambio local relacionado con los flujos de trabajo principales de la empresa.

Factores que afectan el desempeño de los procesos

Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., González, C., et al. (2011) mencionan que Armand Feigenbaum identificó los factores que afectan de una u otra manera el desempeño de los procesos, los cuales se conocen en el ámbito de la calidad como las ocho emes, llamadas así porque su escritura en inglés empieza con la letra m (p. 161).

1. Money: cantidad de dinero o inversión requerida para que el proceso finalice bien.
2. Market: precios del producto en el mercado; igualmente asociado a la competencia.
3. Management: gerencia; decisiones sobre la gestión de los procesos; liderazgo.
4. Men: mano de obra que se requiere en el proceso.
5. Materials: materia prima por procesar.
6. Machines: maquinaria y equipo necesarios para la elaboración del producto o la entrega de un servicio (tecnología).
7. Methods: procedimientos específicos; métodos usados para realizar las actividades o tareas y los procesos.
8. Motivation: moral y compromiso de las personas que intervienen en el proceso.

1.2 Estructura para la elaboración de un proceso

La estructura para la elaboración de un proceso se puede definir de manera diferente para cada organización según las necesidades que se desee cubrir, sin embargo, dicha estructura debe cumplir con un determinado conjunto de elementos que le den claridad al propósito de la ejecución de dichos procesos.

La clave para elaborar un proceso es conceptualizarlo como una estructura bien definida que debe garantizar que los responsables de ejecutar dichos procesos y en general toda la organización entiendan la importancia de su correcta aplicación y el porqué de su existencia.

A continuación, se mencionará la estructura y los elementos que constituyen un proceso.

1. **Objetivo:** En este campo se tiene que definir de manera muy clara y puntual cuál es el fin o propósito de realizar un proceso determinado.
2. **Alcance:** Determine el inicio y el fin en el que proceso se encuentra inmerso, define los límites en los que se pueden desenvolver las actividades y los responsables de la ejecución de un proceso.
3. **Responsables de la ejecución del proceso:** Se debe indicar de manera específica el o los puestos de los responsables de ejecutar cada actividad del proceso.
4. **Elementos de entrada del proceso:** La solicitud que genera que se ejecute un determinado proceso, puede ser una petición de un cliente externo, un cliente interno o un requerimiento de un proceso que se ejecuta con anterioridad.
5. **Elementos de salida del proceso:** Es el resultado de la ejecución de un proceso y puede visualizarse como un producto final, información o un servicio brindado por citar algunos ejemplos.
6. **Recursos:** Hace referencia a todo aquello de lo que requiere el proceso para su correcto funcionamiento, dichos recursos pueden ser materiales y humanos.
7. **Diagrama de Flujo:** Es una representación gráfica que contiene a cada una de las actividades del proceso enlazadas entre sí, en donde se puede distinguir de manera muy clara los elementos de entrada y salida.
8. **Narrativa del proceso:** Es el documento que indica con un máximo nivel de detalle la manera correcta en la que se deben realizar todas las actividades que comprenden un proceso.

En mi opinión, una buena estructura para realizar un mapeo de procesos adecuado y con un buen nivel de detalle debe estar soportado por dos piedras angulares las cuales son la “Metodología para realizar los diagramas de flujo” y la técnica empleada para recopilar la información correspondiente a las actividades que comprenden los procesos “Narrativas”. Más adelante se abundará acerca de estos dos aspectos fundamentales con la seriedad e importancia que ameritan.

1.3 Generalidades sobre los diagramas de flujo

Flujo

“Propiedad que se caracteriza por la evolución y la transformación que se da a partir de la entrada de un recurso a través de la trayectoria actual de algún flujo de trabajo. Comúnmente se conoce al Flujo como la progresión o el movimiento del trabajo a lo largo de cierta trayectoria, sin embargo, a esto generalmente se le considera un desperdicio ya que el simple movimiento de trabajo no crea o agrega valor. El estado ideal del “flujo” es continuo y está constituido por actividades que en su totalidad aporten siempre valor. Cada elemento fluye de principio a fin sin retraso alguno, defectos ni desperdicios”.⁷

Diagrama de flujo

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que se deben seguir dentro de un proceso o un procedimiento. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa del proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás. El mapa de procesos debe ser un documento con una apariencia atractiva y su presentación tiene que ser fácil de leer con la finalidad de que se pueda modificar y consultar con frecuencia”.⁷

Simbología que conforma un diagrama de flujo

Como se había mencionado con anterioridad un diagrama de flujo está conformado por una determinada simbología la cual tiene una interpretación asociada. Una de las simbologías más difundida para la diagramación de procesos de tipo operativo fue desarrollada por el **Instituto Nacional Americano de Estándares (ANSI por sus siglas en ingles)**. A continuación, se muestra una tabla que muestra los elementos de la simbología ANSI utilizados para el desarrollo de la diagramación de procesos operativos del presente trabajo junto con una breve explicación de su significado. Es importante mencionar que en la tabla no se muestra el concentrado de toda la simbología.

⁷ Damelio, R. (2011). The Basics of Process Mapping. Boca Raton, FL: Taylor & Francis Group.

Simbología ANSI

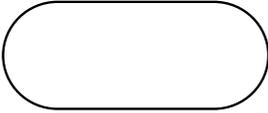
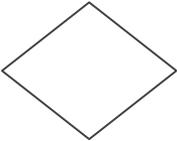
SIMBOLO	SIGNIFICADO	¿PARA QUÉ SE UTILIZA?
	Inicio/Fin	Un procedimiento va a iniciar o terminar.
	Operación/Actividad	Indica la realización de una actividad dentro del procedimiento descrito.
	Decisión	Para formular una pregunta o cuestión y divide al procedimiento de acuerdo a la alternativa seleccionada.
	Líneas de flujo	Sirve para unir las actividades dentro del procedimiento, determinando así la dirección del flujo.
	Conector de procedimiento	Une una parte del procedimiento con otra sin necesidad de volver a poner las mismas actividades.
	Conector de página	Cuando se termina la hoja en donde se está diagramando, se utiliza este símbolo para interrelacionar las hojas que integran el proceso.

Figura 1.3 Simbología básica ANSI para diagramas de flujo⁸

⁸ Flores, R. (2013) Metodología para la elaboración de procedimientos operacionales normalizados, aplicados al manual de aeródromo. Tesis de licenciatura. Instituto Politécnico Nacional.

1.4 La narrativa de procesos

La narrativa de un proceso es un documento que contiene la redacción de la descripción de las actividades que se desarrollan para llevar a cabo un proceso determinado, es el punto de partida para realizar una diagramación de un flujo de trabajo y debe generarse en base a las experiencias de las personas involucradas en ejecutar los procesos. La narrativa de un proceso debe contener la explicación detallada de un proceso con el objetivo de servir como guía para la persona encargada de realizar la diagramación de los procesos.

La estructura de la narrativa debe comenzar con una breve explicación del objetivo del proceso, seguida de una descripción cronológica de las actividades que lo componen, dichas actividades deben llevar un orden en la redacción de la narrativa, las cuales se asocian a un código numérico o alfanumérico para facilitar su comprensión y secuencia. La descripción debe indicar las conexiones entre tareas y posibles tareas simultáneas, así como los responsables de la ejecución de las mismas y los diferentes escenarios que se podrían presentar según las decisiones que se tomen.

A continuación, se citarán algunas ventajas que se presentan al contar con una narrativa de para la elaboración de diagramas de flujo.

1. Facilita la comprensión del flujo de trabajo de manera general, así como las actividades puntuales del mismo.
2. Muestra las responsabilidades asignadas a cada persona en la secuencia del flujo de trabajo.
3. Obliga a los equipos de trabajo a generar un pensamiento lógico y estructurado en la ejecución de los procesos, lo cual reduce la presencia de incidencias en la ejecución de los procesos.
4. Permite que las áreas de una empresa conozcan sus funciones y las interrelaciones que existen entre ellas.
5. Utiliza un formato estandarizado que los encargados de realizar y ejecutar los procesos conocen y comprenden, además por su estructura puede estar sujeto a cambios o actualizaciones.

Elaboración de una narrativa de proceso.

La elaboración de la narrativa puede ser considerada como comienzo de la metodología para realizar un diagrama de flujo, debido a que en esta etapa del mapeo se realiza la descripción literaria de las actividades e interacciones que integran al proceso.

Una metodología que puede ser empleada para el desarrollo de narrativas de proceso son las entrevistas con las personas que están inmersas en la operación para conocer las actividades y puntos relevantes de los procesos, las entrevistas pueden ser grupales o personales. Dichas entrevistas tienen como finalidad la elaboración de un documento que sirva como referencia para generar un diagrama de procesos basado en las descripciones y comentarios proporcionados en las entrevistas.

Es muy recomendable que la elaboración de la narrativa de proceso sea realizada por una persona que cuente con las siguientes características.

- Capacidad para buscar información de manera directa e indirecta.
- Que sepa escuchar y sintetizar rápidamente la información que se le proporciona.
- Que cuente con habilidades sociales para poder ser sensible, diplomático y respetuoso ante las diversas opiniones o situaciones que se pudieran presentar.
- Capacidad para aclarar cualquier tipo de duda.
- Ajeno a los intereses de las personas que se encargan de ejecutar los procesos.

La elaboración de la narrativa del proceso representa una gran responsabilidad porque en esta actividad se basa el diseño y contenido del diagrama de flujo. La revisión y validación de los diagramas de flujo será responsabilidad de todas aquellas personas que se entrevistaron para elaborar la narrativa debido a que ellos son los expertos en su ejecución y son quienes mejor lo conocen.

1.5 Resumen

El mapeo de procesos es una técnica que involucra una gran cantidad de conceptos los cuales están relacionados directamente con las actividades que se desarrollan en una empresa, organización o cualquier tipo de sistema productivo. La implementación de esta técnica en una organización sirve como la base para garantizar que el personal encargado de ejecutar los procesos tenga el conocimiento para realizar sus actividades de una manera eficaz, eficiente y con un mínimo margen de error.

Para implementar el mapeo de procesos en una organización se requiere de un arduo trabajo y coordinación por parte de todo el personal involucrado, debido a que esta técnica requiere que se extraiga el conocimiento y la experiencia recabada a través del tiempo de todos los encargados de proporcionar los servicios que la empresa ofrece a sus clientes externos e internos con el objetivo de obtener los mejores criterios y tomar las decisiones más óptimas referentes a la ejecución de las actividades que comprenden cada uno de los procesos.

Además, el conocer de forma clara la manera en que se ejecutan los procesos y porque se realizan de esa manera sirve para que todas las personas compartan el mismo objetivo y sigan un mismo rumbo.

CAPITULO 2: ESTADO INICIAL DEL PROYECTO

El capítulo actual comprende la descripción de la metodología implementada al principio del proyecto para realizar el mapeo de procesos en el Contact Center, poniendo de manifiesto las características y aspectos considerados por el equipo de procesos para la creación de un diagrama de proceso.

La implementación del mapeo de procesos surgió como un proyecto de suma importancia dentro de las áreas de trabajo del Contact Center, el cual tenía como objetivo generar un cambio positivo y radical en la forma de trabajar y atender las solicitudes de los clientes. Sin embargo, sentar las bases para ejecutar un proyecto de esta envergadura requiere de tiempo para aprender de los errores cometidos y potenciar las decisiones tomadas acertadamente con la finalidad de consolidar el proyecto.

El principal objetivo de este capítulo se enfoca en recopilar y mencionar la serie de experiencias y dificultades por las que atravesó la institución previamente a la implementación de la metodología de mapeo de procesos que se utiliza en la actualidad para justificar los cambios y adecuaciones realizados.

A continuación, se mencionará la metodología utilizada para la elaboración de diagramas de procesos en la fase inicial del proyecto.

2.1 Metodología utilizada para realizar el mapeo de procesos en la fase inicial del proyecto

En un principio el proyecto estaba caracterizado porque se contaba con un gran entusiasmo por parte del equipo de procesos para echar adelante la misión encomendada, sin embargo, un aspecto que imperaba e imposibilitaba dicha actividad era la falta de comunicación con las diversas áreas de trabajo y la carencia de analistas de procesos especializados para realizar el mapeo de las diversas áreas del conocimiento del Contact Center.

Las asignaciones de solicitudes para la elaboración de diagramas de procesos se realizaban de manera aleatoria entre los analistas, sin importar que existiera desconocimiento de los servicios o políticas bajo los que se rige el área por parte del analista. En otras palabras, un analista de procesos podría tener asignado a su cargo el mapeo de procesos de diversas áreas que se rigen bajo parámetros muy diferentes y entre las cuales no existiera ningún tipo de convergencia, lo cual traería como consecuencia lógica una falta de continuidad y seguimiento a los asuntos tratados en una misma área.

Como se comentó anteriormente, el aspecto que distinguió esta fase inicial del mapeo de procesos fue la mínima participación e interés por parte de las áreas de

trabajo para involucrarse en el asesoramiento referente a los objetivos que persiguen, las funciones principales y los procesos que se ejecutan en el área, para apoyar al analista de procesos a generar un documento enfocado a solventar las solicitudes generadas por los clientes de la mejor manera posible.

Cuando se comenzó con la realización de diagramas de procesos, dicha actividad no contaba con la importancia y trascendencia que el tema amerita por cuestiones relacionadas a la falta de experiencia e interés y sobre todo por un total desconocimiento de la alta gerencia referente a los beneficios que trae consigo la correcta implementación de un proyecto de tal magnitud. Por ende, la elaboración de diagramas de proceso tenía como principal función cumplir con el requisito de contar con la documentación referente a los procesos para cuestiones relacionadas a auditorías, con lo cual, se desaprovechaba el potencial de esta herramienta de trabajo al no buscar alternativas para darle el uso óptimo en beneficio de la institución.

El mapeo de procesos se realizaba en un principio a solicitud de las gerencias de las diversas áreas de trabajo, dicha solicitud se enfocaba en el mapeo de diagramas específicos para solventar solicitudes referentes a auditorías de calidad internas de la institución.

Para elaborar los diagramas de procesos se llevaban a cabo las siguientes acciones.

- El gerente del área de procesos recibía la solicitud para la realización de un diagrama a petición de una gerencia. Al no tener analistas de procesos a cargo de áreas específicas, se encomendaba la solicitud al analista que en el momento manifestará menor carga de trabajo, lo cual a la larga se puede volver una situación desventajosa debido a que dicho aspecto trae como resultado la carencia de analistas de procesos especializados en un área del conocimiento e incapaces de realizar un mapeo considerando todos los detalles del proceso.
- Para la elaboración de un diagrama de proceso no se contaba con una plantilla homologada para diagramar para todas las áreas del Contac Center, por lo cual, el analista de procesos realizaba dicha actividad apegándose únicamente a su estilo, experiencia y haciendo uso de su propio criterio para plasmar la información concerniente al proceso.
- La información plasmada en los diagramas de proceso no contaba con la revisión de un grupo multidisciplinario dentro de las áreas de trabajo (Gerente de operación, Supervisor y Ejecutivo), por lo que se manifestaba falta de información e inconsistencias en la descripción de los procesos. El mapeo se realizaba a un nivel de detalle muy general y la validación de la información plasmada no contaba con una revisión profunda y a detalle, ni con el Vo.Bo. de una figura de autoridad que le proporcionará respaldo.

- Solo se realizaba el mapeo de los procesos que contaban con una mayor demanda y también de los cuales se tenía conciencia que podrían generar algún tipo de impacto en el área, por lo tanto, no existía el conocimiento pleno de la totalidad de los procesos ejecutados en las diversas áreas del Contact Center.
- No existía el diseño o propuesta de un plan de trabajo para realizar la implementación de los procesos mapeados en las diversas áreas, dicha información solo se utilizaba para temas relacionados con auditorias de calidad internas.
- El hecho de no mapear en su totalidad los procesos ejecutados en el Contact Center y no tener un plan para implementar dichos procesos entre las áreas de trabajo ocasionaba que la ejecución de los mismos no se llevara a cabo de manera homologada por los ejecutivos, trayendo como resultado la prestación de servicios de cara al cliente con diferente estándares de calidad, el nivel de servicio proporcionado dependía directamente de la pericia y habilidad del ejecutivo que se encargaba de atender la solicitud.
- Al realizar un mapeo de procesos sin considerar todos los posibles escenarios que se pudiesen presentar repercute directamente en una identificación incompleta o errónea de los riesgos asociados a la ejecución de las actividades que comprenden los procesos. Al no tener identificados los distintos riesgos operativos se compromete de manera grave la seguridad, confidencialidad e integridad tanto del cliente como de la institución.
- Una vez que se concluía con el mapeo de un proceso, dicha información se almacenaba en los archivos del analista de procesos y se compartía a la gerencia solicitante sin la certeza de que el documento elaborado contara con el nivel de calidad y detalle adecuado para el fin que tenía destinado.
- La capacitación del personal se proporcionaba de manera empírica, debido a que las personas que realizaban dicha actividad no contaban con ningún tipo de formación enfocada a la capacitación o docencia. Los instructores seleccionados para capacitar al personal eran elegidos directamente del área de trabajo por su reconocida experiencia dentro del Contact Center. La metodología de trabajo de los instructores estaba enfocada en dar a conocer la manera en que se atienden las diversas solicitudes de los clientes basándose en las prácticas que ellos previamente aprendieron y utilizaron para la prestación de sus servicios. Al no contar con instructores plenamente capacitados para entrenar personal, ni con la documentación adecuada correspondiente a la ejecución de procesos se obtenía como resultado un personal operativo incapaz de explotar sus capacidades al máximo, con falta de un total conocimiento de los servicios que se brinda a los clientes, con la manifestación de dificultades para operar bajo escenarios que no se le mencionaron dentro de su capacitación, además de

contar con diferentes criterios para actuar frente a una misma situación y con la incertidumbre de no tener una plena conciencia de las repercusiones que conllevaban las actividades que realizaban. El conocimiento de la ejecución de un proceso en esta etapa se adquiría principalmente en un experimento de prueba y error al brindar un servicio en una situación real con un cliente, por ende, los niveles de calidad no se encontraban alineados en las áreas de trabajo.

- No se tenía una visión de mejora continua referente a la ejecución de los procesos por parte de la alta gerencia, lo cual repercutía directamente en no implementar las áreas de oportunidad detectadas en el mapeo y en el día a día del analista de procesos. Existía una resistencia al cambio operacional y miedo para romper los paradigmas generados a través del tiempo.

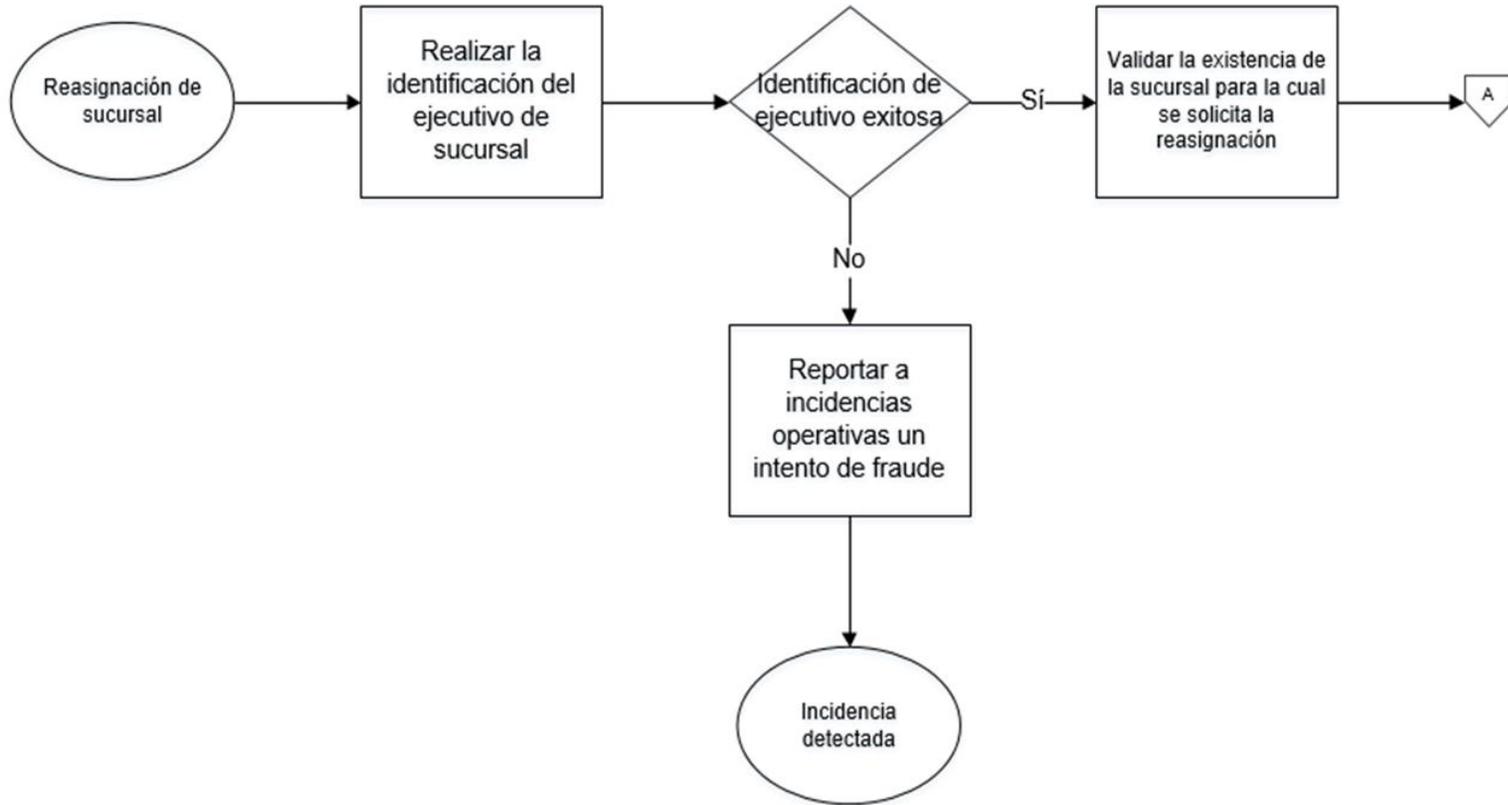
Para mostrar la metodología utilizada en la etapa inicial del proyecto para realizar el mapeo de procesos se utilizará a manera de ejemplo el proceso “Solicitud de reasignación de sucursal” del área de Soporte seguros, el cual también se podrá consultar en el (**Anexo 1**).

NOMBRE DEL PROCESO: SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL

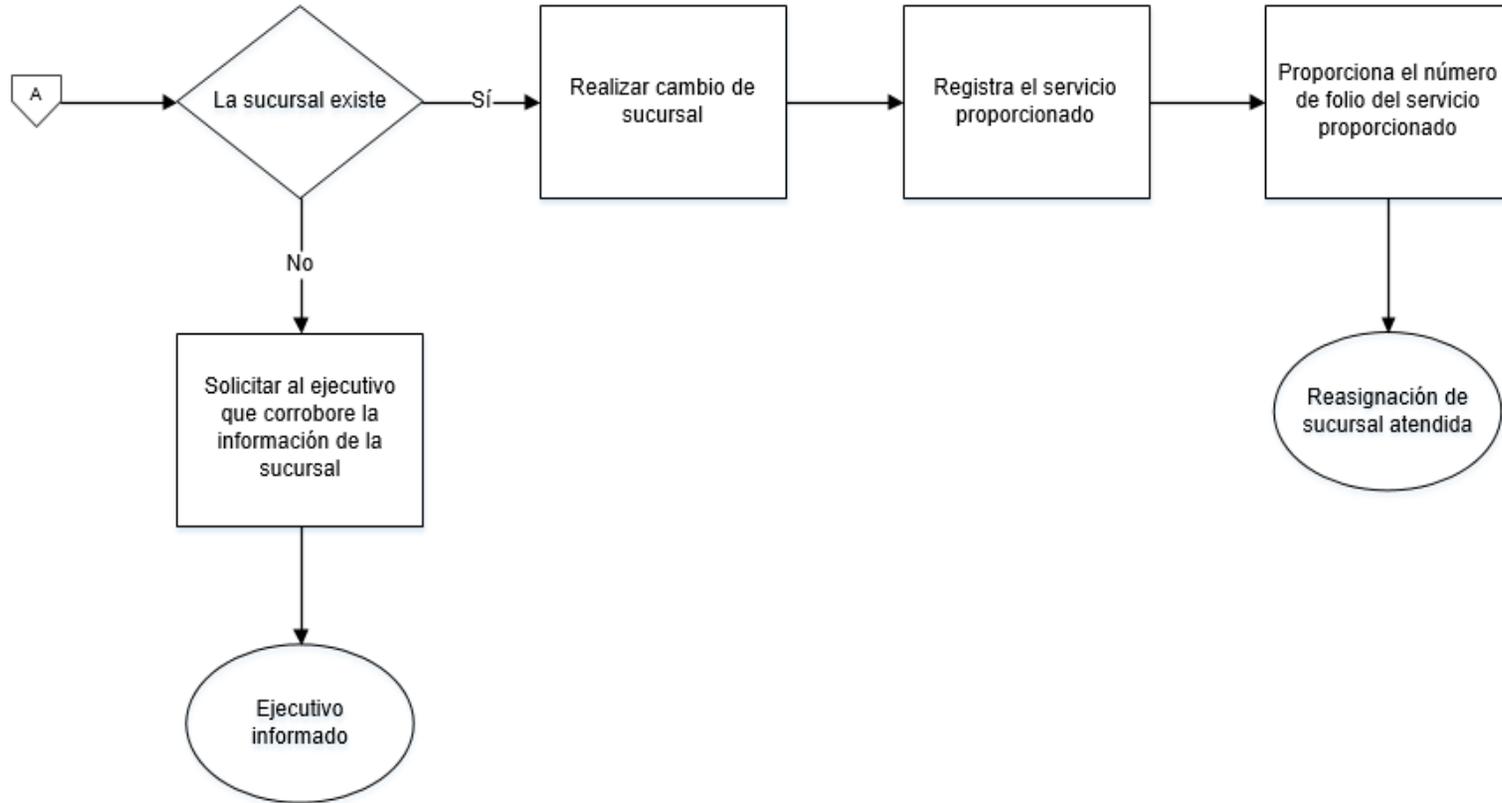
ANALISTA QUE ELABORÓ: JUAN PÉREZ

FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2017

ÁREA: SOPORTE SEGUROS



NOMBRE DEL PROCESO: SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL
ANALISTA QUE ELABORÓ: JUAN PERÉZ
FECHA DE ELABORACIÓN: 01/01/2017
ÁREA: SOPORTE SEGUROS



2.2 Cambio en el enfoque operacional relacionado al mapeo y ejecución de los procesos.

La competitividad y el ritmo de trabajo en que se encuentra inmersa la institución, trae como consecuencia que los niveles de exigencia de los clientes externos e internos aumenten día a día debido al volumen de requerimientos solicitados. Además, se debe destacar que los clientes están en una búsqueda constante de una institución que satisfaga sus necesidades con el manejo de las mejores prácticas financieras, además de contar con los mayores niveles de calidad en el servicio para garantizar la seguridad e integridad tanto de su inversión como de su identidad.

Además de lo antes mencionado, es importante comentar que en la actualidad la institución cuenta con una numerosa cantidad de productos y servicios para ofrecer a los clientes. Los procesos diseñados para la elaboración de los productos y prestación de servicios deben contar con altos estándares de calidad para su conformación, para lo cual, es fundamental que los encargados de ejecutar dichos procesos conozcan a detalle cada actividad y etapa de su actividad dentro de la organización.

Todo lo anteriormente mencionado trajo como consecuencia la concientización de la alta gerencia para dar la importancia y relevancia correspondiente a una gestión basada en el correcto mapeo e implementación de procesos dentro de las áreas de trabajo con la premisa de un involucramiento de toda la organización para llevar a cabo esta actividad de una manera responsable para garantizar el manejo adecuado de la inmensa cantidad de información relacionada a la ejecución de los procesos.

La primera fase del mapeo de procesos dentro de las áreas de trabajo dejó a su paso el aprendizaje de los errores cometidos, el cual puede considerarse como un tesoro invaluable que se debe ocupar para alcanzar los objetivos que busca la institución.

En la primera fase del mapeo de procesos se logró realizar la identificación de algunos factores que entorpecían la correcta ejecución de dicha actividad, era de suma importancia tener siempre presentes estos factores para no volver a caer en ellos en la nueva etapa del mapeo de procesos que se deseaba instaurar.

2.3 Errores identificados al realizar el mapeo de procesos

A continuación, se mencionarán los principales factores identificados como responsables de la incorrecta elaboración del mapeo de procesos. El mapeo realizado por el analista de procesos contaba con diversas características que generaban vulnerabilidad y áreas de oportunidad en el trabajo realizado, entre los

casos más destacados referenciados a lo anteriormente comentado se encuentran los siguientes.

1.- Para recopilar la información correspondiente a la ejecución de los procesos, el analista realizaba la captación de dicha información de manera informal, sin verificar y validar el apego fiel a las actividades que comprenden el mismo y sin contar con una figura de autoridad dentro del área que le proporcionara respaldo a la información obtenida. No involucrar de manera directa al personal que se encarga de ejecutar los procesos trae como resultado una captación incompleta y errónea de la información recabada, por lo cual, se puede garantizar como resultado, la elaboración de un diagrama de procesos que no cuente con todos los posibles escenarios de las situaciones que se pudiesen presentar al brindar un servicio solicitado.

2.- En lo referente a la información plasmada en los diagramas de proceso, en muchas ocasiones se incurría en el error de registrar una versión del proceso idealizada “como debe de ser” en vez de plasmar la situación real “como es” como consecuencia de la falta de comunicación entre las áreas de trabajo y el analista de procesos, obteniendo como resultado una falsa interpretación de la manera en que se ejecutan los procesos. Uno de los principales pilares para implementar una metodología basada en la gestión por procesos radica en que en una primera instancia se debe conocer a la perfección la manera en que las diversas áreas de la institución trabajan sin realizar suposiciones.

3.- Realizar el mapeo de procesos sin contar con analistas especializados y con un conocimiento profundo de las metodologías, políticas, alcances y procesos de las diversas áreas de la empresa.

4.- Hacer mapas de procesos con el objetivo de cumplir solo con el requisito, sin tratar de obtener como resultado las mejores alternativas para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

5.- No contar con un control adecuado para la documentación e identificación de los diagramas de procesos elaborados, debido a no tener definida una plantilla para diagramar con campos confinados para ingresar los datos básicos del proceso, como por ejemplo (Título, quién lo realizó, quién lo validó, fecha elaboración, versión, etc). Lo ideal es contar con una plantilla homologada para realizar el mapeo de procesos, en donde se pueda tener el control adecuado de la información plasmada, además dicha plantilla sirve para validar la evolución y las mejoras adaptadas en los procesos.

6.- Realizar el mapeo de procesos sin efectuar un análisis de las posibles alternativas de mejora, o sin proponer acciones para mitigar los riesgos operativos inherentes a la ejecución de los procesos. Al diagramar procesos, uno de los aspectos fundamentales en dicha actividad es ser consciente de las oportunidades de mejora detectadas, para que una vez que se tenga homologada entre las áreas

de trabajo la manera de realizar el proceso se pueda poner en práctica. Para echar a andar las oportunidades de mejora en un proceso es importante priorizar aquellas que impacten de una manera positiva en el cliente y posteriormente las que impacten directamente en la organización.

7.- No contar con una metodología diseñada para la implementación de los procesos mapeados entre las diversas áreas de trabajo.

Los errores en el mapeo de procesos que se mencionaron anteriormente fueron de gran relevancia para el equipo de procesos de Contact Center debido a que dejaron sentado un precedente de las oportunidades de mejora que se debían tomar en cuenta en la fase actual del mapeo e implementación de los procesos.

2.4 Resumen

El actual capítulo se encuentra referenciado principalmente a las diversas circunstancias por las que atravesó el equipo de procesos en la etapa inicial del mapeo de procesos dentro del Contact Center, destacando situaciones puntuales que no permitieron el auge de dicha actividad. Se hizo un especial énfasis en mencionar que un proyecto de este tipo es necesario la participación activa de todas las personas involucradas en la ejecución de los procesos para desarrollar un trabajo apegado en la mayor medida de lo posible a la realidad por la que atraviesan las áreas de la empresa.

Sin embargo, el punto que adquiere una mayor relevancia dentro de esta etapa del proyecto es que se adquirió un gran cúmulo de conocimiento y experiencias para afrontar los retos que se pudiesen suscitar derivados de la realización de esta actividad referenciado al mapeo de procesos.

También se hace mención de las circunstancias que orillaron a la alta dirección a dar un cambio revolucionario en la manera en que concebía la actividad del mapeo de procesos y las circunstancias que los motivaron a romper los paradigmas organizacionales referentes a una gestión en donde se priorice el conocimiento de las diversas áreas y de las actividades que se realizan en los diferentes puestos de trabajo.

CAPITULO 3: ESTADO FINAL DEL PROYECTO

El presente capítulo describe la metodología implementada para realizar el actual mapeo de procesos dentro del Contact Center. El mapeo de procesos consiste en mostrar gráficamente, por medio de símbolos, cuales son las actividades que se llevan a cabo para cada uno de los procesos que existen en cada una de las áreas de trabajo. Se hará mención de los lineamientos utilizados para la implementación de esta metodología con el objetivo de indicar la manera en que se formalizo la tarea del analista de procesos dentro de su actividad fundamental.

El principal objetivo que persigue la implementación de esta metodología de mapeo de procesos es documentar los procesos que se realizan en el Contact Center de manera clara y sencilla, haciendo uso de una técnica homologada que utiliza ejemplos prácticos de las actividades que se realizan en la ejecución de un procedimiento para que cualquier persona que labore dentro de la empresa sea capaz de comprender y de realizar las tareas que le corresponden.

A continuación, se abundará en el tema de las herramienta y técnicas que se utilizaron para la implementación del mapeo de procesos dentro del Contact Center.

3.1 Asignación de áreas de trabajo

El primer aspecto que se acento para realizar las actividades correspondientes al mapeo de procesos fue asignar a los analistas de procesos las diversas áreas de la empresa de las que se harían responsables para dicha labor, con la intención de repartir una carga equitativa de trabajo y de especializar a los integrantes del equipo en campos del conocimiento específicos.

3.2 Sombra con las áreas de trabajo

Esta técnica consiste en que el analista de procesos se acerque con los integrantes de las áreas de trabajo (ejecutivos, supervisores y gerentes) con la intención de conocer las actividades que se desarrollan en cada área de la empresa y los servicios específicos que brindan al cliente, además de entender los alcances y limitaciones a los que están sujetos en el desempeño de su actividad.

Una vez que el analista de procesos conoce las generalidades del área que se le asigno para realizar el mapeo de procesos correspondiente, tiene por obligación involucrarse de una manera muy profunda específicamente con los ejecutivos para conocer en que consiste cada uno de los procesos, el resultado esperado de su ejecución, así como las repercusiones o posibles consecuencias de no brindar el servicio solicitado por el cliente de la manera correcta.

Las actividades que un analista de procesos debe realizar cuando se encuentra realizando la labor de sombra con las áreas de trabajo son las siguientes:

- Conocer el entorno en que se desenvuelve el negocio.
- Presenciar en tiempo real el proceso que realiza un ejecutivo derivado de la solicitud de un cliente.
- Indagar las características y opciones con que cuentan los aplicativos que la empresa proporciona al ejecutivo para atender al cliente. (¿Para qué sirve?, ¿Cómo se usa?, consideraciones para su correcta funcionalidad, licencias y permisos de uso, etc...)
- Conocer el esquema general implementado para brindar la atención al cliente.
- Entender las diversas características y especificaciones que se deben tomar en cuenta para brindar el servicio solicitado.
- Aclarar aspectos puntuales referentes a la realización de una actividad o un procedimiento.
- Conocer opiniones de los ejecutivos referente a posibles mejoras en los procesos.
- Descubrir riesgos operativos.
- Detectar las solicitudes más comunes de los clientes.

La labor de sombra con las áreas de trabajo se puede considerar como una de las actividades más relevantes que desempeña el analista de procesos, porque derivado de su realización se adquieren los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para realizar las actividades del puesto.

3.3 Plantilla para diagramar procesos.

La elaboración de una plantilla para diagramar procesos nace de la necesidad de contar con un instrumento capaz de permitir plasmar las actividades que se desarrollan en el Contact Center de una manera homologada bajo el mismo formato para todas las áreas de trabajo. Esta plantilla debía contar con ciertas características que le permitieran ser funcional y dinámica por las adecuaciones o actualizaciones de los procesos a través del tiempo.

Los requisitos de la plantilla para diagramar son diversos y cada uno de ellos cumple con diferentes propósitos específicos. A continuación, se mostrará el diseño de la plantilla y se detallarán los elementos que lo componen.

La “Plantilla para diagramar procesos” (**Consultar Anexo 2**) se elaboró en el programa Visio y está compuesta por cinco elementos los cuales se nombraron de la siguiente manera.

- 1.- Diseño 1
- 2.- Diseño 2
- 3.- Simbología

4.- Aprobación

5.- Stencil de procesos

A continuación, se realizará una descripción de los elementos que comprende la plantilla para diagramar procesos.

Diseño 1

Esta sección de plantilla se diseñó con la finalidad de plasmar en ella el diagrama de flujo correspondiente al proceso que se requiere mapear. Para la elaboración del diagrama de flujo el analista de procesos debe echar mano de una determinada simbología que se mencionará más adelante respetando el área en la plantilla destinada para dicha actividad. Además, en este diseño se encuentra un cuadro resumen que sirve para identificar el proceso mapeado.

A continuación, se muestra en la (Figura 3.1) el **Diseño 1** de la plantilla de proceso con una breve descripción de los elementos que la componen.

NOMBRE DEL PROCESO	CODIGO:	VERSION: 0
	FECHA ELAB:	FECHA MODIF:

ROL DEL PROCESO

Pág. 0 de 2

Figura 3.1 Diseño 1 de la plantilla para diagramar procesos. (Elaboración propia)

- a) **Nombre del proceso:** En esta sección se debe registrar el nombre completo del proceso que se desee mapear.

- b) **Código:** Campo designado para asignar un código alfanumérico al proceso con el propósito de brindarle rastreabilidad y trazabilidad. Dicho código es único y no debe ser utilizado para identificar a ningún otro proceso.

La siguiente imagen (Figura 3.2) muestra la metodología que se debe seguir y la información necesaria para realizar la codificación de un proceso dentro de la plantilla para diagramar procesos. A continuación, se mostrará a manera de ejemplo cómo es que se genera una codificación utilizando el nombre del proceso “Reposición de tarjeta de crédito” del área Banca (Clásica y preferente).

Metodología para generar un código de identificación de proceso

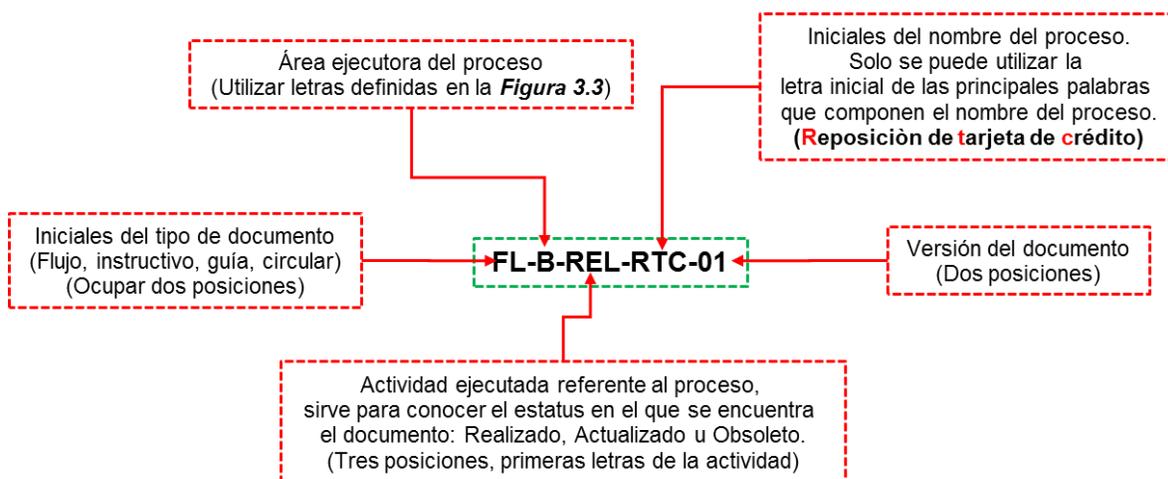


Figura 3.2 Metodología para codificar un proceso. (Elaboración propia)

En el Contact Center existen diversas áreas de trabajo, las cuales están encargadas de realizar diferentes y diversas funciones específicas. Para identificar cada una de estas áreas se les asigno un código compuesto por letras para identificarlas.

Área	Código	Área	Código	Área	Código
Banca (Clásico y preferente)	B	Aclaraciones	A	Supernet	SP
Select	S	Autocompara	AU	Créditos hipotecarios	CH
Premier	P	Retención autocompara	RA	Fondos de inversión	V
URC	C	Consumo IN	CI	Recompensas	E
URT	T	Línez exprees	LE	Recobro IN	RI
URS	R	Preferente OUT	PO	Recobro OUT	RO
Seguros IN	I	Balance Transfer	BT	Banca empresas	BE
Mesa de control	M	CAT seguros	CS	PYME	Y
Venta de TDC	VT	Recursos humanos	RH	Enlace	N
Seguros OUT	O	Soporte seguros	SS	Defensor del cliente	DC

Figura 3.3 Códigos asignados para identificar las diferentes áreas de trabajo del Contact Center. (Elaboración propia)

- c) **Versión:** Corresponde al número de actualizaciones que ha sufrido un proceso mapeado en el Contact Center. Se compone por dos posiciones

numéricas, cuando un diagrama de proceso se aprueba por primera vez para ser ejecutado en operación se le asignan los números **01** y en caso de que el proceso sufra actualizaciones se tendrá que modificar la versión del mismo con la numeración secuencial **02, 03, 04.....**, respectivamente según el número de actualizaciones que el proceso requiera.

- d) **Fecha de elaboración:** Corresponde a la fecha en la que el proceso cuenta con visto bueno por parte de la gerencia del área para ejecutarse.
- e) **Fecha de modificación:** Corresponde a la fecha en la que un proceso que fue actualizado cuenta con visto bueno por parte de la gerencia del área para ser ejecutado.
- f) **Rol del proceso:** Indica el puesto de la persona a la que está dirigido la ejecución del proceso.
- g) **Página:** Muestra el número total de páginas que constituyen el diagrama de flujo.

Diseño 2

Esta sección de la plantilla es muy similar al Diseño 1, sin embargo, la diferencia entre ambas plantillas radica en que en el **Diseño 2** (Figura 3.4) se omite el rubro correspondiente al Rol del proceso. El Diseño 2 fue elaborado con la intención de que en él se plasme la descripción de manera detallada y puntual de cómo se utilizan las herramientas de software implementadas por el banco en el Contact Center para la ejecución de sus procesos. En este diseño de la plantilla se deben plasmar ejemplos que ilustren paso a paso el uso de los aplicativos del banco, de tal manera que las personas que se encarguen de ejecutar los procesos lo puedan replicar para brindar un servicio de calidad y completo.

A continuación, se muestra la imagen del Diseño 2 de la plantilla de procesos con una breve descripción de los elementos que la componen.

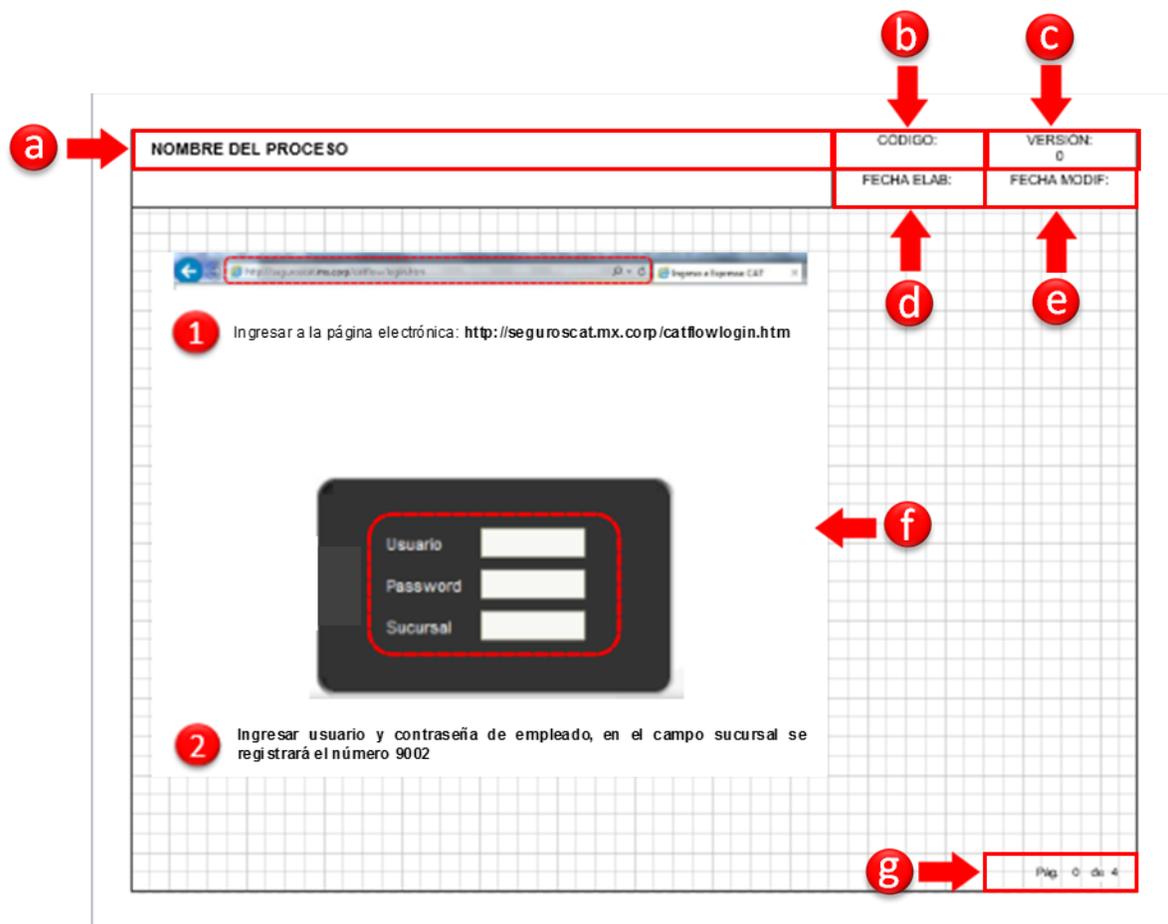


Figura 3.4 Diseño 2 de la plantilla para diagramar procesos. (Elaboración propia)

El Diseño 2 de la plantilla de procesos consta de una estructura similar al Diseño 1, debido a que comparten en común en su estructura los siguientes elementos:

- a) Nombre del proceso
- b) Código
- c) Versión
- d) Fecha de elaboración
- e) Fecha de modificación
- g) Página

La descripción de los elementos antes citados es idéntica a la que se realizó en el Diseño 1, sin embargo, existen elementos diferenciadores que le proporcionan singularidad al Diseño 2.

Los elementos diferenciadores son:

f) Correspondiente al espacio dedicado para plasmar a manera de ejemplo las actividades que se deben ejecutar para utilizar de forma correcta los aplicativos proporcionados por el banco para la realización de los procesos, dicha descripción debe ser realizada al mayor nivel de detalle posible, de tal manera que se pueda hacer uso de la herramienta sin la necesidad de consultar dudas con otra persona.

Por otra parte, en este diseño no se cuenta con el campo destinado a indicar el ROL DEL PROCESO, por último, es importante mencionar que en esta sección no se debe plasmar ningún elemento correspondiente al diagrama de flujo, es decir, es exclusivo para la descripción de las actividades correspondiente al uso de aplicativos.

Simbología

En la sección de la plantilla **Simbología** (Figura 3.5) se encuentran una serie de elementos diseñados por el Equipo de procesos los cuales se emplean para describir, señalar y mostrar la secuencia de las actividades a realizar para el uso correcto de los aplicativos. Dichos elementos están destinados a plasmarse en el Diseño 2 de la plantilla para indicar principalmente el orden secuencial de las actividades a realizar en el empleo de los aplicativos y de esta manera proporcionar una trazabilidad lógica a las actividades. La simbología que se encuentran en esta sección de la plantilla puede ser utilizada también para generar hipervínculos entre las diferentes páginas que comprenden el documento, así como para plasmar información específica correspondiente a un proceso (tablas de información, cuadros comparativos, directorios telefónicos, entre otras).

A continuación, se muestra la sección Simbología correspondiente a la Plantilla de mapeo de procesos.

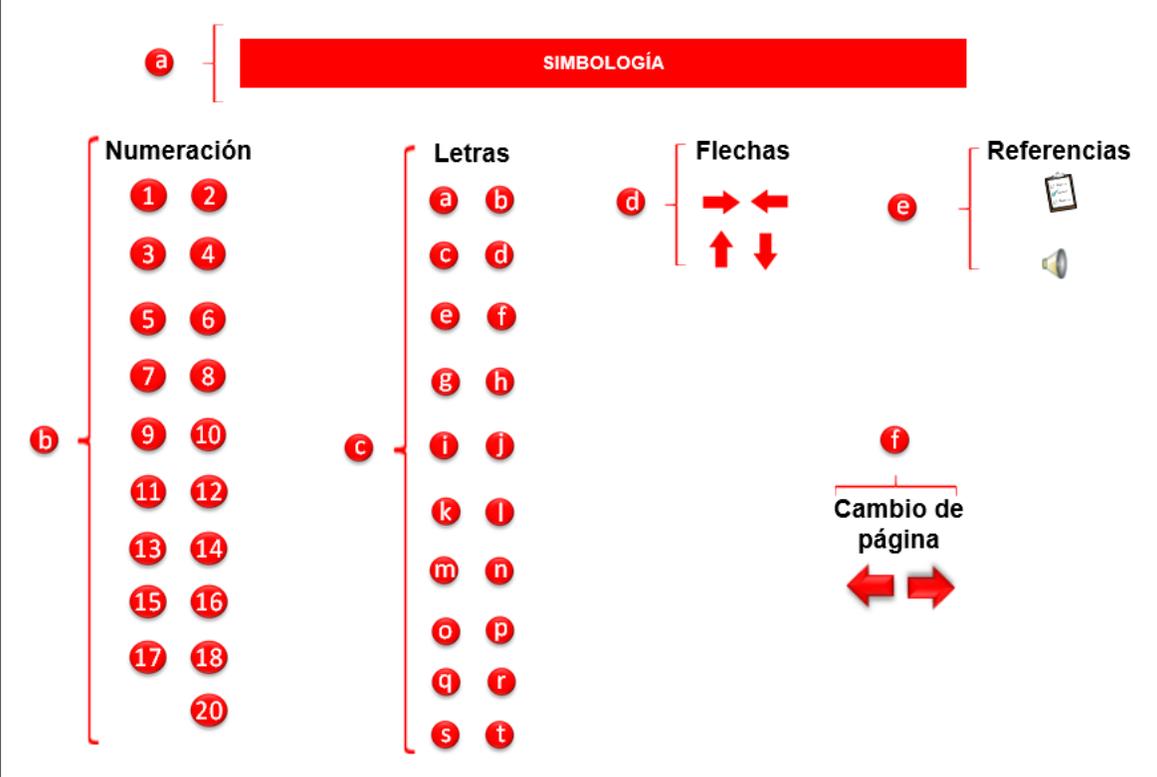
SIMBOLOGÍA	CÓDIGO:	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB:	FECHA MODIF:
 <p>The diagram illustrates the symbols used in the process mapping template. It is organized into several categories:</p> <ul style="list-style-type: none"> Simbología: A red bar at the top labeled 'SIMBOLOGÍA' with a bracket 'a' pointing to it. Numeración: A vertical list of numbers from 1 to 20, each in a red circle, with a bracket 'b' on the left. Letras: A vertical list of letters from a to t, each in a red circle, with a bracket 'c' on the left. Flechas: Four red arrows (two horizontal, two vertical) with a bracket 'd' on the left. Referencias: Two icons (a clipboard and a speaker) with a bracket 'e' on the left. Cambio de página: Two red arrows pointing in opposite directions with a bracket 'f' above them. 		

Figura 3.5 Sección correspondiente a la Simbología de la plantilla para diagramar procesos. (Elaboración propia)

Los elementos que se encuentran plasmados en la sección Simbología cumplen funciones específicas las cuales se describen a continuación.

a) Barra de títulos: Se emplea para escribir el título de la actividad que se describe en el diagrama.

b) Numeración: Se emplean para hacer referencia a la secuencia de las actividades que se ejecutan para la elaboración de un proceso.

c) Letras: Se utilizan para dictar la secuencia de los pasos que se deben ejecutar para realizar una actividad específica correspondiente a un procedimiento.

d) Flechas: Sirven para señalar una sección específica del aplicativo a la cual se hace referencia en una determinada actividad.

e) Referencias: Se utilizan para plasmar información correspondiente a promociones, tablas comparativas de precios, directorios telefónicos de socios y colaboradores involucrados con los servicios que brinda el banco a sus clientes.

f) Cambio de página: Se ocupan para generar hipervínculos entre las diferentes páginas que componen el diagrama de proceso.

Aprobación

La plantilla **Aprobación** (Figura 3.6) tiene por objetivo que en ella se plasme el Visto bueno y la autorización para implementar el proceso mapeado dentro de las áreas de trabajo. Además, dentro de esta plantilla se deben registrar las detecciones identificadas en el proceso para que se lleve a cabo un plan de acción destinado a erradicarlas de raíz. La siguiente imagen corresponde a la plantilla de Aprobación para diagramar procesos.

The form is divided into several sections:

- Header:** Contains fields for 'NOMBRE DEL PROCESO', 'ELABORO: (NOMBRE-APELLIDO)', 'CODIGO:', 'VERSION: 0', 'FECHA ELAB:', and 'FECHA MODIF:'. Arrows labeled 'a' through 'e' point to these fields.
- 1. Historial de cambios:** A table with columns 'No. Versión', 'Descripción del cambio', and 'Fecha'. The first row shows version '0' and a date format '(Fecha de cambio) (dd-mm-aaaa)'. An arrow labeled 'g' points to the table.
- 2. Detecciones realizadas en el proceso:** A section for recording process detections, with the text 'Detecciones realizadas: 1.-'. An arrow labeled 'h' points to this section.
- 3. Aprobación de flujo:** A signature block with five columns: 'Revisó:', 'Revisó:', 'Validó:', 'Aprobó:', and 'Autorizó:'. Below each column is a line for a signature and a role: 'Gerente o Coordinador de Procesos', 'Gerente de Operación', 'Subdirector de Calidad', 'Subdirector o Director de Operación', and 'Director de Contact Center'. An arrow labeled 'i' points to this section.
- Footer:** A small box containing 'Pág. 5 de 5' with an arrow labeled 'j' pointing to it.

Figura 3.6 Sección para la Aprobación de la plantilla para diagramar procesos. (Elaboración propia)

Esta sección está basada en el Diseño 1 de la plantilla para diagramar procesos en cuanto a la estructura que la compone debido a que conserva algunas características idénticas que conservan la misma funcionalidad, por este hecho, solo se mencionaran, pero no se redactará nuevamente la descripción de su uso o propósito específico.

- a) Nombre del proceso
- b) Código

- c) Versión
- d) Fecha de elaboración
- e) Fecha de modificación
- j) Página

A pesar de que la estructura de esta sección es muy similar a la de la Plantilla 1, cuenta con características únicas que le permiten orientar su funcionalidad hacia los objetivos que persigue. Los elementos diferenciadores que le brindan singularidad a esta sección son los siguientes.

g) Historial de cambios: Se compone por tres elementos los cuales son:

- **No de versión.** Indica el número de actualizaciones que ha sufrido un proceso. Para la primera vez que se mapea un proceso este campo se encuentra vacío debido a que no se trata de ninguna actualización. En caso de que el proceso sufra adecuaciones o actualizaciones se tendrá que indicar con el número 1 para la primera actualización y continuar con el aumento en la numeración según el número de actualizaciones que se realicen.
- **Descripción del cambio.** Esta sección se emplea para registrar los cambios aplicados a un proceso. Se debe ser muy breve en la redacción de las actualizaciones.
- **Fecha:** Este espacio se encuentra destinado para indicar la fecha en la que se aprobó la actualización del proceso y entra en vigor para el área de trabajo.

h) Detecciones realizadas en el proceso: Rubro disponible para registrar los posibles riesgos y anomalías que se detectan al realizar el mapeo de un proceso.

i) Aprobación del flujo: Este campo de la plantilla cuenta con recuadros correspondientes a las personas que avalan y autorizan que el mapeo de procesos se elaboró de manera correcta conforme a los requerimientos y necesidades del proceso. En este documento se deben recopilar todas las firmas electrónicas de las personas que se indican en los recuadros. Todas las personas que laboran en el Contact Center cuentan con una firma electrónica, la cual se digitaliza y personaliza al momento de que el empleado es contratado por el banco, posteriormente es almacenada en la sesión de trabajo del empleado para ser utilizada según las funciones que se solicite realizar.

Stencil de procesos

El Stencil de la plantilla para diagramar procesos (Figura 3.7) contiene una simbología combinada conformada por algunos elementos antes mencionados de ANSI y otros creados por el equipo de procesos para llevar a cabo la representación gráfica de los procesos dentro del Diseño 1 de la Plantilla para diagramar procesos.

La importancia de implementar un Stencil para el mapeo de todos los procesos radica en homologar la simbología de los diagramas para todas las áreas del Contact Center debido a que presenta únicamente una cierta cantidad de elementos que previamente fueron seleccionados y diseñados según corresponda el caso.

A continuación, se muestran los elementos que conforman el Stencil de la plantilla para diagramar procesos.

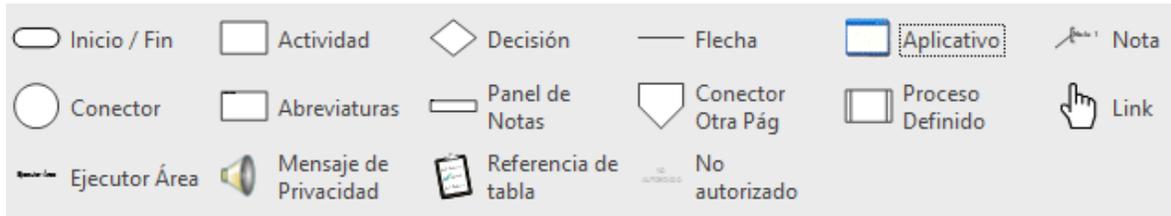


Figura 3.7 Stencil utilizado para la diagramación de procesos. (Elaboración propia)

Los símbolos diseñados por el equipo de procesos del Contact Center se muestran en la siguiente tabla con su significado y explicación de uso correspondiente.

SIMBOLO	SIGNIFICADO	¿PARA QUÉ SE UTILIZA?
	Aplicativo	Hace referencia a que en una actividad se debe hacer uso de un programa de computo.
	Nota	Para indicar información importante referente a la realización de una actividad.
	Link	Para vincular a la consulta del modo de empleo de un aplicativo o para validar información de una tabla de referencia.

	<p>No autorizado</p>	<p>Se emplea para indicar que un diagrama de proceso se encuentra en periodo de autorización.</p>
	<p>Mensaje de privacidad</p>	<p>Para indicar la aceptación de la responsabilidad en la recopilación y tratamiento de datos personales de un cliente.</p>
	<p>Tabla de referencia</p>	<p>Para vincular a la consulta de una tabla de información referente a ejecutar un procesos o brindar algún tipo de información específica al cliente.</p>
	<p>Panel de notas</p>	<p>Se emplea para mencionar información importante referente a la realización de una actividad, también se emplea para indicar el uso de scripts.</p>
	<p>Abreviaturas</p>	<p>Sirve para indicar el significado de las abreviaturas que se ocupan en el mapeo de procesos.</p>

Figura 3.8 Símbolos especiales de la plantilla para mapear procesos (Elaboración propia)

Ejemplo de utilización de la plantilla de mapeo de proceso.

La siguiente imagen (Figura 3.9) muestra a manera de ejemplo la forma en que se debe utilizar la plantilla de mapeo de procesos, en ella se indican las funciones que cumplen algunos símbolos correspondientes al esténcil de procesos y también cuenta con la información correspondiente al cuadro resumen, la cual sirve para identificar al proceso que se está representando gráficamente.

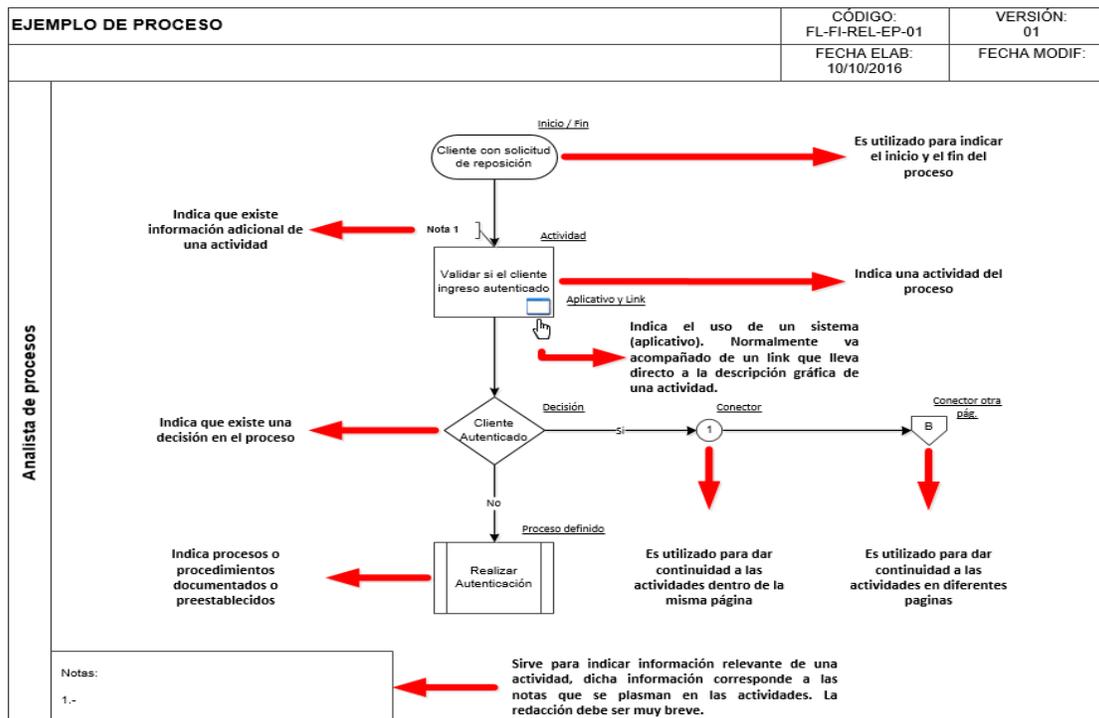


Figura 3.9 Ejemplo del uso de la plantilla de mapeo de procesos. (Elaboración propia)

Políticas para el uso de la Plantilla para diagramar procesos.

Como se comentó con anterioridad, el uso de una plantilla para mapear procesos tiene como finalidad que los analistas de procesos utilicen un único formato para homologar el estilo de mapeo para todas las áreas del Contact Center. Para cumplir dicho propósito se establecieron una serie de políticas las cuales se mencionan a continuación.

1. Todo proceso correspondiente al Contact Center deberá ser diagramado mediante la plantilla de mapeo de procesos.
2. El tamaño de los símbolos de la Plantilla de mapeo de procesos y el Esténcil de procesos ya están definidos, por lo que no deben modificarse.
3. Solo se revisarán los diagramas de proceso elaborados en la plantilla.
4. Tamaño y tipo de letra a utilizar:
 - Para el mapeo de todos los procesos se utilizará el formato de letra Arial.

- El tamaño de letra para registrar actividades / conectores / conectores otra pág. / símbolos de aplicativo / decisiones / inicio - fin y procesos definidos debe corresponder al número 8
- El tamaño de letra que corresponde para indicar el Título del Proceso / Rol del Proceso será del número 12
- Para denotar las actividades de espera / retraso y hacer alusión a una nota se empleará el tamaño de letra del número 7
- Al registrar información en el panel de notas e indicar abreviaturas se utilizará el tamaño de letra 8.5
- La información referente a un multiproceso se registrará con el tamaño de letra 7.5
- Para indicar la información correspondiente al código / versión / Fecha Elab y Fecha corresponde el tamaño de letra número 10

Para concluir es importante mencionar que la Plantilla para diagramar procesos es la herramienta de trabajo más utilizada entre los analistas del área debido a que en esta se plasma toda la información correspondiente a la ejecución de las actividades que comprenden los procesos. Además, el uso de una plantilla única para realizar la actividad de diagramar procesos facilita una profunda familiarización de los ejecutivos con dicha herramienta, lo cual trae como consecuencia una mejor comprensión e interpretación de la información plasmada.

3.4 Elaboración de narrativas de proceso

Como se mencionó en el capítulo 1, la narrativa es un elemento fundamental para la elaboración de un diagrama de proceso porque en ella se registran de manera detallada las actividades a ejecutar por parte de las áreas de trabajo para realizar sus funciones.

Para generar una narrativa es fundamental la participación activa de las personas encargadas de realizar las actividades correspondientes a los procesos, debido a que nadie conoce mejor que ellos las diferentes vertientes que se pueden presentar derivadas de la solicitud de un cliente, lo cual trajo como consecuencia la creación del “**Comité de elaboración de narrativas**” para el desarrollo de esta metodología.

Comité de elaboración de narrativas

El comité de elaboración de narrativas está conformado por diferentes artífices de la ejecución de los procesos, cada uno de estos personajes juega un rol fundamental en la generación de dichas narrativas debido a que proporcionan diferentes enfoques de la manera en que se ejecuta un proceso para satisfacer las solicitudes de los clientes internos y externos.

El Comité de elaboración de narrativas está conformado por los siguientes personajes.

- **Gerente de operación:** Se encarga de definir el alcance del proceso a mapear e indicar lo que la alta gerencia espera obtener como resultado de la implementación del mismo. La participación del gerente de operación es de suma importancia debido a que tiene la autoridad para determinar y autorizar las herramientas tecnológicas y el recurso humano del que se puede echar mano en la ejecución de un proceso.
- **Supervisor:** Su papel resulta de vital importancia debido a que este personaje es el que cuenta con mayor experiencia y conocimiento referente a la ejecución de los procesos. Es el encargado de mencionar los aspectos vitales para la correcta ejecución del proceso.
- **Ejecutivo:** Es la persona encargada de ejecutar los procesos día a día, su opinión resulta de gran importancia debido a que conoce aspectos muy puntuales de las actividades que se realizan. Además, la relevancia de este personaje es que cuenta con la experiencia para plantear las diferentes vertientes que se pueden presentar en un proceso como consecuencia de las decisiones que elija el cliente en la solicitud de un servicio. Los ejecutivos encargados de esta actividad son elegidos por el gerente de su área ya sea de forma premeditada o al azar.
- **Analista de procesos:** Tiene como responsabilidad concentrar toda la información correspondiente a los procesos con la finalidad de generar el documento que servirá como base para realizar el diagrama de proceso.

Metodología para elaborar narrativas de procesos

La elaboración de una narrativa de procesos es un aspecto que requiere una atención muy especial por parte de las personas encargadas de realizarla debido a la relevancia de su contenido. A continuación, se mencionará la técnica implementada para realizar esta actividad fundamental para el equipo de procesos.

Para realizar el mapeo de un área el analista de procesos debe determinar junto con la gerencia en turno la totalidad de procesos que se ejecutan de cara al cliente para conocer el objetivo del mapeo por área, además de brindar un nombre a cada uno de esos procesos para tenerlos plenamente identificados.

Se debe indicar a las diversas gerencias que los procesos están sujetos a actualizaciones o modificaciones derivadas de las necesidades futuras que se requieran solventar, adicional a lo anterior, es importante mencionar que también se realizará el mapeo de los servicios que el área brinde en un futuro y por ende en ese momento no se tienen contemplados. Esta actividad es la primera que se llevará a cabo para cada una de las áreas de trabajo con la finalidad de conocer la

magnitud de las mismas, la cantidad de información con que se tendrá que trabajar y la meta de mapeo a cumplir por parte del área de procesos.

Una vez que se tiene determinada la cantidad total de mapas de proceso que se realizará para cada área, las diferentes gerencias determinarán el orden en que se elaborarán basándose en la importancia y nivel de servicio de los procesos. La gerencia del área debe compartir al analista de procesos en turno la planeación referente a la prioridad para la realización del mapeo de procesos, dicho orden se debe respetar, salvo que la gerencia solicite algún cambio en lo determinado.

Una vez que se cuenta con la prioridad para realizar la elaboración de los mapas de procesos es cuando se implementa la metodología para la elaboración de narrativas, la cual consta de las siguientes actividades.

1.- El analista de procesos deberá realizar una convocatoria para sostener una reunión con el Comité de elaboración de narrativas indicando el nombre del proceso sobre el cual se va a trabajar, además del lugar, fecha y hora. En caso de que algún integrante del Comité de revisión de narrativas (Gerente o supervisor) no se pueda presentar a la reunión, tendrá que indicarlo vía correo electrónico al analista de procesos haciendo mención de los motivos que lo llevaron a tomar dicha determinación y proponiendo nuevamente un lugar, fecha y hora para la reunión.

2.- La primera actividad que se realizará en la reunión con el Comité de revisión de narrativas será que todos los integrantes realicen una breve presentación personal para generar un ambiente de confianza y respeto entre el grupo, posteriormente se le solicitará al gerente en turno indicar la importancia de la ejecución del proceso para el cual se está realizando la gestión.

3.- El analista de procesos solicitará la información correspondiente a las actividades que se desarrollan para la ejecución del proceso que se desea mapear al mayor nivel de detalle posible, dicha información se deberá plasmar en ese mismo momento en la *“Plantilla de descripción de procesos” (Ver anexo 3)*.

La Plantilla de descripción de procesos tiene una gran relevancia, debido a que es considerado un documento oficial dentro del Contact Center, en dicho documento se asientan las bases con las que se realizará el diagrama de proceso que se implementará en el área de trabajo para el correcto cumplimiento y desarrollo de sus actividades.

A continuación, se realizará una breve descripción de los elementos que conforman la Plantilla de descripción de procesos.

- I. Alcance:** Para determinar las áreas que pueden ejecutar este proceso.
- II. Políticas:** Información que no debe ser ignorada al momento de la realización del flujo, ya que es determinante y relevante para la ejecución

del proceso. El no cumplir con lo indicado en este rubro se considera como una actividad que conlleva un alto riesgo operativo.

III. Procesos interrelacionados: Con el objetivo de analizar y determinar los procesos con los que se guarda una relación y las posibles interacciones o afectaciones resultantes de dicha interacción.

IV. Definiciones y siglas: Esta sección cumple con la función de proporcionar la información necesaria que explique terminología específica correspondiente al proceso. En caso de existir siglas, se mencionará el significado de las mismas.

V. Desarrollo: Descripción detallada del proceso considerando los siguientes aspectos.

El supervisor acompañado de un ejecutivo proporcionará la descripción de la manera en que se debe ejecutar el proceso, haciendo mención a las diversas áreas de oportunidad del mismo para tomarlas en cuenta al momento de mapear el proceso y de la implementación del mismo. El analista de procesos deberá realizar la redacción de todas las actividades que se llevan a cabo para ejecutar el proceso de forma clara y sin omitir ningún detalle.

La información recabada debe contar con los siguientes puntos relevantes.

- Inicio del proceso
- Descripción lógica y secuencia de las actividades
- Indicar las actividades en las que sea necesario el uso de un aplicativo
- Indicar las actividades en las que se deba agregar una nota con información importante para su consideración
- Todos los posibles resultados que se pueden obtener de la ejecución de las actividades correspondientes al proceso

Si el procedimiento requiere de la visualización de pantallas que muestren la manera como se utiliza un aplicativo, deberán ser agregadas dentro de la descripción del proceso señalando los puntos importantes a tomar en cuenta para su uso acompañado de una breve descripción de su utilidad.

Debido a que las pantallas de los aplicativos son extraídas directamente de las sesiones de trabajo de los ejecutivos es importante realizar la edición de las mismas al momento de crear la narrativa y en presencia de los representantes del área. La edición de las pantallas consta de ocultar la información sensible del cliente para evitar que sea visualizada por terceros.

Por información sensible de un cliente se entiende lo siguiente.

- Nombre del cliente
- Dirección del cliente
- Número de cliente
- Número de cuenta de cheques
- Número de tarjeta de crédito
- Montos de efectivo en cuentas
- Plazos de contratación de servicios o créditos
- Nombre de beneficiarios o cotitulares de las cuentas
- Información correspondiente a cotitulares de la cuenta
- Fechas de corte de estados de cuenta, entre otros.

VI. Historial de cambios: Este rubro se diseñó para registrar las actualizaciones que solicite el área de trabajo en la ejecución del proceso, está constituido por tres elementos.

- **No. de versión.** Para indicar el número de veces que el proceso ha sido sometido a actualizaciones.
- **Descripción del cambio.** Se encuentra destinado para registrar en una breve explicación los cambios que se aplicaron al proceso.
- **Fecha:** En este rubro se deberá indicar la fecha en que la versión actualizada de la narrativa de proceso fue aprobada por el área de trabajo.

VII. Aprobación del documento: Campo destinado para plasmar la información correspondiente a las personas responsables de elaborar y revisar la narrativa de procesos, el analista de procesos y el gerente operativo respectivamente. En esta sección se registrará la firma electrónica de las personas antes mencionadas como evidencia de la conformidad respecto al contenido del documento. En caso de encontrarse algún tipo de anomalía en la narrativa de procesos, se solicitará al analista de procesos atender dicha detección para posteriormente autorizar el documento

Una vez que la narrativa de proceso cuente con la aprobación de la respectiva gerencia deberá ser empleada para elaborar el diagrama de proceso correspondiente que posteriormente será implementado directamente en el área de trabajo. A continuación, se muestra la estructura que constituye el formato de la *Plantilla de descripción de procesos*.

TITULO DE LA NARRATIVA	CÓDIGO:	VERSIÓN:
	FECHA ELAB:	FECHA MODIF:

I. Alcance

II. Políticas

III. Documentos interrelacionados

IV. Definiciones y siglas

V. Desarrollo

VI. Historial de cambios

No. de versión	Descripción del cambio	Fecha
1		
2		

VII. Aprobación del documento

Elaboró	Autorizó
Analista de Procesos	Gerente de Operaciones

3.5 Elaboración de diagramas de proceso

En esta sección se realizará una descripción de la metodología utilizada para la elaboración de los diagramas de proceso que se implementarán en el Contact Center, dicha actividad debe ser llevada a cabo sin perder de vista hasta el más mínimo detalle que comprenda la narrativa de procesos. La realización de un diagrama de proceso debe llevarse a cabo bajo el mayor grado de criterio y análisis posible por la importancia y relevancia de su contenido.

Para la realización de un diagrama de procesos es fundamental tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Todos los diagramas de procesos deberán apegarse fielmente a las descripciones plasmadas en las narrativas de procesos que cuenten con Vo.Bo. de la gerencia.
- A quién está dirigido el proceso para su ejecución.
- Las entradas o solicitudes que se busca cubrir con la ejecución del proceso.
- Las diversas decisiones que se deben tomar, así como sus posibles consecuencias.
- Que se encuentren todas las actividades y en la secuencia adecuada.
- Validar que la información correspondiente a los aplicativos se encuentre completa y correcta, además se verifica que el nivel de detalle de la explicación para el uso correcto de dichos aplicativos se encuentre indicada de manera muy puntual y en el orden correcto sin omitir ningún detalle, adicional a lo anterior, se corrobora que en las imágenes de los aplicativos no se pueda visualizar datos sensibles de los clientes.
- Que la información que se encuentre plasmada en las notas se encuentre completa y sea comprensible.
- Que las salidas del proceso se enfoquen en solventar las diversas solicitudes o circunstancias que se puedan presentar en la ejecución del proceso.
- Verificar que los nombres de los aplicativos utilizados en la ejecución del proceso sean los correspondientes.
- Respetar el formato y las políticas de uso de la plantilla para diagramar procesos.
- En caso de realizar una detección en el proceso, debe ser reportados a la gerencia correspondiente mediante el campo destinado en la plantilla para diagramar procesos con el objetivo de que se realice la validación del posible impacto pudiese generar para el banco, en caso de que dicha detección tenga que ser mitigado o erradicado se deberán realizar las adecuaciones correspondientes en el proceso a solicitud de la gerencia.

Adicional a lo que se mencionó anteriormente, existen reglas para la creación de diagramas que se deben respetar al momento de plasmar la representación

gráfica de los procesos. A continuación, se describirán las reglas para crear un diagrama de proceso.

1. Los Diagramas de flujo deben escribirse de arriba hacia abajo, y/o de izquierda a derecha.
2. Todos los símbolos se unen con líneas, las cuales tienen en la punta una flecha que indica la dirección en que fluye la información de procesos, se deben de utilizar solamente líneas de flujo horizontal o verticales (nunca diagonales).
3. Se debe evitar el cruce de líneas, en caso de que se requiera separar el flujo del diagrama a un sitio distinto, dicha actividad se puede realizar haciendo uso de conectores. Se debe tener en cuenta que solo se van a utilizar conectores cuando sea estrictamente necesario y cuando la conglomeración de la información así lo amerite.
4. No deben quedar líneas de flujo sin conectar
5. Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible y concreto, de tal manera que se evite el uso de muchas palabras.
6. Todos los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo final.
7. Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.
8. Las descripciones deben realizarse como un verbo de acción en infinitivo (terminaciones ar, er, ir) que indique la acción que se realiza.

Debido a que los diagramas de proceso se elaboran con base en una narrativa previamente revisada y aprobada por la operación, dicho documento no se deberá someter a revisión, la validación de su información se formalizará en el momento de la implementación del proceso en sitio. Sin embargo, previamente a realizar su implementación, dicho documento deberá contar con el VoBo del Gerente de procesos.

A continuación, se ejemplificará utilizando el proceso “Solicitud de reasignación de sucursal” del área de Soporte Seguros la manera en que se elabora en la actualidad el mapeo de procesos en el Contact Center (**Consultar Anexo 4**). Dicho anexo se encuentra constituido por un diagrama de proceso complementado por su correspondiente narrativa asociada.

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO:	VERSIÓN:
	N-SS-REL-SRS-01	0
	FECHA ELAB:	FECHA MODIF:
	28/12/2016	

I. Objetivo

Este proceso se utiliza para asociar a un empleado del banco a una sucursal bancaria diferente a la que se le asignó para laborar por primera vez como resultado de una reubicación de la misma a otra dirección o por migración de personal.

II. Alcance

1.- Soporte seguros (SS)

III. Políticas

1.- Para brindar el servicio, el solicitante (ejecutivo de sucursal) deberá proporcionar la información correspondiente para identificarlo, nombre completo, número de expediente y número de sucursal en la que se encuentra registrado. En caso de no proporcionar la información antes mencionada se le negará el servicio solicitado

IV. Documentos interrelacionados

- 1.- Usuario de sucursal no identificado
- 2.- Reseteo de usuario

V. Definiciones y siglas

1.- Número de expediente: Es un número constituido por seis dígitos que sirve para identificar al empleado. Para cada empleado existe un único número de expediente.

2.- Número de sucursal: Se refiere al número de sucursal en la que labora el ejecutivo que solicita el servicio. Todas las sucursales bancarias tienen asociado un número compuesto por cuatro dígitos, el cual sirve para identificarlas y rastrearlas de forma sencilla.

3.- Expreso Admon: Aplicativo utilizado en el área de Soporte Seguros para realizar la Reasignación de sucursal, entre otros procesos.

4.- Expreso CAT: Aplicativo utilizado en el área de Soporte Seguros en donde se almacena la información correspondiente al servicio proporcionado al cliente.

VI. Desarrollo

1.- Identificación de ejecutivo

El ejecutivo del área Soporte Seguros recibe la solicitud para realizar una “Reasignación de sucursal” por parte de un ejecutivo de sucursal.

Se debe realizar la identificación del ejecutivo de sucursal solicitándole la siguiente información.

- Nombre completo
- Número de expediente
- Número de sucursal en la que se encuentra registrado.
- Nombre y número de sucursal para la cual se solicita el cambio

Posteriormente se verificará la información proporcionada por el ejecutivo de sucursal en los registros que se tienen en sistema. En caso de no proporcionarse la información solicitada se negará el servicio solicitado utilizando el siguiente script: *“Sr. Srita. (apellido de persona que se comunica) le informo que no se le podrá brindar el servicio solicitado, debido a que por políticas de atención es necesario realizar su identificación”* y se ejecutará el proceso “Usuario de sucursal no identificado”

1.2.- Para identificar al empleado de sucursal se requiere hacer uso del aplicativo Expresso Admon, al cual se podrá acceder a través de la URL <http://segurosadmon.mx.corp>

La (imagen 1) muestra la pantalla principal del aplicativo, en donde el ejecutivo de Soporte Seguros deberá ingresar sus credenciales (**Usuario y contraseña**), posteriormente oprimirá el botón **Intro** del equipo de cómputo para iniciar sesión.



Imagen 1. Pantalla de inicio del aplicativo Expresso Admon

1.3.- En seguida del registro de las credenciales para iniciar sesión, se muestra la pantalla correspondiente al menú de opciones del aplicativo Expresso Admon (Imagen 2), en donde se deberá seguir la siguiente ruta de acceso **[b) Usuario / c) Perfilamiento]**, para ingresar a la sección correspondiente para realizar la validación de la identidad del ejecutivo de sucursal.



Imagen 2. Menú de opciones del aplicativo Expresso Admon

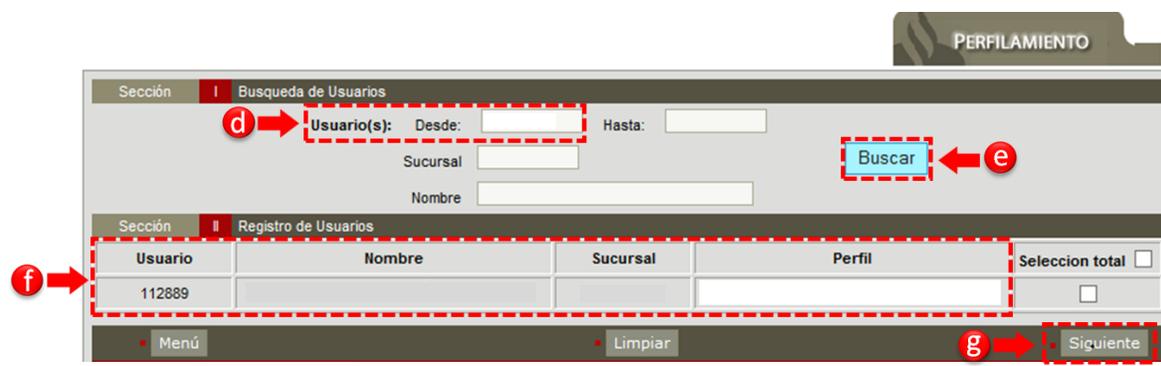


Imagen 3. Sección Perfilamiento del aplicativo Expresso Admon

1.4.- En la (imagen 3) se muestra el campo del aplicativo que lleva por nombre Perfilamiento, en dicho campo se lleva a cabo la identificación del ejecutivo de sucursal. Para validar dicha información es necesario realizar el registro de los rubros que se mencionan a continuación, haciendo uso de las instrucciones.

- d) **Usuario(s) Desde:** Registrar el número de expediente que proporcionó el ejecutivo de sucursal.
- e) Seleccionar con un click el botón **Buscar**, para que el sistema muestre la información del ejecutivo asociado al número de expediente que se registró.
- f) En el recuadro se refleja el resultado de la búsqueda, dicha información se debe comparar con los datos que proporciono el ejecutivo de sucursal para identificarse al inicio de la llamada (Usuario, Nombre y Sucursal). En el rubro correspondiente a Perfil se encuentra registrada la palabra secreta asignada al ejecutivo de sucursal, la cual se le preguntará para concluir con su identificación, dicha palabra es asignada a todos los ejecutivos de sucursal y no se repite en ningún caso. El uso que se dé a la palabra de seguridad es responsabilidad del ejecutivo.

En caso de que la información que proporcionó el ejecutivo de sucursal empate con la que se tiene registrada en sistema se brindará el servicio solicitado.

En caso de que el sistema no muestra ningún tipo de información o que la información arrojada no coincida con la que proporcionó el ejecutivo de sucursal para identificarse se deberá negar el servicio, además de llevar a cabo el proceso *“Usuario de sucursal no identificado”* utilizando el siguiente script: *“Sr. Srita (apellido proporcionado) por el momento se presentó una incidencia en el sistema, por lo que le pido se comunique más tarde para atender su solicitud”*

- g) Seleccionar con un click el botón **Siguiete** para regresar nuevamente al menú de opciones del aplicativo y continuar con el proceso.

2.- Validación de sucursal

Posteriormente de la identificación del ejecutivo, se deberá validar la existencia de la sucursal para la que se solicita la reasignación. Para validar la existencia de la sucursal es necesario llevar a cabo las siguientes actividades.

2.1.- La existencia de una sucursal bancaria se realiza por medio de la *Intranet* local de la empresa. El ingreso a Intranet se realiza a través de la dirección electrónica <http://intranet.mx.corp>. La (imagen 4) muestra la pantalla principal del sitio web antes mencionado, seleccionar **a) icono referente a localización** para comenzar con la validación de la existencia de la sucursal.

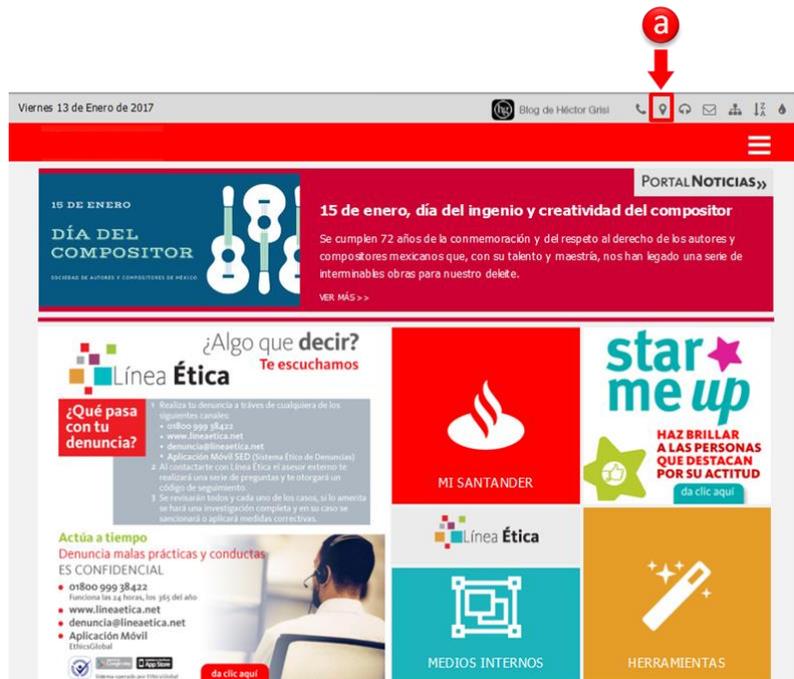


Imagen 4. Página principal de la Intranet local

2.2.- Posteriormente a la selección del icono correspondiente a localización se habilitará el apartado que se muestra en la (Imagen 5). Dicho apartado comprende el resumen de la red de sucursales ubicadas en el país. Para realizar la búsqueda de una sucursal en específico se seleccionará el botón **b) Buscar**.

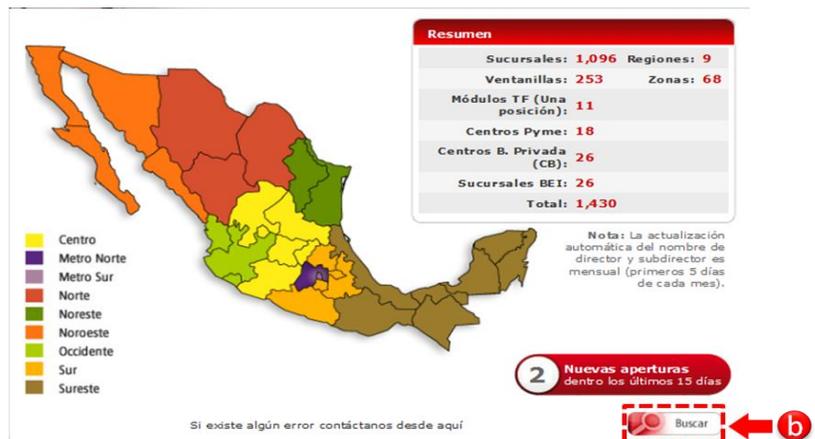


Imagen 5. Red de sucursales en el país

2.3.- En la (imagen 6) se visualiza una tabla de búsqueda de sucursales. Para realizar la búsqueda es preciso registrar la siguiente información **c) Número de sucursal** para la que se solicita la reasignación por parte del ejecutivo. Posteriormente, seleccionar el botón **d) buscar**

Completa uno o más campos para realizar la búsqueda:

Imagen 6. Tabla de búsqueda de sucursales

2.4.- En la (imagen 7) se muestra la información detallada de la sucursal para la que el ejecutivo solicitó la reasignación (Nombre y número de sucursal). Una vez verificada esta información se atenderá la petición. En caso de que el sistema no arroje la información correspondiente a la sucursal para la cual se solicita la reasignación, dicha sucursal se considerará como inexistente y se indicará al ejecutivo de sucursal que acuda con su subdirector para verificar la información correspondiente al número y nombre de sucursal utilizando el siguiente script: *“Sr. Srita (apellido del ejecutivo) solicito de su apoyo para que corrobore con su subdirector la información correspondiente al nombre y número de sucursal para la cual solicita su reasignación, una vez verificada dicha información es necesario que se comunique nuevamente para atender su solicitud”* Seleccionar el botón **e) Regresar** para ir a la página principal de la intranet.

Imagen 7. Tabla de información detallada de sucursal

3.- Cambio de sucursal

En este apartado se describe la manera en que se lleva a cabo el cambio de sucursal dentro del aplicativo Expresso Admon.

3.1.- La (imagen 8) muestra el menú principal del aplicativo Expresso Admon.

Para realizar la reasignación de sucursal es necesario seguir la ruta que se menciona a continuación: **a) [Usuarios / Cambio de sucursal]**, posteriormente el sistema mostrará la sección del aplicativo en donde se realizan los ajustes para aplicar la reasignación de sucursal.



Imagen 8. Menú de opciones del aplicativo Expresso Admon

Imagen 9. Sección del aplicativo Expresso CAT para realizar el cambio de sucursal

3.2.- La (imagen 9) muestra la sección Cambio de sucursal. A continuación, se mencionarán los registros que se deben realizar dentro de los campos correspondientes para llevar a cabo dicha actividad.

- b) Usuario:** Registrar el número de expediente proporcionado por el ejecutivo de sucursal.
- c) Sucursal Anterior:** Campo confinado para ingresar el número de sucursal al que actualmente se encuentra ligado el ejecutivo.
- d)** El sistema muestra la información correspondiente al ejecutivo que solicita la reasignación de sucursal (**Nombre completo del ejecutivo y nombre de la sucursal asignada actualmente**)
- e) Sucursal nueva:** Registrar el número de la sucursal para el cual se requiere aplicar la reasignación. Posteriormente seleccionar el botón **Actualizar**.

3.3.- Después de seleccionar el botón Actualizar, el sistema arrojará la ventana emergente que se muestra en la (imagen 10), en donde se menciona que la información correspondiente al ejecutivo de sucursal ha sido actualizada de manera exitosa. Selecciona el botón **f) Aceptar** para concluir con el procedimiento. En automático el sistema regresará a la pantalla del menú principal del aplicativo.

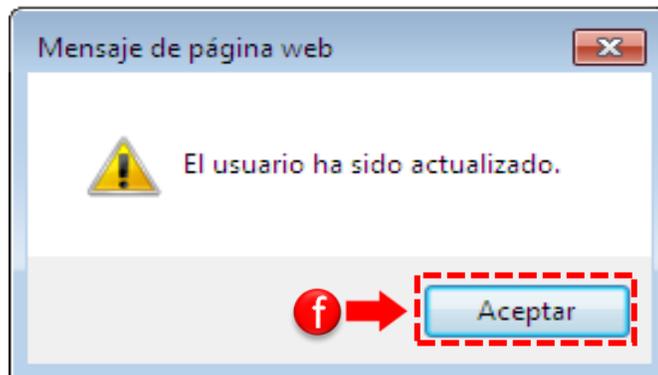


Imagen 10. Mensaje de Usuario actualizado

3.4.- Indicar al ejecutivo de sucursal que inicie sesión en su sistema, haciendo uso de sus credenciales de identificación, utilizando el siguiente script: *“Sr. Srita. (apellido del ejecutivo) Solicito de su apoyo para que ingrese a su sesión de trabajo utilizando su número de empleado, password y el nuevo número de sucursal que se le asigno”.*

En caso de que el ejecutivo de sucursal indique que el ingreso a sistema fue exitoso, se realizará el registro del servicio proporcionado para concluir con la llamada. Por otra parte, en caso de que el ejecutivo de sucursal indique que el acceso al sistema no fue exitoso se deberá ejecutar el proceso llamado “Reseteo de usuario”, mencionándole al ejecutivo que la reasignación de sucursal quedará aplicada en un lapso de 24 hrs. utilizando el siguiente script: *“Sr. Srita. (apellido del cliente) le informo que su solicitud quedará atendida en un lapso de 24 hrs. debido a que se realizará mantenimiento a su perfil de usuario”*

4.- Registro del servicio proporcionado

Todas las llamadas que ingresan al Contact Center se deben registrar en sistema para tener evidencia de los servicios que se proporcionan al cliente. Para dicho propósito se habilitó la actividad llamada *Registro de servicio proporcionado*. Dicha actividad se compone por las actividades que se mencionan a continuación.

4.1.- Para realizar el Registro del servicio proporcionado es necesario hacer uso del aplicativo Expresso CAT.

Para tener acceso a dicho aplicativo es necesario ingresar a la dirección electrónica <http://seguroscat.mx.corp>. La (imagen 11) muestra la pantalla principal de Expresso CAT. En el recuadro, el ejecutivo de Soporte Seguros tendrá que ingresar sus credenciales **a) (Usuario, Contraseña y Número de sucursal*)** correspondientes al para iniciar sesión.

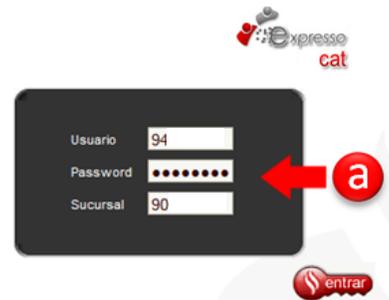


Imagen 11. Pantalla de inicio del aplicativo Expresso CAT

*Número de sucursal con que opera el Contact Center



Imagen 12. Menú de opciones del aplicativo Expresso CAT

4.2.- Posteriormente a iniciar sesión, se muestra el menú de opciones del aplicativo Expresso CAT (imagen 12). En la parte inferior derecha seleccionar el botón **b) Grabar Llamada**.

Imagen 13. Sección del aplicativo Expresso CAT para la grabación de la llamada

4.3.- La (imagen 13) presenta la sección del aplicativo correspondiente para realizar la grabación de la llamada, es necesario registrar la siguiente información dentro de los campos que a continuación se mencionan.

c) Llama: Del combo de opciones seleccionar **Ejecutivo**

Servicio: Seleccionar la opción ***** Asesoría de sucursal**

d) Usuario/Operador: Campo correspondiente para el registro del **Nombre completo del ejecutivo de Soporte Seguros.**

e) Adicionales: Este rubro se encuentra confinado para ingresar la información correspondiente al servicio proporcionado.

f) Para concluir con el registro del servicio proporcionado se debe seleccionar el botón **Grabar llamada**. Posteriormente el sistema emitirá un número de folio con el cual se acredita la prestación del servicio.

4.4.- La (imagen 14) muestra el mensaje que arroja el sistema referente al Número de folio del servicio proporcionado, dicho número se le tendrá que mencionar al ejecutivo de sucursal utilizando el siguiente script: *“Sr. Srita. (apellido del ejecutivo) le informo que el número de folio correspondiente al servicio que se le proporcionó es (indicar número de folio), dicho número le servirá en caso de que desee dar algún tipo de seguimiento a su solicitud”*. Seleccionar el botón **g) Aceptar** para concluir con el servicio.

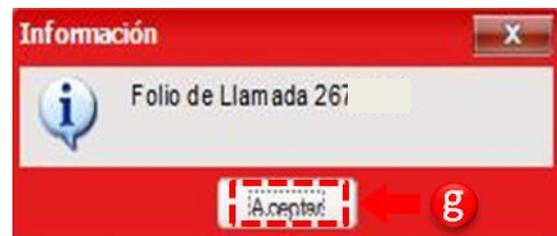
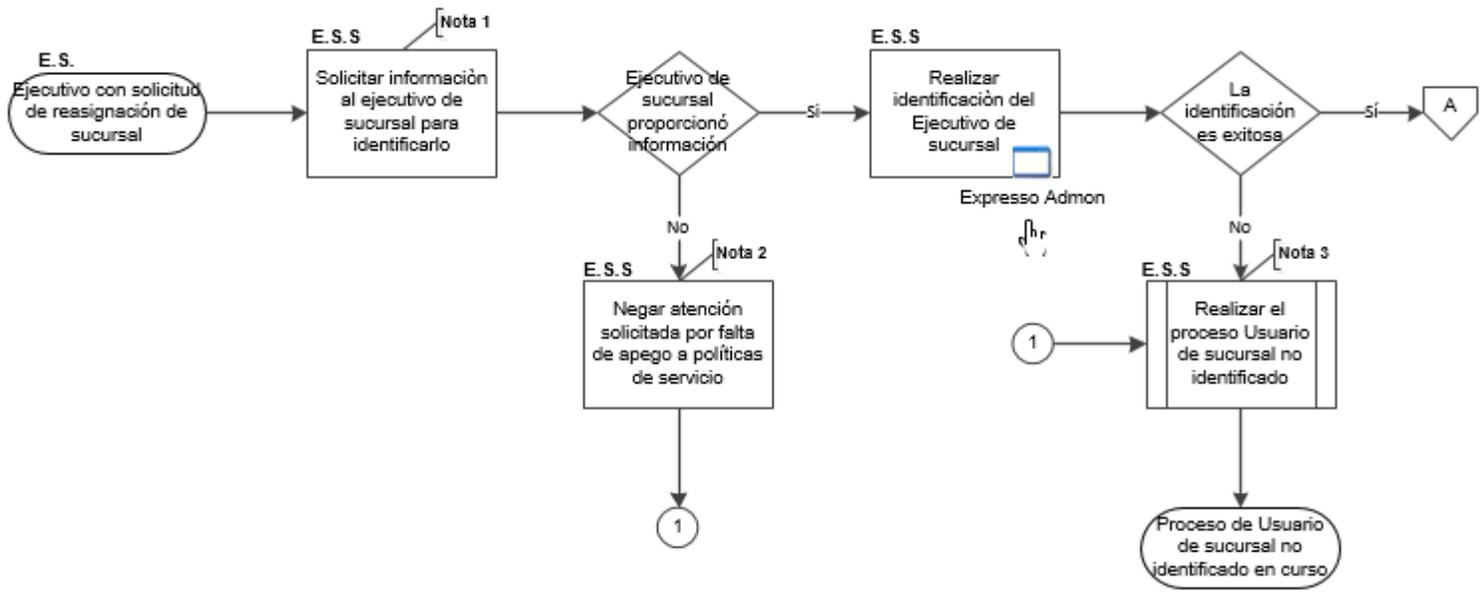


Imagen 14. Número de folio del servicio proporcionado.

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

Objetivo: Este proceso se utiliza para asociar a un empleado del banco a una sucursal bancaria diferente a la que se le asignó para laborar por primera vez como resultado de una reubicación de la misma a otra dirección o por migración de personal.

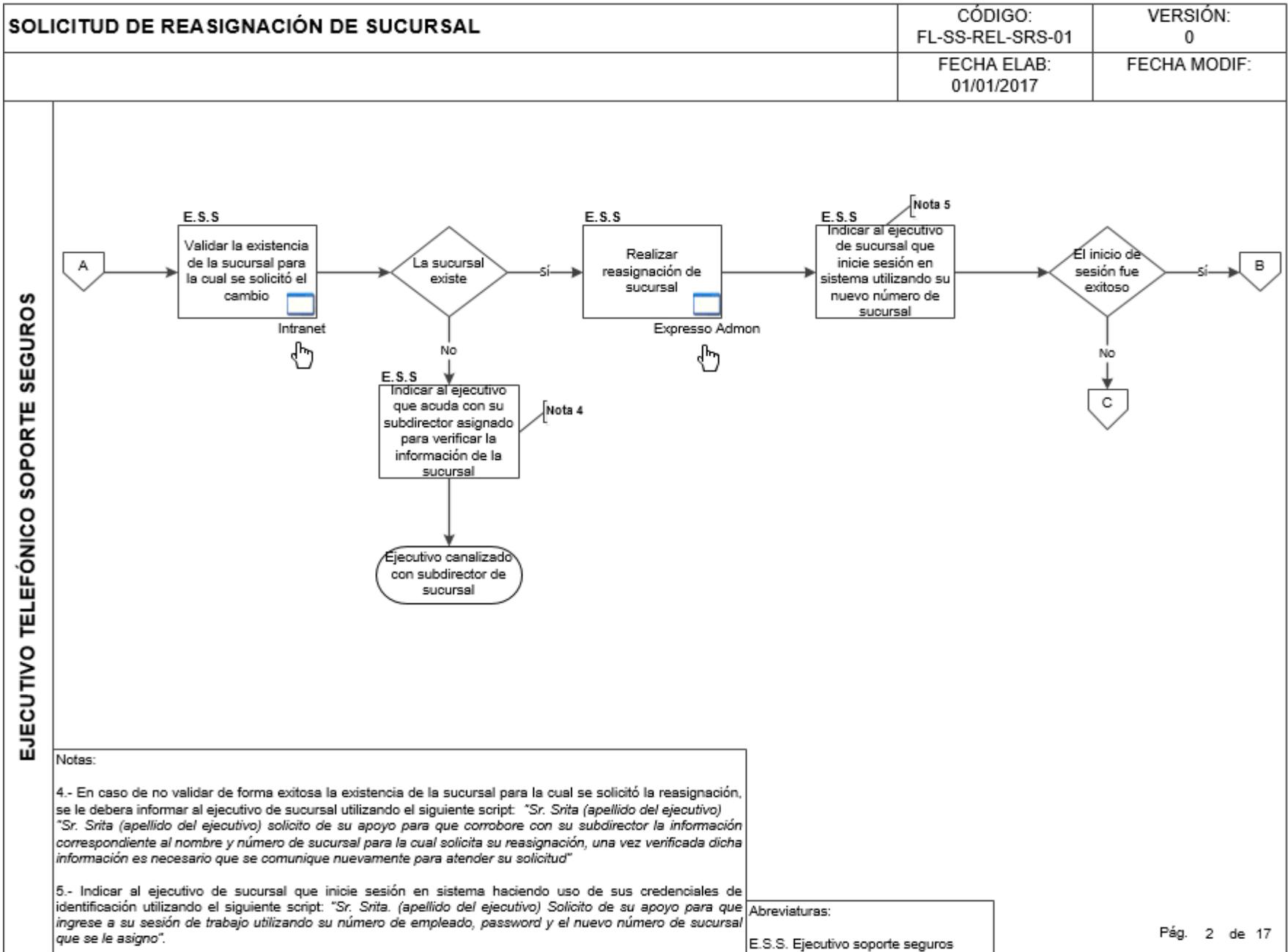
EJECUTIVO TELEFÓNICO SOPORTE SEGUROS

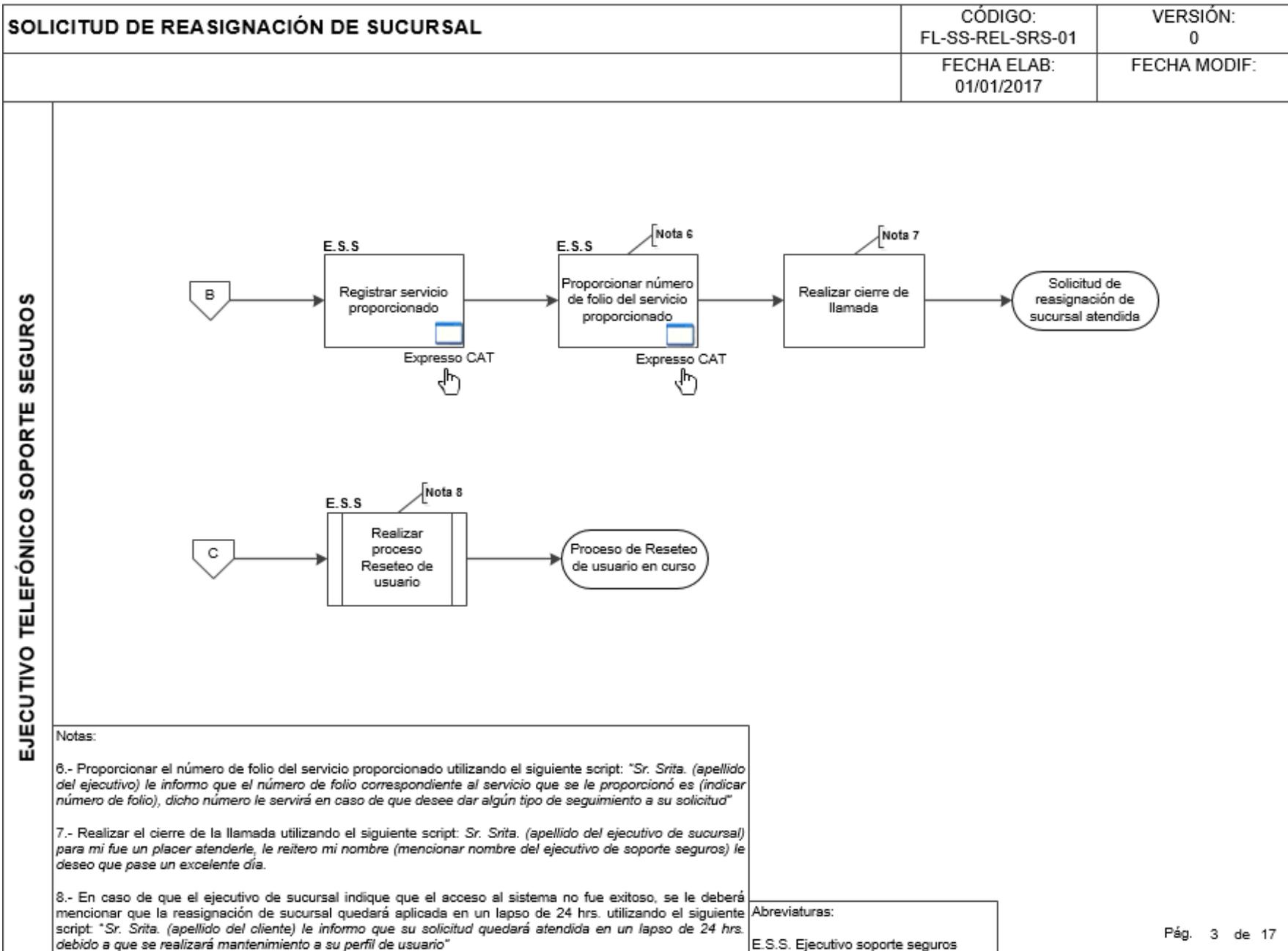


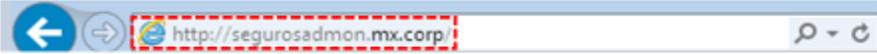
Notas:

- Se deberá identificar al ejecutivo de sucursal solicitándole información específica utilizando el siguiente script: *Sr. Srta. (apellido del ejecutivo de sucursal) Solicito de su apoyo para que me proporcione la siguiente información:*
 - Nombre completo
 - Número de expediente
 - Número de sucursal en que se encuentra registrado
 - Nombre y número de sucursal para la cual se solicita el cambio
- En caso de no proporcionarse la información solicitada se negará el servicio solicitado utilizando el siguiente script: *"Sr. Srta. (apellido de persona que se comunica) le informo que no se le podrá brindar el servicio solicitado, debido a que por políticas de atención es necesario realizar su identificación"*
- En caso de que el sistema no muestra ningún tipo de información o que la información arrojada no coincide con la que proporcionó el ejecutivo de sucursal para identificarse se deberá negar el servicio, utilizando el siguiente script: *"Sr. Srta (apellido proporcionado) por el momento se presentó una incidencia en el sistema, por lo que le pido se comunique más tarde para atender su solicitud"*

Abreviaturas:
 E.S. Ejecutivo de sucursal
 E.S.S. Ejecutivo soporte seguros

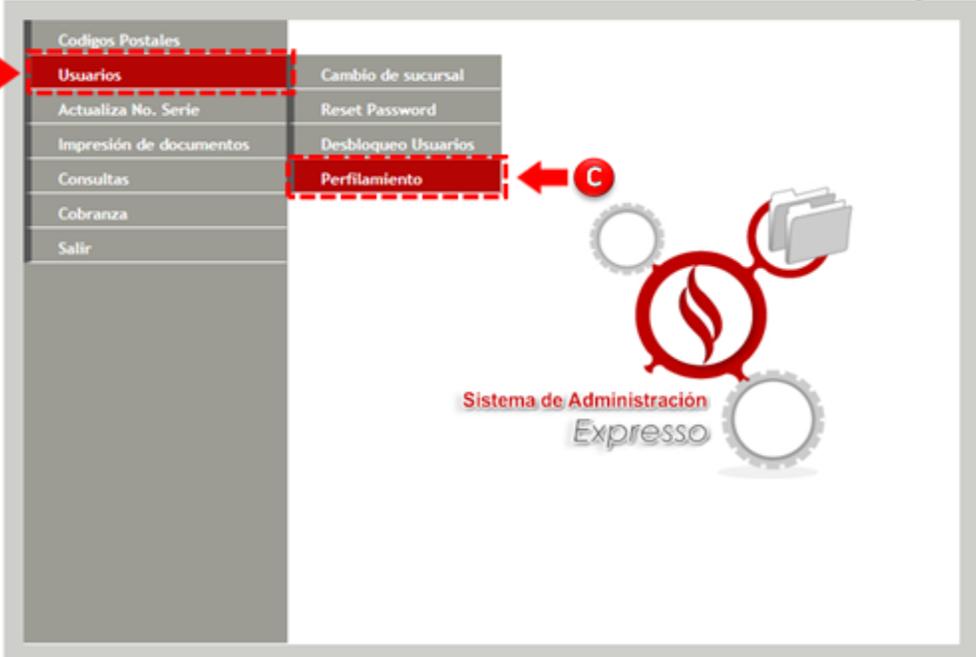




SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:
<div data-bbox="598 233 1543 310" style="text-align: center;">IDENTIFICACIÓN DEL EJECUTIVO DE SUCURSAL</div> <div data-bbox="632 337 1509 391"></div> <div data-bbox="747 402 1381 451"><p>1 Ingresar a la dirección electrónica http://segurosadmon.mx.corp/</p></div> <div data-bbox="747 597 1404 992"></div> <div data-bbox="735 1003 1402 1044"><p>2 La imagen muestra la pantalla de inicio del aplicativo Expresso Admon</p></div> <div data-bbox="722 1062 1419 1109"><p>a) Ingresar credenciales (Usuario y Password), posteriormente oprimir el botón Intro del equipo de cómputo para iniciar sesión.</p></div> <div data-bbox="1829 1252 1913 1317"></div> <div data-bbox="1766 1344 1927 1369"><p>Pág. 4 de 17</p></div>		

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

IDENTIFICACIÓN DEL EJECUTIVO DE SUCURSAL



3 En la imagen se muestra el menú de opciones del aplicativo Expresso Admon

b) Del menú principal, seleccionar la opción **Usuarios**. Posteriormente se habilitará un submenú
c) Del submenú habilitado, seleccionar el campo **Perfilamiento**



Pág. 5 de 17

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL

CÓDIGO:
FL-SS-REL-SRS-01VERSIÓN:
0FECHA ELAB:
01/01/2017

FECHA MODIF:

IDENTIFICACIÓN DEL EJECUTIVO DE SUCURSAL

PERFILAMIENTO

Sección I Busqueda de Usuarios

d → Usuario(s): Desde: 112 Hasta:

Sucursal

Nombre

Buscar ← **e**

Sección II Registro de Usuarios

Usuario	Nombre	Sucursal	Perfil	Selección total
112889	PAULINA	196	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

f →

Menú Limpiar **g** → **Siguiente**

4 En esta imagen se muestra la sección del aplicativo que lleva por nombre Perfilamiento, en dicha sección se realiza la validación de la identidad del Ejecutivo de sucursal. Para validar la identidad el ejecutivo se deben realizar las siguientes actividades.

- d) **Usuario(s) Desde:** Registrar el número de expediente que proporcionó el ejecutivo de sucursal al inicio de la interacción
- e) Seleccionar con un clic el botón **Buscar**, para que el sistema muestre la información del ejecutivo asociado al número de expediente que se registró.
- f) En el recuadro se refleja el resultado de la búsqueda, dicha información se debe comparar con los datos que proporcionó el ejecutivo de sucursal para identificarse al inicio de la llamada (**Usuario, Nombre y Sucursal**). En el rubro correspondiente a Perfil se encuentra registrada la palabra secreta asignada al ejecutivo de sucursal, la cual se le preguntará para concluir con su identificación.
- g) Seleccionar con un clic el botón **Siguiente** para regresar nuevamente al menú de opciones del aplicativo y continuar con el proceso.



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

VALIDACIÓN DE EXISTENCIA DE SUCURSAL

1 Ingresar a la dirección electrónica <http://intranet.mx.corp>

2 La imagen muestra la pantalla principal de la Intranet corporativa

a) Seleccionar el icono referente a localización para comenzar con la validación de la existencia de la sucursal.

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL

CÓDIGO:
FL-SS-REL-SRS-01VERSIÓN:
0FECHA ELAB:
01/01/2017

FECHA MODIF:

VALIDACIÓN DE EXISTENCIA DE SUCURSAL



3 Posteriormente a la selección del icono correspondiente a localización se habilitará el apartado que se muestra en la imagen. En dicho apartado se muestra el resumen de la red de sucursales ubicadas en el país.

b) Para realizar la búsqueda de una sucursal en específico, seleccionar el botón **Buscar**

Número de Sucursal:	<input type="text"/>	c ←
Nombre de Sucursal:	<input type="text"/>	
Tipo de Sucursal:	Selecciona..	▼
Subtipo de Sucursal:	Selecciona..	▼
Región:	Todas las Regiones	▼
Zona:	Todas las Zonas	▼
Estado:	Todos los estados	▼
Población:	Todas las Poblaciones	▼
Con Apertura en Sábado:	<input type="checkbox"/>	
		d → Buscar

4 En la actual imagen se presenta una tabla de búsqueda de sucursales. Para realizar la búsqueda de la sucursal que se desea validar es necesario realizar las acciones que se describen a continuación.

c) Registrar el **Número de sucursal** para la que se solicitó la reasignación por parte del ejecutivo.

d) Seleccionar el **botón de búsqueda**



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

VALIDACIÓN DE EXISTENCIA DE SUCURSAL

Información Detallada

Número de Sucursal:	
Nombre:	
Región:	
Zona:	
Tipo:	
Subtipo:	
Director:	
Subdirector:	
Director de Zona	
Interventor de Zona	
Calle:	
Colonia:	
Población:	
Estado:	
Código Postal:	
Lada:	
Telefono(s):	
Extension(es):	
Fax:	
Cajero Automático:	
Horario:	
Horario Sabatino:	

e → Regresar

5 En la tabla se visualiza la información detallada de la sucursal para la que el ejecutivo solicitó la reasignación (Nombre y número de sucursal). Una vez verificada esta información se atenderá la petición. En caso de que el sistema no arroje dicha información, significa que la sucursal no existe y se indicará al ejecutivo de sucursal que acuda con su subdirector para verificar la información.

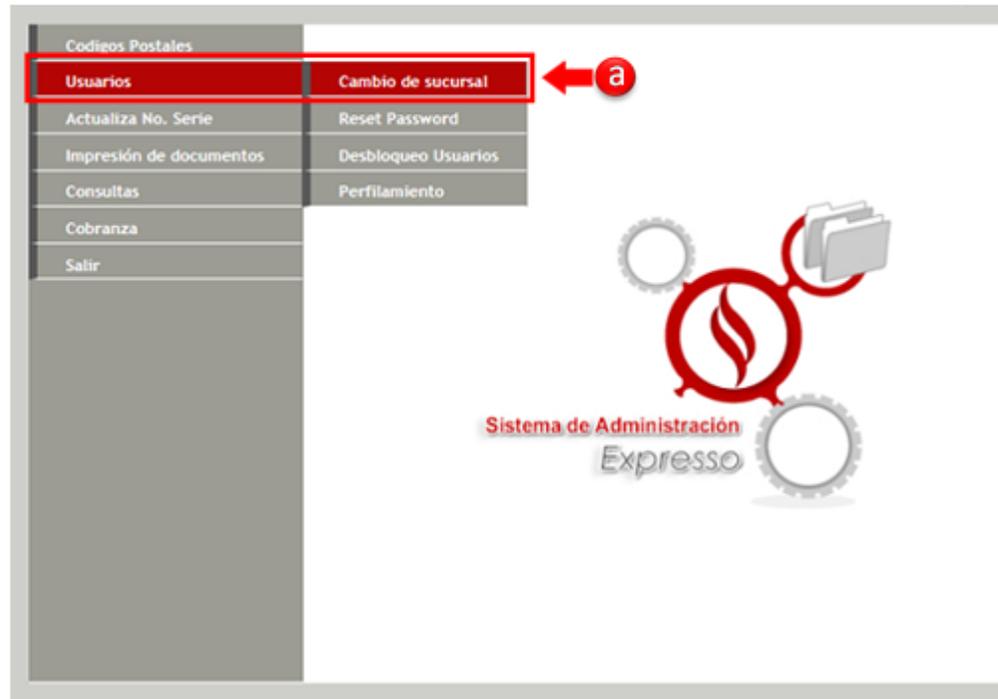
e) Seleccionar el botón Regresar para ir a la página principal de la intranet.

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL

CÓDIGO:
FL-SS-REL-SRS-01VERSIÓN:
0FECHA ELAB:
01/01/2017

FECHA MODIF:

REALIZAR REASIGNACIÓN DE SUCURSAL



1

En la imagen se muestra el menú principal del aplicativo Expresso Admon.

a) Para realizar la reasignación de sucursal es necesario seguir la ruta que se menciona a continuación: [Usuarios / Cambio de sucursal], posteriormente el sistema mostrará la sección del aplicativo en donde se realizan los ajustes para aplicar la reasignación de sucursal.



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

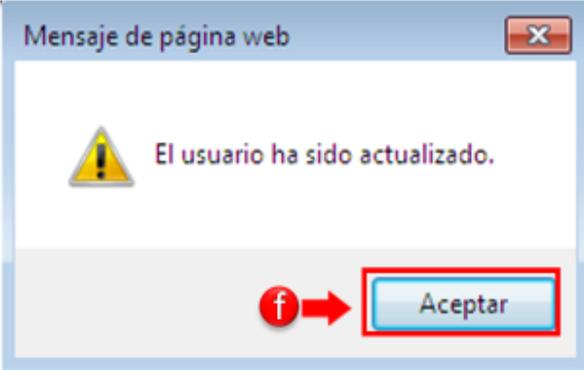
REALIZAR REASIGNACIÓN DE SUCURSAL



2 La imagen muestra la sección del aplicativo nombrada Cambio de sucursal. A continuación, se mencionarán las actividades que se deben realizar en cada campo para ejecutar dicha actividad.

- b) **Usuario:** Registrar el número de expediente proporcionado por el ejecutivo de sucursal.
- c) **Sucursal Anterior:** En este campo se debe ingresar el número de sucursal al que actualmente se encuentra ligado el ejecutivo.
- d) El sistema muestra la información correspondiente al ejecutivo de sucursal que solicita la reasignación (**Nombre completo y Nombre de sucursal asignada actualmente**)
- e) **Sucursal nueva:** Registrar el número de sucursal para la que se desea reasignar al ejecutivo y posteriormente seleccionar el botón Actualizar.



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:
<div data-bbox="598 240 1518 318" style="text-align: center;">REALIZAR REASIGNACIÓN DE SUCURSAL</div> <div data-bbox="762 467 1346 837" style="text-align: center;"></div> <p data-bbox="569 850 1482 922">3 Después de seleccionar el botón Actualizar, el sistema arrojará la ventana emergente que se muestra en la imagen, en donde se menciona que la información correspondiente al ejecutivo de sucursal ha sido actualizada de manera exitosa.</p> <p data-bbox="632 943 1482 987">f) Seleccionar el botón Aceptar para concluir con el procedimiento. En automático el sistema regresará a la pantalla del menú principal del aplicativo.</p> <div data-bbox="1793 1289 1871 1354" style="text-align: right;"></div> <p data-bbox="1738 1390 1892 1414" style="text-align: right;">Pág. 12 de 17</p>		

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:
<div data-bbox="604 237 1543 313" style="text-align: center;">REGISTRAR SERVICIO PROPORCIONDO</div> <p data-bbox="485 363 1596 467">1 Para realizar el Registro del servicio proporcionado se debe hacer uso del aplicativo Expresso CAT. Para tener acceso a dicho aplicativo se debe ingresar a la siguiente dirección electrónica http://seguroscat.mx.corp</p> <div data-bbox="804 573 1346 1068" style="text-align: center;"></div> <p data-bbox="646 1084 1444 1193">2 La imagen muestra la pantalla principal de Expresso CAT, en donde el ejecutivo de Soporte Seguros deberá ingresar sus credenciales. a) Ingresar (Usuario, Contraseña y Número de sucursal correspondiente al Contact Center), posteriormente teclear el botón Enter para iniciar sesión.</p> <div data-bbox="1835 1284 1913 1354" style="text-align: right;"></div> <p data-bbox="1772 1377 1923 1399" style="text-align: right;">Pág. 13 de 17</p>		

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

REGISTRAR SERVICIO PROPORCIONDO

Centro de Atención a Clientes SEGUROS SANTANDER

CONSULTA GENERAL DE PÓLIZAS

CANAL RAMO PÓLIZA CERTIFICADO SEGMENTO R.F.C. CONTRATANTE ASSEGURADO

Retención de Llamadas Datos de Retenciones Anteriores Recibos Coberturas Certificados Documentación Datos Generales Datos del Cliente Llamadas Anteriores Auto Plus RCO

Plan Suma Asegurada Fecha Desde Fecha Hasta

Autenticación Autoservicio Cobro en Línea Detalle de Póliza Consulta Sinistro Cambio/Alta Cuenta Certificados Colectivos Nueva Búsqueda Impresión **Grabar Llamada** Salir

- 3** Posteriormente a iniciar sesión, se muestra el menú de opciones del aplicativo Expresso CAT.
- b) En la parte inferior derecha seleccionar el botón **Grabar Llamada**



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

REGISTRAR SERVICIO PROPORCIONANDO

- 4 La imagen muestra la sección del aplicativo en donde se realiza la grabación de la llamada. Es necesario registrar la siguiente información dentro de los campos correspondientes.
- c) **Llama:** Del combo de opciones seleccionar **Ejecutivo**. Para el campo **Servicio:** seleccionar la opción *****Asesoría de sucursal**
 - d) **Usuario/Operador:** Campo correspondiente para el registro del **Nombre completo del ejecutivo de Soporte Seguros que proporcionó el servicio.**
 - e) **Adicionales:** Este rubro esta destinado para registrar una breve descripción del servicio que se proporcionó.
 - f) Para concluir con el registro del servicio proporcionado se debe seleccionar el botón **Grabar llamada**. Posteriormente el sistema emitirá un número de folio para acreditar la prestación del servicio.



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

REGISTRAR SERVICIO PROPORCIONANDO



5 La imagen muestra el mensaje que arroja el sistema referente al Número de folio del servicio proporcionado, el cual se le tendrá que mencionar al ejecutivo de Sucursal.
g) Seleccionar el botón **Aceptar** para concluir con el servicio. En automático el sistema regresará al menú de inicio del aplicativo.



Pág. 16 de 17

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL		ELABORÓ: ORLANDO VALENCIA	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 1
		FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF: 22/02/2017	
1. Historial de cambios				
No. Versión	Descripción del cambio			Fecha
1	Se incremento el nivel de seguridad al momento de identificar al ejecutivo de sucursal			(22-02-2017)
2. Detecciones realizadas en el proceso				
<p>1.- El aplicativo Expresso Admon presenta errores al realizar la búsqueda de información en su base de datos.</p> <p>2.- El nivel de seguridad para identificar al ejecutivo de sucursal es bajo, se debería incrementar el nivel de autenticación a un nivel tres de reconocimiento de voz.</p>				
3. Aprobación de flujo				
Revisó:	Revisó:	Validó:	Aprobó:	Autorizó:
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Gerente o Coordinador de Procesos	Gerente de Operación	Subdirector de Calidad	Subdirector o Director de Operación	Director de Contact Center
Pág. 17 de 17				

3.6 Implementación de diagramas de procesos en las áreas de trabajo

Existen diversas circunstancias que justifican la realización de diagramas de proceso en una empresa debido a la versatilidad y funcionalidad de los mismos. Sin embargo, el propósito más ambicioso que se busca al documentar los procesos es difundir el conocimiento correspondiente a la teoría y la práctica que comprende su realización para garantizar que los encargados de ejecutar los procesos brinden los servicios que la institución ofrece a sus clientes con el mismo nivel de calidad y el menor riesgo operativo posible. Para implementar los diagramas de procesos con las áreas de trabajo se desarrolló una técnica que se caracteriza por la cooperación y la interacción entre los analistas de procesos, las diversas gerencias y los encargados de ejecutar los procesos.

Una vez que se cuenta con el diagrama de proceso elaborado, se considera listo para implementarlo en el campo de acción. Dicha implementación es sin duda alguna la prueba más compleja a la que se puede someter el trabajo realizado por el analista de procesos y está constituida por las siguientes actividades.

- 1.- El gerente del área deberá indicar a su equipo de trabajo que se tiene programado realizar pruebas para la implementación de un proceso mencionando la fecha de dicho evento con el objetivo de tener una participación activa de todo el personal.
- 2.- Se proporcionará el diagrama de procesos de manera física y electrónica a todo el personal con la intención de familiarizarlos con las instrucciones que se encuentran registradas en el documento y que les sirva como material de estudio. Dicho material de estudio se proporciona a los ejecutivos con una anticipación de 48 horas a la ejecución de las pruebas. Se determinó que fueran 48 horas por acuerdo y solicitud de los gerentes de las diversas áreas.
- 3.- Una vez transcurridas las 48 horas, el gerente del área solicitará a sus diversos supervisores que den la indicación a todo su personal operativo de avisar cuando un cliente se comunique solicitando que se le proporcione el servicio específico que se desea someter a prueba para ejecutarlo en una situación real de acuerdo a lo que se indica en el proceso que se mapeo y se desea implementar. Por solicitud de las diversas gerencias solo se podrá realizar un total de 10 pruebas para la implementación de cada proceso con el objetivo de no alterar el ritmo habitual de trabajo de las áreas.
- 4.- Durante la ejecución de la prueba, el ejecutivo debe consultar en todo momento la información correspondiente al proceso que se le proporcionó, apegándose totalmente a las instrucciones que se indican en el documento. Por otra parte, el analista de procesos tiene la obligación de estar presente en la realización de las pruebas, con la finalidad encontrar áreas de oportunidad.

Todas las pruebas realizadas con el fin de implementar un proceso estarán acompañadas de un “**monitoreo**”, el cual será realizado por el analista de procesos. Un “**monitoreo**” se define como la evaluación del servicio que un ejecutivo proporciona a un cliente, en donde se valida que se cumpla con todas las actividades y requerimientos correspondientes a la ejecución de un proceso con un apego total a las políticas de servicio establecidas por la empresa, además de verificar la correcta utilización de los aplicativos y de las diversas herramientas de trabajo con que cuentan los ejecutivos. Cada prueba realizada para la implementación de un proceso deberá estar acompañada de su respectivo monitoreo, por lo tanto, se deberá contar con un total de diez monitoreos al finalizar con la ejecución de las pruebas.

El monitoreo de un proceso consta de las siguientes actividades:

- Se realiza el registro de los datos correspondientes al servicio proporcionado, dicha información está compuesta por el nombre completo del cliente, número de cliente, nombre del ejecutivo que atendió la solicitud, número de empleado, fecha y hora en que se brinda el servicio.
- Con los datos recabados se realiza la extracción de la evidencia correspondiente al servicio que se brindó en las pruebas, dicha información se obtiene de un registro histórico de los servicios proporcionados. La evidencia extraída para realizar un monitoreo comprende dos elementos.
 - a) Archivo de audio: Para escuchar las interacciones que sostuvo el operador con el cliente.
 - b) Evidencia documental: Sirve para verificar que las actividades correspondientes a la utilización de aplicativos se realizaron de forma correcta. Dicha evidencia está constituida por imágenes que muestran las pantallas de los aplicativos utilizados por los ejecutivos para brindar el servicio solicitado. En las pantallas se debe corroborar que todas las acciones correspondientes al proceso se encuentren realizadas de manera completa y correcta.
- Una vez que se cuenta con ambas evidencias, el analista de procesos se encarga de realizar la validación del servicio proporcionado, verificando que la información del archivo de audio corresponda a la evidencia documental bajo un total apego al proceso sometido a prueba.

5.- Se realiza una retroalimentación con los ejecutivos que se encargaron de realizar las pruebas, dicha retroalimentación es por separado para evitar que exista influencia entre las opiniones recabadas y en presencia del gerente del área y el supervisor del ejecutivo. En la retroalimentación se hace la revisión de los monitoreos aplicados en la prueba para validar la ejecución de todas las actividades correspondientes al proceso y el correcto uso de los aplicativos involucrados.

6.- Se realiza una evaluación de la implementación del proceso tomando en cuenta los resultados de los monitoreos. Para que un monitoreo se considere como exitoso debe cumplir con tres requerimientos específicos:

- Brindar al cliente la solución que se tiene definida en el diseño del proceso.
- Validar que el uso de los aplicativos se realice de forma correcta de acuerdo a lo plasmado en el documento.
- Que se apliquen las políticas establecidas por la institución para brindar el servicio.

Para que la implementación del proceso pueda ser considerada como exitosa se debe cumplir la premisa de que todos los monitoreos realizados tengan una evaluación satisfactoria, de ser así, se solicitará en Vo. Bo de la gerencia correspondiente, el cual deberá ser plasmado mediante una firma electrónica en el espacio destinado dentro de la Plantilla para diagramar procesos y posteriormente se compartirá la información del proceso junto con la evidencia de los monitoreos a la alta gerencia para solicitar la aprobación de implementación del proceso, dicha aprobación se verá reflejada mediante el registro de la firma electrónica en el espacio correspondiente dentro de la Plantilla para diagramar procesos. Una vez que un proceso realizado cuente con la aprobación de la alta gerencia se considerará como oficial para su ejecución en el área de trabajo, sin embargo, previamente se deberá capacitar al personal con el conocimiento referente al proceso. En caso de encontrar observaciones graves en la implementación del proceso, se realizará el registro de los mismos en el documento nombrado “Minuta de implementación de procesos” (**Consultar anexo 5**) y con dicha información se realizarán las adecuaciones pertinentes.

Minuta de implementación de procesos

Este documento se encuentra destinado para registrar las detecciones y áreas de oportunidad derivados de los monitoreos aplicados para la implementación de un proceso. Tener el registro de las adecuaciones que se deben aplicar en un proceso permite corregir algunos detalles que no se habían detectado o tomado en cuenta.

La estructura de la minuta de implementación de procesos está constituida por los siguientes campos:

a) Objetivo de la reunión: Esta sección está destinada para registrar puntualmente el objetivo que persigue la reunión. Dicho objetivo debe enfocarse principalmente en el tema correspondiente a la implementación de un proceso.

b) Responsable de la reunión: Este rubro se debe cubrir con el nombre del o los analistas encargados de implementar el proceso.

c) Fecha de la reunión: En este campo se indica la fecha en la que se llevó a cabo la revisión de los monitoreos aplicados al proceso.

d) Inicio y termino de la reunión: Estas secciones son empleadas para plasmar las horas de inicio y fin de la revisión del monitoreo.

e) Asuntos tratados: Para hacer mención de los temas que se revisaron en la reunión (Implementación y adecuaciones en un proceso).

f) Participantes: Sirve para hacer mención de las personas que intervinieron en la implementación del proceso y la revisión de los monitoreos.

g) Acuerdos: Se ocupa para registrar las observaciones, áreas de oportunidad y adecuaciones derivadas de la realización de los monitoreos. dicha información se tendrá que adaptar al proceso con el objetivo de que la información correspondiente a su ejecución sea totalmente apegada a la realidad.

h) Responsable(s) de la ejecución de los acuerdos: En este apartado se indica el nombre del analista o los analistas de procesos que se harán cargo de realizar las adecuaciones solicitadas en la sección **Acuerdos**.

i) Fecha compromiso: Para indicar la fecha en la cual se entregará a la gerencia correspondiente la información del proceso con las adecuaciones solicitadas en el campo **Acuerdos**.

j) Evidencia: Nombre del documento que se revisó en la reunión, por lo general se trata de un diagrama de proceso y la evidencia de los monitoreos.

Las áreas de oportunidad y adecuaciones registradas en la minuta durante la reunión de revisión de monitoreos se enviarán vía correo electrónico al gerente del área en la que se implementará el proceso para tener una evidencia de lo acordado.

Las modificaciones realizadas en los procesos se realizarán en base a lo indicado en la minuta para posteriormente enviarse a la gerencia correspondiente para una nueva realización de pruebas de implementación de proceso.

El formato de la Minuta de implementación de procesos se muestra a continuación.



Minuta de implementación de procesos
PROCESOS

Objetivo de la Reunión		Responsable de la Reunión		Fecha de la Reunión
Inicio de la Reunión:		Término de la Reunión:		Lugar
Asuntos tratados				
Participantes:				

Acuerdos	Responsable(s) de Ejecutarlo(s)	Fecha Compromiso dd/mm/aa	Evidencia

Figura 3.10 Minuta de implementación de procesos (Elaboración propia)

3.7 Difusión de la información

La difusión de la información correspondiente a la ejecución de procesos dentro del Contact Center es sin duda alguna la razón de ser por la cual se realiza el mapeo de procesos. Difundir la información correspondiente a los procesos existentes, las actividades que se ejecutan, las personas involucradas y los aplicativos utilizados garantiza que la atención de cara a los clientes internos y externos se realice de la mejor forma posible y con un mismo nivel de calidad con el objetivo de salvaguardar los intereses de las personas encargadas de ejecutar

las procesos, los de la institución financiera y sobre todo los de los clientes que depositaron su confianza para la administración de su capital.

Dentro del Contact Center existe el Área de Formación del Capital Humano, la cual tiene como funciones capacitar al personal para la correcta ejecución de sus funciones. El Área de Formación de Capital Humano está integrada por diferentes escuelas, las cuales se encargan de difundir las diversas metodologías para cada área, es decir, cada escuela de formación está enfocada en procesos de áreas específicas.

El equipo de Procesos junto con el Área de Formación de Capital Humano tiene en común las funciones de recabar, implementar, capacitar y difundir entre las diversas áreas la información correspondiente a los procesos, para lo cual, se realiza una labor combinada enfocada en crear material humano con las más altas capacidades teóricas y técnicas.

Una frase muy conocida y que se ocupa mucho entre el equipo de procesos menciona que “la información es oro”, haciendo referencia al valor de la misma. La información que se genera al realizar el mapeo de los procesos operativos contiene un gran valor por sí sola debido a que en dicha información se sientan todas las bases para que la institución cumpla con sus objetivos principales, sin embargo, dicha información debe tener un uso adecuado para canalizarse de la manera correcta con el objetivo de sacarle el mayor provecho posible, es decir, no solo tenerla recabada y archivada para cumplir propósitos de auditorías.

Es de vital importancia que la información correspondiente a los procesos mapeados se difunda de la manera adecuada, para lo cual el Equipo de Procesos y el Área de Formación de Capital Humano trabajan en conjunto realizando las siguientes acciones.

- 1.- El Equipo de procesos comparte la información correspondiente al mapeo realizado con el Área de Formación de Capital Humano.
- 2.- Los analistas de procesos deben sostener reuniones con integrantes del equipo de formación para asesorar y resolver dudas correspondientes a la ejecución de procesos para garantizar la comprensión de los mismos.
- 3.- El Área de Formación de Capital Humano está integrada por personas que en su perfil profesional cuentan con la experiencia para implementar metodologías destinadas a capacitar e instruir al personal operativo. Las técnicas que emplean para cumplir con la capacitación consta de las siguientes actividades.
 - Elaboración de guías, trípticos y manuales que se le proporcionan a las diversas áreas de trabajo como material de apoyo para la ejecución de los procesos.
 - Realización de blogs y páginas web enfocados a cubrir contenidos referentes a la ejecución de procesos e informar la finalidad de los mismos.

- Cursos de tipo presencial para todas las áreas de la institución. El tiempo de capacitación es variable para cada área, debido al volumen de información que se maneja en cada una de ellas. La participación en los cursos es obligatoria para todo el personal operativo.
- Cursos no presenciales vía Intranet corporativa.
- Elaboración de exámenes y autoestudios para validar la efectividad del conocimiento que se imparte.
- Retroalimentación uno a uno con el personal operativo para aclarar dudas puntuales y desarrollar áreas de oportunidad en el personal.
- Reforzamiento continuo del conocimiento teórico y práctico correspondiente a la ejecución de procesos en piso y aula.
- Informes detallados de las calificaciones obtenidas en los cursos por los ejecutivos. Cuando se tiene registros de ejecutivos con calificaciones bajas se les somete a reforzamientos de capacitación con la finalidad de homologarlos al resto de su equipo.

La capacitación del personal se basa fielmente en la información que se encuentra registrada en los diagramas de proceso, por lo tanto, se busca que los ejecutivos realicen sus actividades bajo un mismo tipo de criterio para lograr que la ejecución de todos los procesos siempre sea efectuada de forma homologada y con el mismo nivel de calidad no importando el ejecutivo que se encargue de brindar el servicio solicitado por un cliente.

La importancia de la capacitación de los empleados radica en que sirve como una herramienta que ayuda a generar un cambio positivo en las organizaciones, debido a que contribuye al desarrollo personal y profesional de las personas que la reciben, lo cual se ve reflejado como un beneficio para la empresa por las consideraciones que se mencionarán a continuación.

- Ayuda a que los ejecutivos encuentren las mejores soluciones de los problemas que se pudiesen presentar en el desempeño de sus funciones, así como a modificar su criterio para la toma de decisiones de una manera analítica y con un mayor grado de criterio.
- Aumenta la confianza para la realización de las actividades que demanda el puesto en el que se desempeña el ejecutivo.
- Contribuye en la creación de líderes dentro de las áreas de trabajo.
- Incrementa el nivel de satisfacción que el ejecutivo tiene con respecto a su puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Contribuye en la erradicación de miedo a fracasar en el desarrollo de las actividades por parte de los ejecutivos.
- Mejora el conocimiento del puesto y contribuye a elevar el estado de ánimo de los trabajadores.

- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, creando una mejor imagen tanto en el interior como al exterior de la misma.
- Contribuye a que el personal busque un crecimiento constante dentro de la organización y se encuentre en búsqueda de retos más ambiciosos.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Se puede mencionar que la capacitación es una inversión que se ve reflejada en la generación de empleados más competitivos y eficientes, dando como resultado un cambio positivo en la organización.

El mapeo de procesos que se desarrolla actualmente por los analistas de procesos tiene como finalidad generar el cúmulo de información necesario para homologar la ejecución de procesos en las diversas áreas de trabajo, de tal manera que la calidad en el servicio se mantenga a un determinado nivel no importando el ejecutivo que lo proporcione. Por otra parte, es importante mencionar que la implementación de procesos servirá como un parteaguas para comenzar con el desarrollo de la mejora continua de la ejecución de procesos, porque se podrán realizar mediciones que servirán a futuro para reducir riesgos operativos, tiempos muertos de servicio, insatisfacción y quejas de los clientes, además de generar entre los ejecutivos una mayor seguridad al momento de desempeñar sus funciones.

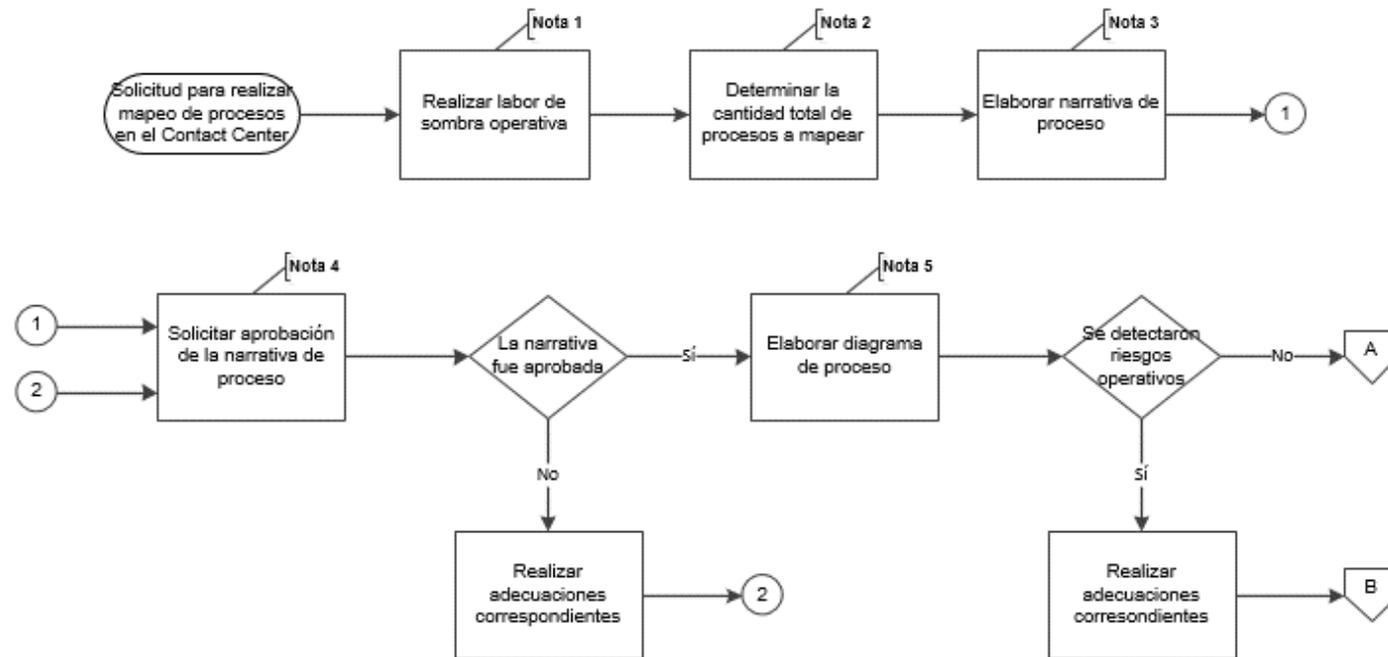
Por último, un mapeo de proceso se considera como concluido una vez que se implementó y se capacitó a los ejecutivos para llevarlos a cabo de cara a los clientes. La metodología completa para realizar el mapeo de procesos que se propone en este trabajo se presenta a continuación en el “Esquema general de mapeo de procesos” (**Consultar Anexo 6**), en donde se encuentran plasmadas de manera secuencial y resumida las actividades que constituyen dicha actividad.

ESQUEMA GENERAL DE MAPEO DE PROCESOS

CÓDIGO:
FL-EP-REL-EGMP-01VERSIÓN:
0FECHA ELAB:
01/01/2017

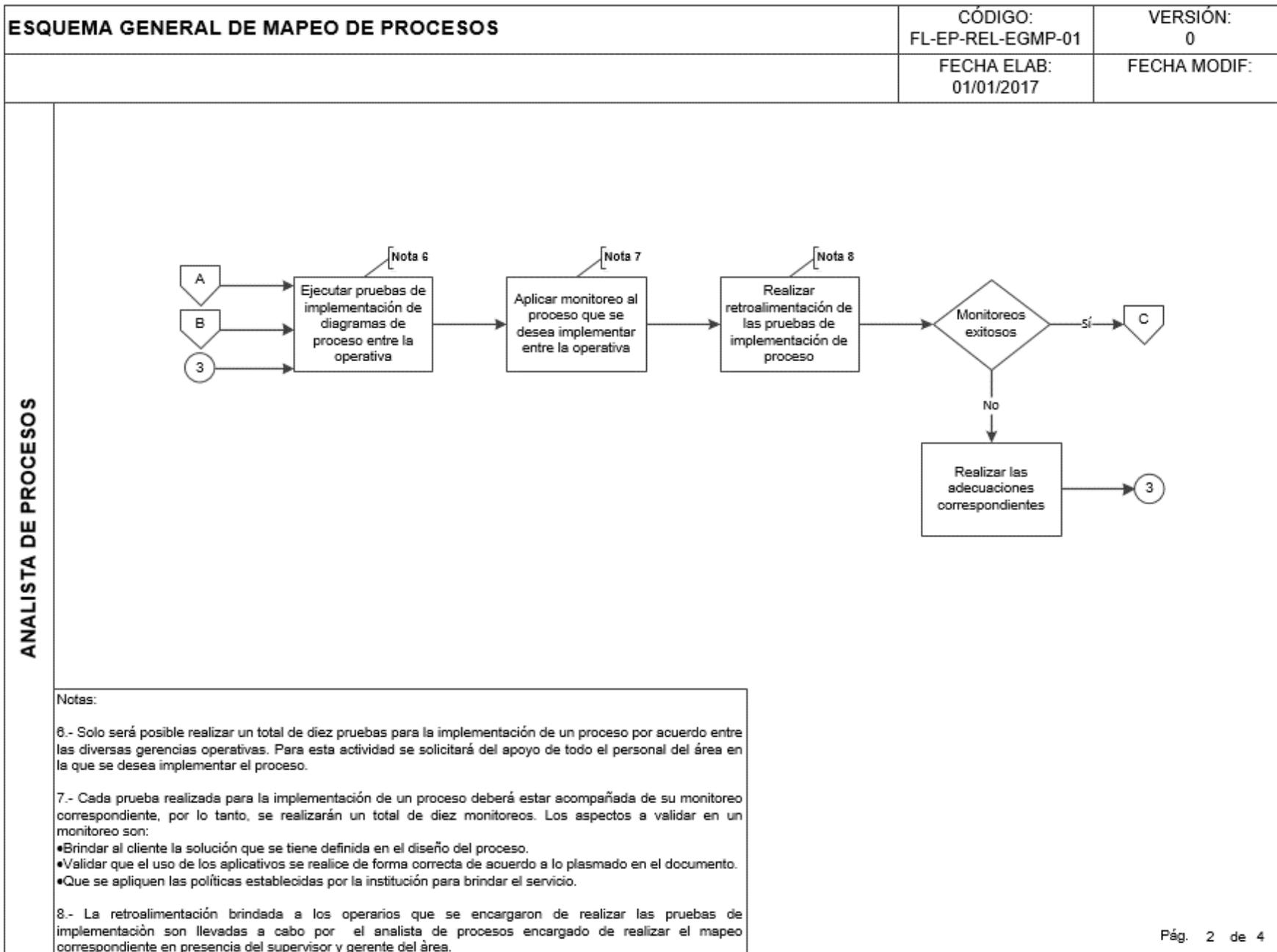
FECHA MODIF:

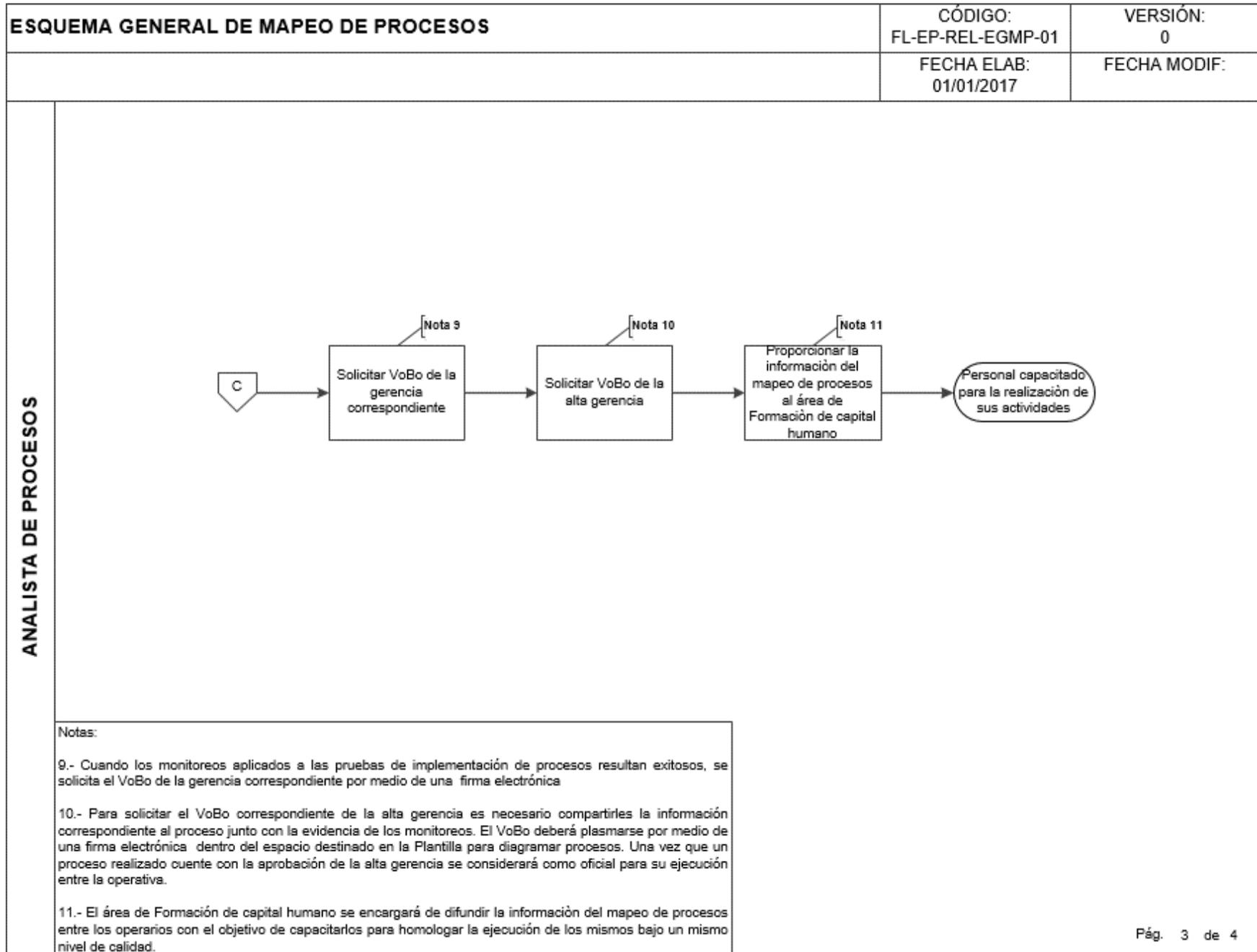
ANALISTA DE PROCESOS



Notas:

- 1.- La sombra operativa es una técnica utilizada en el mapeo de procesos, la cual consiste en que el analista de procesos se acerque a la operativa (operarios, supervisores y gerentes) con la intención de conocer las actividades que se desarrollan en un área determinada de la empresa.
- 2.- La gerencia operativa determinará la prioridad para la realización del mapeo de procesos tomando como referencia el grado de importancia que representa la ejecución del proceso en el área, dicho orden se debe respetar, salvo que se realice la solicitud de un cambio de prioridad por parte de la gerencia.
- 3.- La narrativa de un proceso se realiza con el apoyo de la operativa (Gerencia, supervisores y operarios) y la información referente a la ejecución de los procesos se plasmará en el documento "Plantilla de descripción de procesos" respetando los requerimientos de dicho documento.
- 4.- Se solicitará la aprobación de la narrativa de proceso mediante la firma electrónica del gerente del área correspondiente en el espacio asignado dentro de la "Plantilla de descripción de procesos" Una vez que se cuenta con la aprobación de la información recopilada, dicho documento adquiere el estatus de oficial dentro de la operativa.
- 5.- Todo diagrama de proceso debe realizarse la "Plantilla para diagramar procesos", apegarse fielmente a las instrucciones plasmadas en la narrativa de procesos. En caso de que se detecten riesgos operativos durante la elaboración del procesos, se deberán reportar a la operación para realizar las adecuaciones pertinentes en caso de ser solicitadas. Una vez concluido el diagrama de proceso, se solicitará la firma electrónica del Gerente del área de procesos en el espacio asignado dentro de la plantilla para posteriormente realizar las pruebas de implementación entre la operativa.





ESQUEMA GENERAL DE MAPEO DE PROCESOS		ELABORÓ: ORLANDO VALENCIA	CÓDIGO: FL-EP-REL-EGMP-01	VERSIÓN: 0
			FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:
1. Historial de cambios				
No. Versión	Descripción del cambio			Fecha
0				(Fecha de cambio) (dd-mm-aaaa)
2. Detecciones realizadas en el proceso				
1.-				
3. Aprobación de flujo				
Revisó:	Revisó:	Validó:	Aprobó:	Autorizó:
Gerente o Coordinador de Procesos	Gerente de Operación	Subdirector de Calidad	Subdirector o Director de Operación	Director de Contact Center

3.8 Mejora continua de los procesos

“El concepto de mejoramiento continuo tiene sus raíces en 1940, primero con los planteamientos de W. Shewart y luego con el ciclo de E. Deming, conocido también como ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Más tarde se unen a estos planteamientos las teorías de J. Harrington (buscando las mejores prácticas desde los procesos de mejoramiento continuo), E. M. Goldratt (trabajando por el mejoramiento continuo) y Vicente Falconi, padre del gerenciamiento de la rutina para la gestión de los procesos como parte fundamental de la calidad, utilizando el ciclo de Deming.

Así, planear determina las metas y objetivos organizacionales y demás mecanismos para alcanzarlo; hacer significa educar a los empleados, entendiéndose por educación el arte de sacar lo mejor de cada persona, apoyándose en sus potencialidades y viendo sus oportunidades de mejoramiento.

El mejoramiento es un proceso que tiene como propósito asegurar la eficiencia y efectividad de las empresas; puede ser gradual o radical. El mejoramiento gradual se enfoca en la gerencia de la calidad total. El mejoramiento radical se apoya en la reingeniería de proceso, cuyo enfoque es reinventar los procesos a partir de cero. Ambos buscan el perfeccionamiento continuo de la calidad, mirando siempre el entorno, es decir, el mundo globalizado, para dar respuesta a la sociedad; en especial porque la base de la competencia mundial radica en el cambio que conduzca a la reducción de tiempos de respuesta en el mercado, a la flexibilidad empresarial, a la buena prestación del servicio y a los rápidos ajustes según los deseos de los consumidores”⁹

Una vez realizado en su totalidad el mapeo de procesos dentro del Contact Center, será necesario adoptar una metodología basada en generar mejoras en la ejecución de los procesos, con el objetivo de aumentar la productividad de los empleados y la calidad en los servicios proporcionados.

Para llevar a cabo planes de mejora continua es necesario tener un conocimiento profundo de los procesos implementados en las áreas de trabajo para realizar un análisis de cuales necesitan ser mejorados o cambiados. De esta manera, la mejora continua puede ser adaptada a todos los procesos para encontrar las mejores soluciones.

Se tiene planeado implementar la metodología de mejora continua dentro del Contact Center una vez que se cuente con la totalidad de procesos mapeados e implementados en las diversas áreas de trabajo por un determinado lapso de tiempo que aún no se tiene definido. Posteriormente a la ejecución de los

⁹ Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., González, C., et al. (2011). Administración por calidad. Colombia: Editorial Alfaomega.

procesos mapeados, se podrán realizar acciones específicas enfocadas en detectar áreas de oportunidad en la ejecución de los procesos, dichas acciones son las siguientes.

- **Medir.** Este punto consiste en entender el estado actual del problema o defecto. Se clasifica y evalúa cada parte del proceso y se identifican todas las variables relacionadas con el mismo.
- **Analizar.** En este paso se analizan e interpretan los resultados actuales e históricos del proceso y se averiguan las causas del problema.
- **Mejorar.** Se llevan a cabo las acciones necesarias para mejorar el proceso.
- **Control.** Se toman medidas para asegurar la eficacia y continuidad del proceso.

3.9 Resumen de las etapas de implementación del mapeo de procesos dentro del Contact Center.

Durante la realización del presente documento se mencionaron aspectos relacionados con el estado inicial, la situación actual y lo que se desea implementar en un futuro referenciado a manera en cómo se mapean y se ejecutan los procesos, para lo cual se pueden distinguir claramente tres grandes etapas de las cuales se hace mención a continuación.

Primera etapa:

Situación inicial: Lo que creemos que ocurre.

Se realiza el mapeo de procesos asumiendo que las cosas suceden como el analista de procesos encargado de mapear se lo imagina. Existen muchas inconsistencias que pueden afectar de una forma negativa el servicio que se le proporciona al cliente.

Segunda etapa

Situación actual: Lo que realmente sucede.

Etapa en la que se plasma la situación real en la que ejecutan los procesos. Se aplica una metodología para mapear procesos homologada para todas las áreas del Banco y es caracterizada por la participación activa de todas personas que intervienen en la ejecución de los procesos. Sirve como base para la implementación de la mejora continua.

Tercera etapa

Mejora continua: Lo que se desea que suceda.

Esta etapa comprende el análisis de los diagramas de procesos que se ejecutan en la situación actual para eliminar las actividades que no agreguen valor en la ejecución del proceso, provocando como consecuencia una mejora continua.

De las primeras dos etapas antes mencionadas se ha obtenido una gran cantidad de aprendizaje y experiencia, dejando como resultado las bases para detonar un punto de partida para realizar una mejora continua de los procesos.

3.10 Resumen

En el presente capítulo del trabajo se abordaron las diferentes técnicas desarrolladas e implementadas por los analistas de procesos para realizar el mapeo de los procesos que se ejecutan en las diversas áreas, haciendo énfasis en que este tipo de actividad requiere de una participación activa, el talento y la experiencia de los diversos colaboradores que prestan sus servicios para la ejecución de los procesos. Se muestran todas las etapas de la metodología de mapeo de procesos, desde el momento en que se realiza la recopilación de la información correspondiente a la manera de realizar los procesos, el desarrollo de los diagramas de flujo basado en la información recabada, su implementación en las áreas del Contact Center, hasta llegar al momento en que con dicha información se crea una escuela para difundir la información que se previamente se documentó.

También se hizo la mención correspondiente de que en esta etapa del mapeo de procesos se pretende homologar a las diversas áreas de trabajo en la manera en que realizan sus actividades, para que posteriormente se implemente la etapa de mejora continua de procesos con el objetivo de crear una fuerza de trabajo más competitiva que presente mayor autoestima y capaz de brindar atención a los clientes con altos niveles de calidad.

CONCLUSIONES

El mapeo de procesos sirve como una actividad para mejorar la manera de trabajar de manera cotidiana dentro del Contact Center en sus diferentes áreas con la finalidad de definir de una manera clara lo que se debe de lograr y cómo hacerlo, definiendo roles y responsabilidades, reglas de operación, niveles de servicio y la manera de realizar las actividades que comprenden los procedimientos.

El aspecto más importante a destacar en la metodología utilizada para realizar el mapeo de procesos del Contact Center radica en que se involucró al personal encargado de ejecutar los procesos a todos los niveles, con lo cual se recolectaron diversos puntos de vista de la manera en que se proporcionan los diversos servicios solicitados, considerando todos los posibles escenarios que se pudiesen llegar a presentar y la importancia de su ejecución, brindándole un rol protagónico a los ejecutivos y supervisores.

En otro sentido, un aspecto que también adquiere gran relevancia en la metodología para realizar la implementación de procesos en las áreas de trabajo es que se debe garantizar que la información plasmada en dichos documentos pueda difundirse entre los encargados de ejecutarlos de una manera responsable y oportuna con la finalidad de generar un conocimiento pleno de las responsabilidades, actividades, consecuencias y limitaciones que conlleva un puesto de trabajo. Este aspecto aumenta la posibilidad de que las diversas áreas de trabajo tengan un rumbo definido en la forma de atender las solicitudes de los clientes de una manera homologada y se tenga la conciencia plena de porqué se llevan a cabo las actividades de la manera en que están definidas actualmente. La institucionalización de escuelas de formación brinda la fortaleza necesaria para capacitar al personal de nuevo ingreso en los temas relacionados a su puesto, refuerza los conocimientos del personal que cuenta con experiencia, eliminando los vicios, malas prácticas, y errores que se tenían instaurados entre los usuarios de los procesos de manera inconsciente.

El conocer la manera de ejecutar los procesos en las diversas áreas de trabajo permite detectar de una manera clara las oportunidades de mejora de los mismos y la forma en que se encuentran interrelacionados. Por este motivo, la calidad de los procesos depende del óptimo mapeo de los mismos. Los mapas de procesos contribuirán para brindar servicios con un mayor nivel de calidad tanto a clientes internos como a externos.

La implementación del mapeo de procesos dentro de una institución de cualquier tipo debe surgir de la necesidad de crear una fuerza de trabajo más competitiva, eficiente y con la capacidad de brindar las mejores soluciones a los clientes en el

tiempo de respuesta prometido y no como un simple requerimiento para cumplir con la documentación en la presentación de auditorías de calidad para posteriormente contar con un cúmulo de información almacenada de la cual no se tenga certeza en cuanto a su veracidad y apego a lo realizado en las áreas de trabajo.

Para finalizar, el perfil de un ingeniero industrial es ideal para realizar las actividades correspondientes al puesto de analista de procesos, porque durante la estancia en la carrera se obtiene el pensamiento lógico, la capacidad de análisis y el conocimiento teórico y práctico suficiente para afrontar de manera satisfactoriamente los retos propios del puesto.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., González, C., et al. (2011). Administración por calidad. Colombia: Editorial Alfaomega.

Damelio, R. (2011). The Basics of Process Mapping. Boca Raton, FL: Taylor & Francis Group.

Flores, R. (2013) Metodología para la elaboración de procedimientos operacionales normalizados, aplicados al manual de aeródromo. Tesis de licenciatura. Instituto Politécnico Nacional.

ISO. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2005. Suiza, 2005.

Manual de Calidad y Procesos. Documento interno de la institución

Sharp, A. (2009). Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Applications Development. Norwood, MA: Artech House, Inc.

ANEXOS

Anexo 1. Ejemplo de diagrama de proceso inicial: Solicitud de reasignación de sucursal

Anexo 2. Plantilla para diagramar procesos

Anexo 3. Plantilla de descripción de procesos

Anexo 4. Ejemplo de diagrama de proceso actual: Solicitud de reasignación de sucursal.

Anexo 5. Minuta de implementación de procesos

Anexo 6. Esquema general de mapeo de procesos

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL

CÓDIGO:
FL-SS-REL-SRS-01

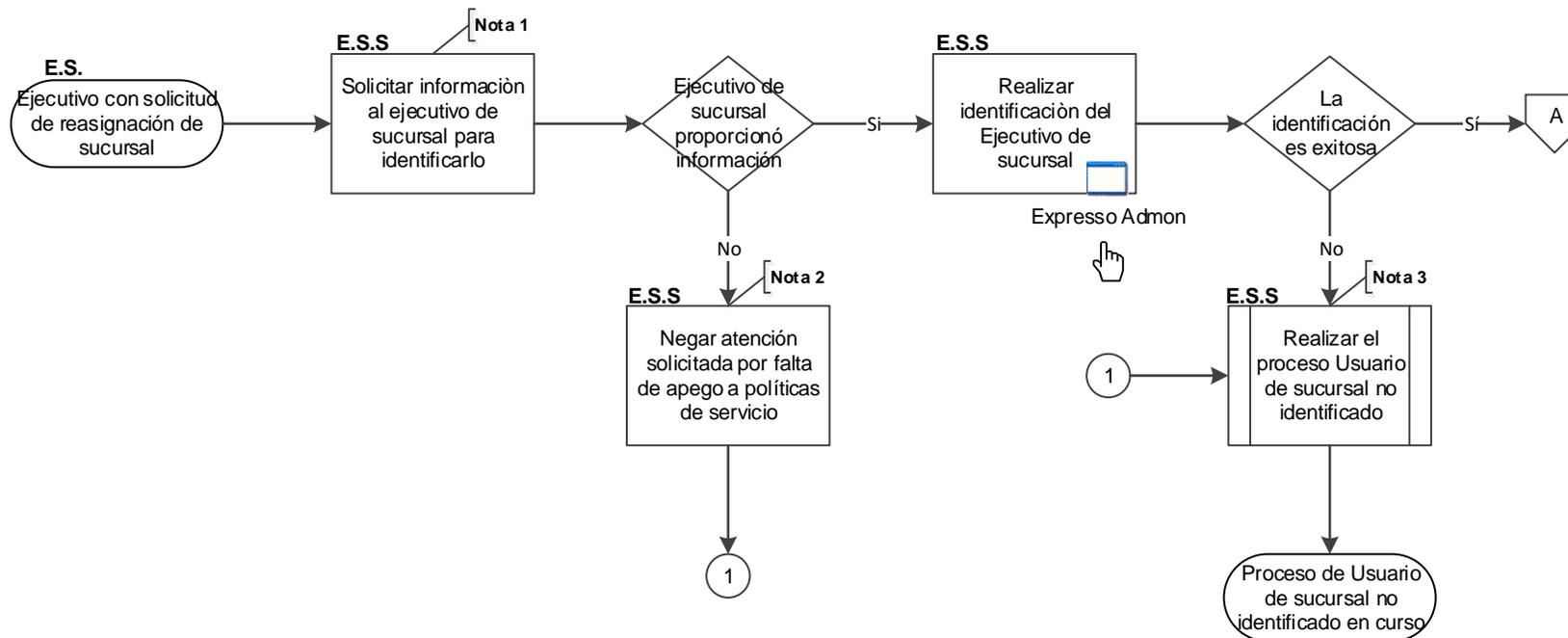
VERSIÓN:
0

FECHA ELAB:
01/01/2017

FECHA MODIF:

Objetivo: Este proceso se utiliza para asociar a un empleado del banco a una sucursal bancaria diferente a la que se le asigno para laborar por primera vez como resultado de una reubicación de la misma a otra dirección o por migración de personal.

EJECUTIVO TELEFÓNICO SOPORTE SEGUROS



Notas:

1.- Se deberá identificar al ejecutivo de sucursal solicitándole información específica utilizando el siguiente script: *Sr. Srita. (apellido del ejecutivo de sucursal) Solicito de su apoyo para que me proporcione la siguiente información:*

- Nombre completo
- Número de expediente
- Número de sucursal en que se encuentra registrado
- Nombre y número de sucursal para la cual se solicita el cambio

2.- En caso de no proporcionarse la información solicitada se negará el servicio solicitado utilizando el siguiente script: *"Sr. Srita. (apellido de persona que se comunica) le infomo que no se le podrá brindar el servicio solicitado, debido a que por políticas de atención es necesario realizar su identificación"*

3.- En caso de que el sistema no muestra ningún tipo de información o que la información arrojada no coincida con la que proporcionó el ejecutivo de sucursal para identificarse se deberá negar el servicio, utilizando el siguiente script: *"Sr. Srita (apellido proporcionado) por el momento se presentó una incidencia en el sistema, por lo que le pido se comunice más tarde para atender su solicitud"*

Abreviaturas:

E.S. Ejecutivo de sucursal
E.S.S. Ejecutivo soporte seguros

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL

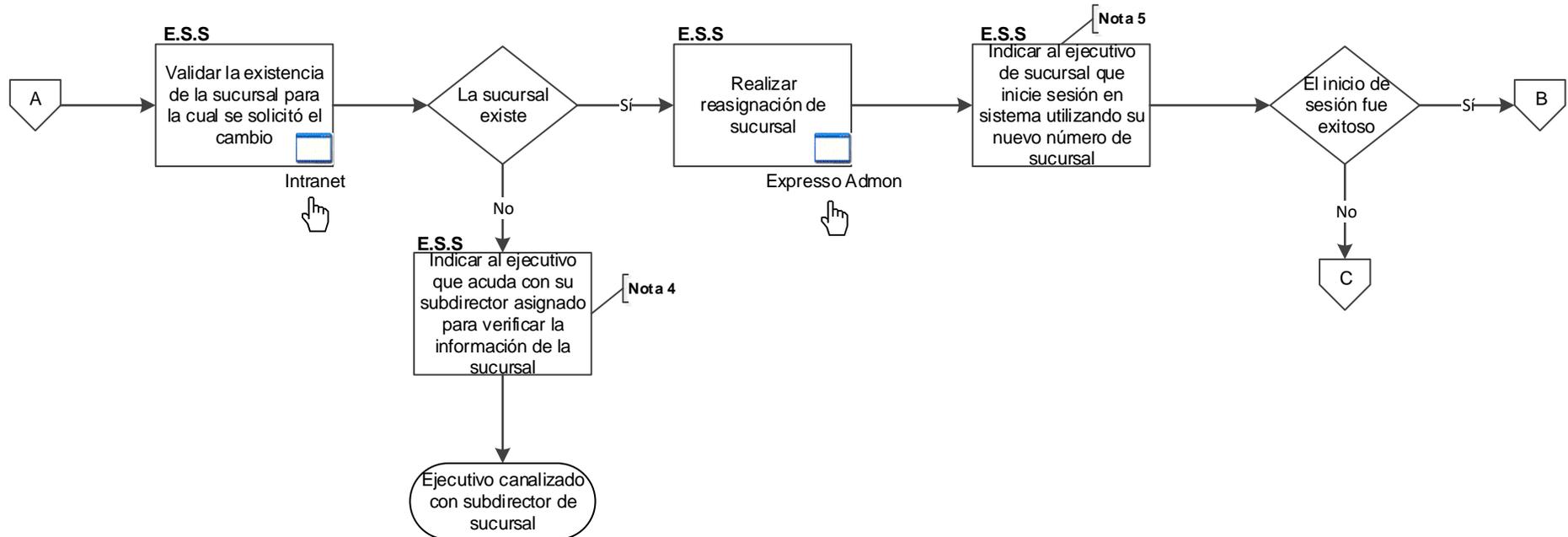
CÓDIGO:
FL-SS-REL-SRS-01

VERSIÓN:
0

FECHA ELAB:
01/01/2017

FECHA MODIF:

EJECUTIVO TELEFÓNICO SOPORTE SEGUROS



Notas:

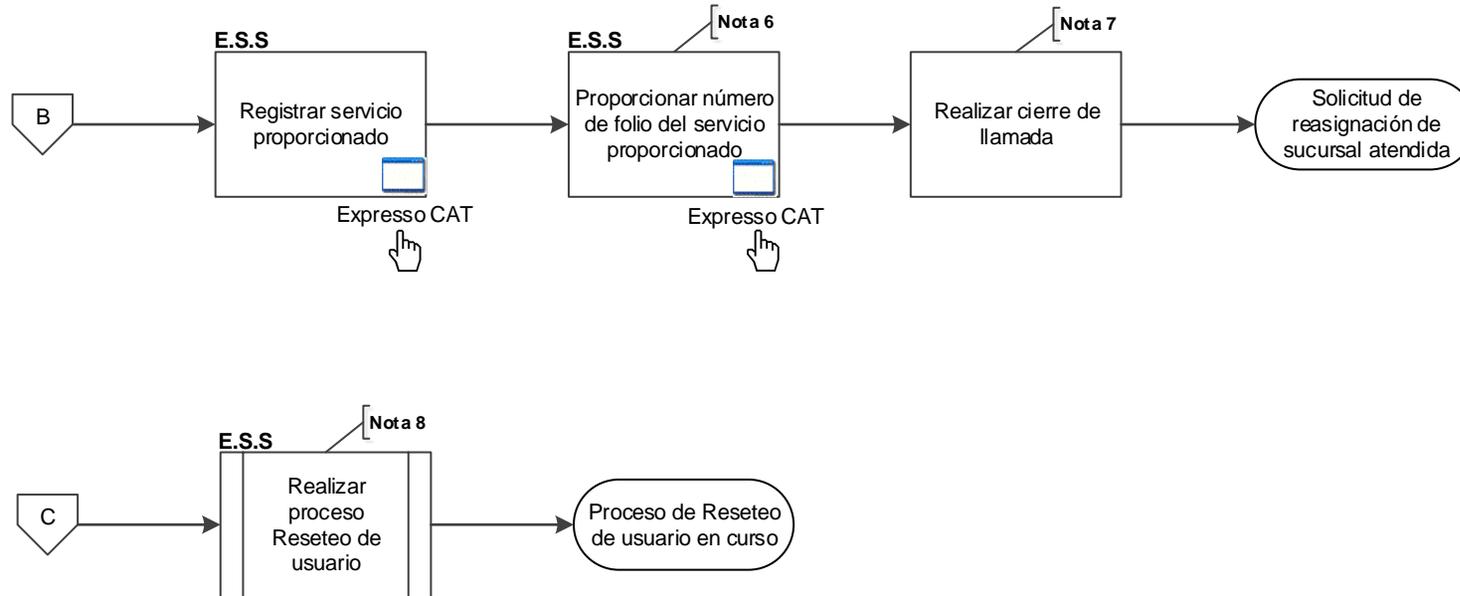
4.- En caso de no validar de forma exitosa la existencia de la sucursal para la cual se solicitó la reasignación, se le deberá informar al ejecutivo de sucursal utilizando el siguiente script: "Sr. Srita (apellido del ejecutivo) "Sr. Srita (apellido del ejecutivo) solicito de su apoyo para que corrobore con su subdirector la información correspondiente al nombre y número de sucursal para la cual solicita su reasignación, una vez verificada dicha información es necesario que se comuniquen nuevamente para atender su solicitud"

5.- Indicar al ejecutivo de sucursal que inicie sesión en sistema haciendo uso de sus credenciales de identificación utilizando el siguiente script: "Sr. Srita. (apellido del ejecutivo) Solicito de su apoyo para que ingrese a su sesión de trabajo utilizando su número de empleado, password y el nuevo número de sucursal que se le asigno".

Abreviaturas:

E.S.S. Ejecutivo soporte seguros

EJECUTIVO TELEFÓNICO SOPORTE SEGUROS



Notas:

6.- Proporcionar el número de folio del servicio proporcionado utilizando el siguiente script: *"Sr. Srita. (apellido del ejecutivo) le informo que el número de folio correspondiente al servicio que se le proporcionó es (indicar número de folio), dicho número le servirá en caso de que desee dar algún tipo de seguimiento a su solicitud"*

7.- Realizar el cierre de la llamada utilizando el siguiente script: *Sr. Srita. (apellido del ejecutivo de sucursal) para mi fue un placer atenderle, le reitero mi nombre (mencionar nombre del ejecutivo de soporte seguros) le deseo que pase un excelente día.*

8.- En caso de que el ejecutivo de sucursal indique que el acceso al sistema no fue exitoso, se le deberá mencionar que la reasignación de sucursal quedará aplicada en un lapso de 24 hrs. utilizando el siguiente script: *"Sr. Srita. (apellido del cliente) le informo que su solicitud quedará atendida en un lapso de 24 hrs. debido a que se realizará mantenimiento a su perfil de usuario"*

Abreviaturas:

E.S.S. Ejecutivo soporte seguros

IDENTIFICACIÓN DEL EJECUTIVO DE SUCURSAL

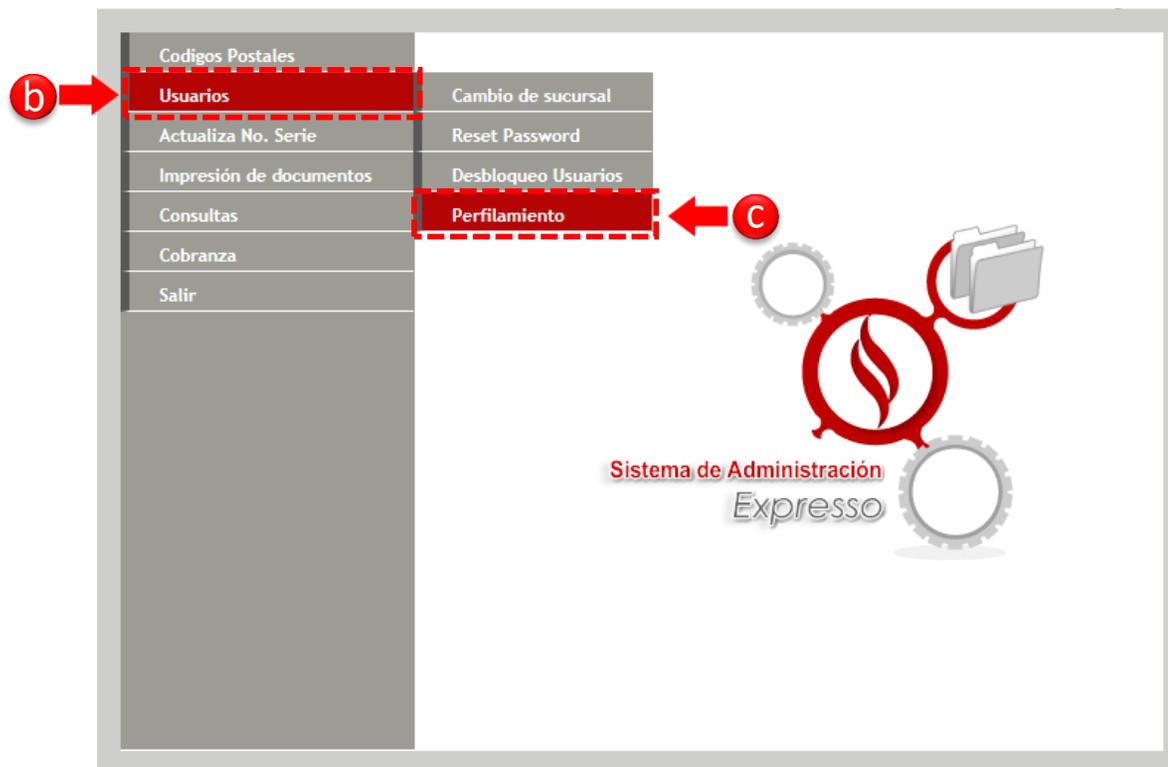
- 1 Ingresar a la dirección electrónica <http://segurosadmon.mx.corp/>



- 2 La imagen muestra la pantalla de inicio del aplicativo **Expresso Admon**
 - a) Ingresar credenciales (Usuario y Password), posteriormente oprimir el botón **Intro** del equipo de cómputo para iniciar sesión.



IDENTIFICACIÓN DEL EJECUTIVO DE SUCURSAL



3

En la imagen se muestra el menú de opciones del aplicativo Expresso Admon

- b) Del menú principal, seleccionar la opción **Usuarios**. Posteriormente se habilitará un submenú
- c) Del submenú habilitado, seleccionar el campo **Perfilamiento**



IDENTIFICACIÓN DEL EJECUTIVO DE SUCURSAL

PERFILAMIENTO

Sección I Busqueda de Usuarios

d → Usuario(s): Desde: 112889 Hasta:

Sucursal

Nombre

Buscar ← **e**

Sección II Registro de Usuarios

Usuario	Nombre	Sucursal	Perfil	Selección total <input type="checkbox"/>
112889	PAULINA DE LA LUZ MUÑOZ LOZORNIO	9996		<input type="checkbox"/>

f →

Menú Limpia **g** → Siguiente

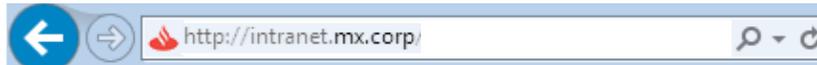
4 En esta imagen se muestra la sección del aplicativo que lleva por nombre Perfilamiento, en dicha sección se realiza la validación de la identidad del Ejecutivo de sucursal. Para validar la identidad el ejecutivo se deben realizar las siguientes actividades.

- d) Usuario(s) Desde:** Registrar el número de expediente que proporcionó el ejecutivo de sucursal al inicio de la interacción
- e)** Seleccionar con un clic el botón **Buscar**, para que el sistema muestre la información del ejecutivo asociado al número de expediente que se registró.
- f)** En el recuadro se refleja el resultado de la búsqueda, dicha información se debe comparar con los datos que proporcionó el ejecutivo de sucursal para identificarse al inicio de la llamada (**Usuario, Nombre y Sucursal**). En el rubro correspondiente a Perfil se encuentra registrada la palabra secreta asignada al ejecutivo de sucursal, la cual se le preguntará para concluir con su identificación.
- g)** Seleccionar con un click el botón **Siguiente** para regresar nuevamente al menú de opciones del aplicativo y continuar con el proceso.



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

VALIDACIÓN DE EXISTENCIA DE SUCURSAL



1 Ingresar a la dirección electrónica <http://intranet.mx.corp>



2 La imagen muestra la pantalla principal de la Intranet corporativa

a) Seleccionar el **icono referente a localización** para comenzar con la validación de la existencia de la sucursal.



VALIDACIÓN DE EXISTENCIA DE SUCURSAL

Resumen

Sucursales:	1,096	Regiones:	9
Ventanillas:	253	Zonas:	68
Módulos TF (Una posición):	11		
Centros Pyme:	18		
Centros B. Privada (CB):	26		
Sucursales BEI:	26		
Total:	1,430		

Nota: La actualización automática del nombre de director y subdirector es mensual (primeros 5 días de cada mes).

2 Nuevas aperturas dentro los últimos 15 días

Si existe algún error contáctanos desde aquí: **Buscar**

Número de Sucursal: **C**

Nombre de Sucursal:

Tipo de Sucursal:

Subtipo de Sucursal:

Región:

Zona:

Estado:

Población:

Con Apertura en Sábado:

d **Buscar**

3 Posteriormente a la selección del icono correspondiente a localización se habilitará el apartado que se muestra en la imagen. En dicho apartado se muestra el resumen de la red de sucursales ubicadas en el país.

b) Para realizar la búsqueda de una sucursal en específico, seleccionar el botón **Buscar**

4 En la actual imagen se presenta una tabla de búsqueda de sucursales. Para realizar la búsqueda de la sucursal que se desea validar es necesario realizar las acciones que se describen a continuación.

c) Registrar el **Número de sucursal** para la que se solicitó la reasignación por parte del ejecutivo.

d) Seleccionar el **botón de búsqueda**

SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

VALIDACIÓN DE EXISTENCIA DE SUCURSAL

Información Detallada

Número de Sucursal:	5574	
Nombre:	GRAN SUR	
Región:	Metro Sur	
Zona:	Tlalpan	
Tipo:	Sucursal	
Subtipo:	Tradicional	
Director:	Cruzaley Maldonado, maria Del Rosario	La actualización de director y subdirector se realiza los primeros 5 días del mes.
Subdirector:	Alcantara Dimas, eunice	
Director de Zona	Maureen Duran Piñeiro	
Interventor de Zona	ANDRES RUBIO SANCHEZ	
Calle:	Av del Imán, locales 83 al 85 zona A número 151	
Colonia:	Pedregal de Carrasco	
Población:	Coyoacán	
Estado:	Ciudad de Mexico	
Código Postal:	04700	
Lada:	55	
Telefono(s):	5424-3984, 5424-4153	
Extension(es):	22520, 22521	
Fax:	5424-3976	
Cajero Automático:	Sí	
Horario:	9:00-16:00 hrs.	
Horario Sabatino:	No autorizado	

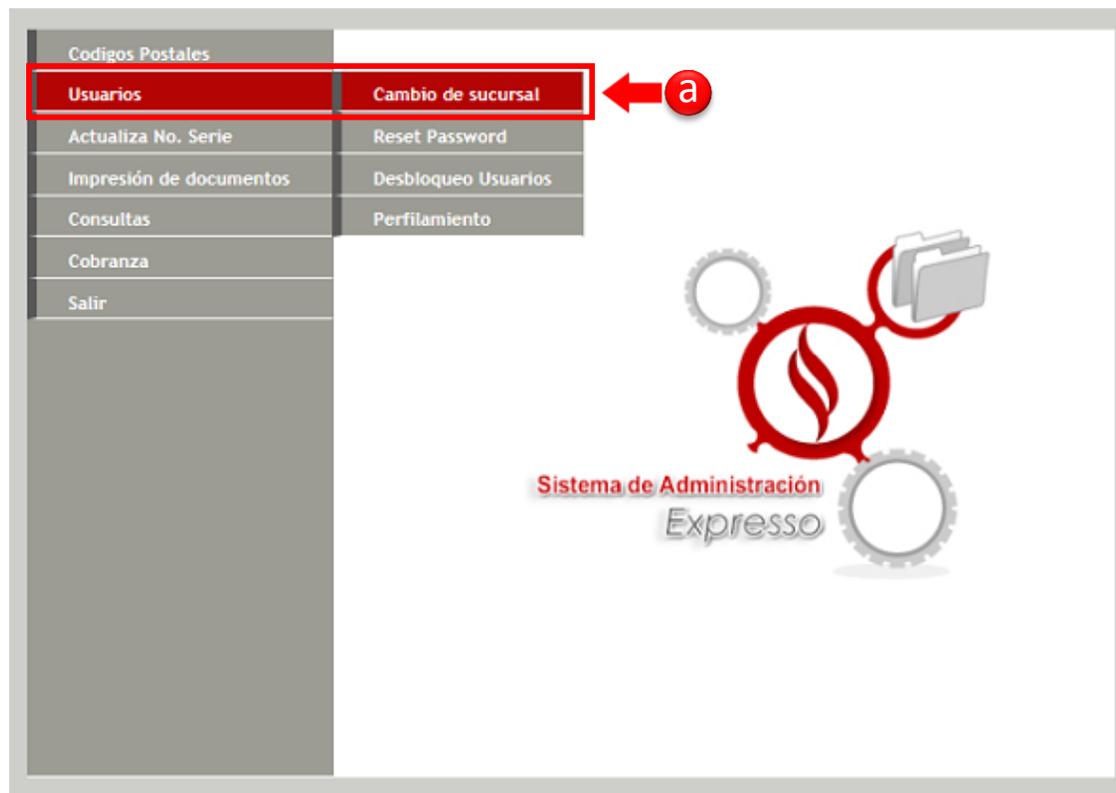


5 En la tabla se visualiza la información detallada de la sucursal para la que el ejecutivo solicitó la reasignación (Nombre y número de sucursal). Una vez verificada esta información se atenderá la petición. En caso de que el sistema no arroje dicha información, significa que la sucursal no existe y se indicará al ejecutivo de sucursal que acuda con su subdirector para verificar la información.

e) Seleccionar el botón Regresar para ir a la página principal de la intranet.



REALIZAR REASIGNACIÓN DE SUCURSAL

**1**

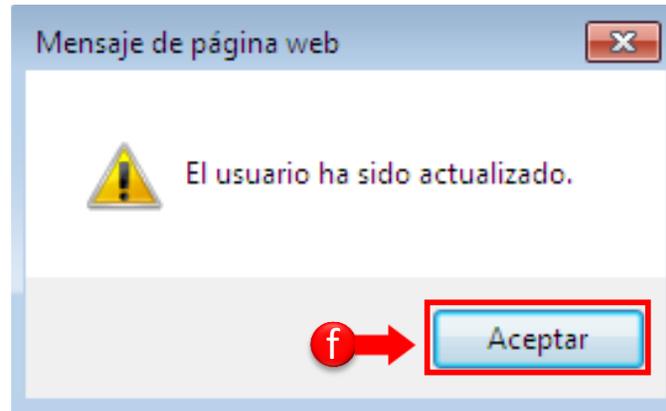
En la imagen se muestra el menú principal del aplicativo Expresso Admon.

a) Para realizar la reasignación de sucursal es necesario seguir la ruta que se menciona a continuación: **[Usuarios / Cambio de sucursal]**, posteriormente el sistema mostrará la sección del aplicativo en donde se realizan los ajustes para aplicar la reasignación de sucursal.



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

REALIZAR REASIGNACIÓN DE SUCURSAL



3 Después de seleccionar el botón Actualizar, el sistema arrojará la ventana emergente que se muestra en la imagen, en donde se menciona que la información correspondiente al ejecutivo de sucursal ha sido actualizada de manera exitosa.

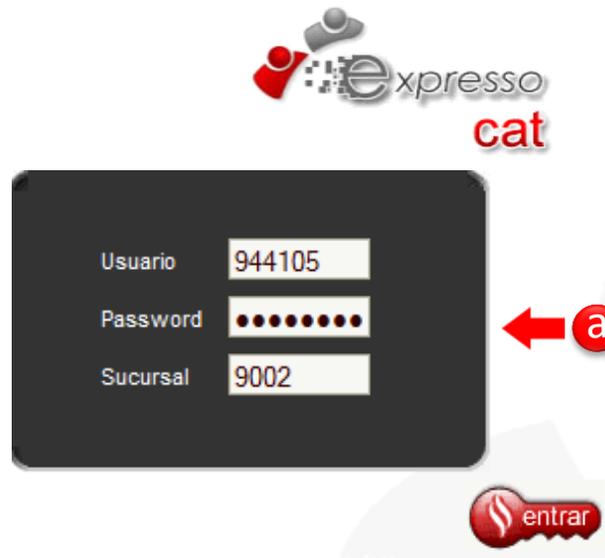
f) Seleccionar el botón **Aceptar** para concluir con el procedimiento. En automático el sistema regresará a la pantalla del menú principal del aplicativo.



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

REGISTRAR SERVICIO PROPORCIONDO

- 1 Para realizar el Registro del servicio proporcionado se debe hacer uso del aplicativo Expresso CAT. Para tener acceso a dicho aplicativo se debe ingresar a la siguiente dirección electrónica <http://seguroscat.mx.corp>



- 2 La imagen muestra la pantalla principal de Expresso CAT, en donde el ejecutivo de Soporte Seguros deberá ingresar sus credenciales.

a) Ingresar (**Usuario, Contraseña y Número de sucursal correspondiente al Contact Center**), posteriormente teclear el botón Enter para iniciar sesión



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

REGISTRAR SERVICIO PROPORCIONDO

- 3** Posteriormente a iniciar sesión, se muestra el menú de opciones del aplicativo Expresso CAT.
- b)** En la parte inferior derecha seleccionar el botón **Grabar Llamada**



REGISTRAR SERVICIO PROPORCIONDO

The screenshot shows a web form titled "Grabar Llamada" with the following fields and annotations:

- c**: Points to the "Llama:" dropdown menu, which is set to "EJECUTIVO".
- d**: Points to the "Usuario/Operador:" text input field, which contains "JOSE ANTONIO ARANDA CALZADA".
- e**: Points to the "Adicionales:" text area, which is currently empty.
- f**: Points to the "Graba LLamada" button, which has a green checkmark icon.

Other visible fields include "Servicio:" (set to "***ASESORIA ALTA DE..."), "Operación:" (set to "DESCRIPCION DE UNI..."), "Transferencia Soporte Seguros:" (set to "TRANSFERENCIA"), "Asistencia:" (set to "ASISTENCIA"), "Teléfono:" and "Celular:" (empty), and "Datos del Crédito" (with "Paterno:" set to "SUR HIDALGO" and "Nombre:" set to "DIRECTORSUC5298").

4

La imagen muestra la sección del aplicativo en donde se realiza la grabación de la llamada. Es necesario registrar la siguiente información dentro de los campos correspondientes.

- c) Llama:** Del combo de opciones seleccionar **Ejecutivo**. Para el campo **Servicio:** seleccionar la opción *****Asesoría de sucursal**
- d) Usuario/Operador:** Campo correspondiente para el registro del **Nombre completo del ejecutivo de Soporte Seguros que proporcionó el servicio.**
- e) Adicionales:** Este rubro está destinado para registrar una breve descripción del servicio que se proporcionó.
- f)** Para concluir con el registro del servicio proporcionado se debe seleccionar el botón **Grabar llamada**. Posteriormente el sistema emitirá un número de folio para acreditar la prestación del servicio.



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 0
	FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF:

REGISTRAR SERVICIO PROPORCIONDO



- 5** La imagen muestra el mensaje que arroja el sistema referente al Número de folio del servicio proporcionado, el cual se le tendrá que mencionar al ejecutivo de Sucursal.
- g)** Seleccionar el botón **Aceptar** para concluir con el servicio. En automático el sistema regresará al menú de inicio del aplicativo.



SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE SUCURSAL	ELABORÓ: ORLANDO VALENCIA	CÓDIGO: FL-SS-REL-SRS-01	VERSIÓN: 1
		FECHA ELAB: 01/01/2017	FECHA MODIF: 22/02/2017

1. Historial de cambios

No. Versión	Descripción del cambio	Fecha
1	Se incremento el nivel de seguridad al momento de identificar al ejecutivo de sucursal	(22-02-2017)

2. Detecciones realizadas en el proceso

- 1.- El aplicativo Expresso Admon presenta errores al realizar la búsqueda de información en su base de datos.
- 2.- El nivel de seguridad para identificar al ejecutivo de sucursal es bajo, se debería incrementar el nivel de autenticación a un nivel tres de reconocimiento de voz.

3. Aprobación de flujo

Revisó:	Revisó:	Validó:	Aprobó:	Autorizó:
_____ Gerente o Coordinador de Procesos	_____ Gerente de Operación	_____ Subdirector de Calidad	_____ Subdirector o Director de Operación	_____ Director de Contact Center