

— MÉTODO · PASO 01 DE 03

La semana de observación

Cinco días para levantar el mapa de un proceso —quién hace qué, quién le entrega a quién y dónde se detiene— y ponerle encima lo que cuesta. Antes de comprar, automatizar o contratar nada. Se corre sin herramientas y sin nosotros.

DURA

Una semana

CUESTA

15 min al día

ENTREGA

Un mapa y una línea base

Automatizar un proceso que nadie entiende solo produce caos más rápido.

Casi todos los proyectos de automatización que salen mal empezaron por el final: alguien compró una herramienta antes de saber qué problema tenía. Este documento es el principio.

La semana produce **dos cosas que se leen juntas**. Un **mapa** del proceso con carriles: quién participa, en qué orden y en qué punto le entrega el trabajo a alguien más. Y unos **números** encima de ese mapa: cuánto tarda cada paso, cuánto se detiene en cada entrega y qué tan seguido el resultado sale bien a la primera. Por separado ninguno de los dos sirve. Un mapa sin números dice cómo debería fluir el trabajo, no cuánto cuesta. Unos números sin mapa dicen que algo tarda, no dónde.

Y hay una tercera razón, la que casi siempre se pasa por alto: esos números son la **línea base**. Sin un “antes” medido, cuando cambies algo —documentes, simplifiques o automatices— no vas a poder demostrar si mejoró, ni cuánto, ni si lo que mejoró fue el tiempo o la calidad del resultado. Vas a tener opiniones. Medir una semana antes de tocar nada es lo que convierte la siguiente conversación en una de datos y no de impresiones.

Qué es y qué no es

Es

Un levantamiento del proceso tal como ocurre hoy, dibujado y medido por la gente que lo hace. No lo llena el dueño ni el gerente: lo llena quien tiene las manos en la tarea.

No es

No es una auditoría, no evalúa personas y no sirve para justificar recortes. Tampoco es el proceso ideal: es el que existe, con sus atajos y sus vicios.

Dilo en voz alta el primer día. En el momento en que alguien sospecha que se está midiendo su rendimiento, la bitácora se llena de mentiras y el mapa se dibuja como debería ser en lugar de como es. La semana se pierde y no hay forma de recuperarla después.

Qué necesitas

- **Una semana normal.** Ni cierre de mes, ni temporada alta, ni puente.
- **De 15 a 20 minutos al día** por persona participante, más una sesión de 90 minutos el jueves.
- **Entre tres y seis personas**, y que estén representadas *todas* las áreas por las que pasa el proceso. Si falta un área, el mapa va a mentir justo donde más duele.
- **Estas hojas impresas**, o una hoja de cálculo y un pizarrón. Si ya modelas en Bizagi o similar, ve directo a la página 10.

Los cinco días

LUNES	Explicar para qué es y para qué no. Elegir <i>un</i> proceso —el más repetido, no el más complicado— y repartir la bitácora. Nadie mide nada todavía: solo se acuerda dónde empieza y dónde termina el proceso que se va a observar.
MAR-JUE	Se registra en la bitácora. Al final de cada día, quince minutos para completar lo que quedó a medias. Nadie persigue a nadie.
JUE P.M.	Sesión de mapeo: 90 minutos con todas las áreas en la misma mesa, dibujando el proceso con carriles. Es la parte que no se puede hacer por correo.
VIE A.M.	Una entrevista corta por área, con quien hace el trabajo. Seis preguntas, en la página 8.
VIE P.M.	Se vacían los números sobre el mapa, cada paso cae en uno de cuatro destinos y se cierra la línea base con fecha.

La última columna es la que decide. Una tarea que *siempre* es igual es candidata a automatizarse. Una que *casi nunca* es igual necesita criterio humano, y automatizarla sale caro y sale mal. Es la columna que todo el mundo deja en blanco.

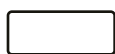
De dónde salió — quién o qué disparó la tarea: un cliente, un correo, el sistema, otra área. Es lo que después se convierte en una flecha del mapa. **¿Igual?** — si salió igual que la vez pasada, palomita; si cambió, anota en qué. **¿Bien a la 1ª?** — si el resultado se pudo usar sin que nadie lo corrigiera ni lo devolviera. Imprime una hoja por persona y por día.

El mapa del proceso

Una lista de tareas no muestra el problema. Lo que muestra el problema es **quién le entrega a quién**: en casi toda pyme, el trabajo no se atora dentro de un área, se atora al pasar de una a otra. Por eso el mapa se dibuja por carriles, un carril por persona o por área.

Seis símbolos, no más

Son los seis de BPMN que de verdad se usan. Con estos se puede dibujar el 90% de los procesos de una pyme, y lo que dibujes en papel se pasa tal cual a Bizagi, Camunda o cualquier herramienta seria (la equivalencia está en la página 10). Si necesitas un séptimo símbolo, casi siempre es señal de que el proceso está mal partido y hay que separarlo en dos.



Paso

Alguien hace algo. Se nombra con un verbo: "concilia", "factura", "confirma".



Decisión

El camino se parte en dos. Se escribe como pregunta de sí o no.



Espera

El trabajo existe pero está detenido. Aquí es donde se va el tiempo.



Documento

El archivo, formato o dato que el paso necesita o produce.



Inicio y fin

Qué dispara el proceso y en qué momento se considera terminado.



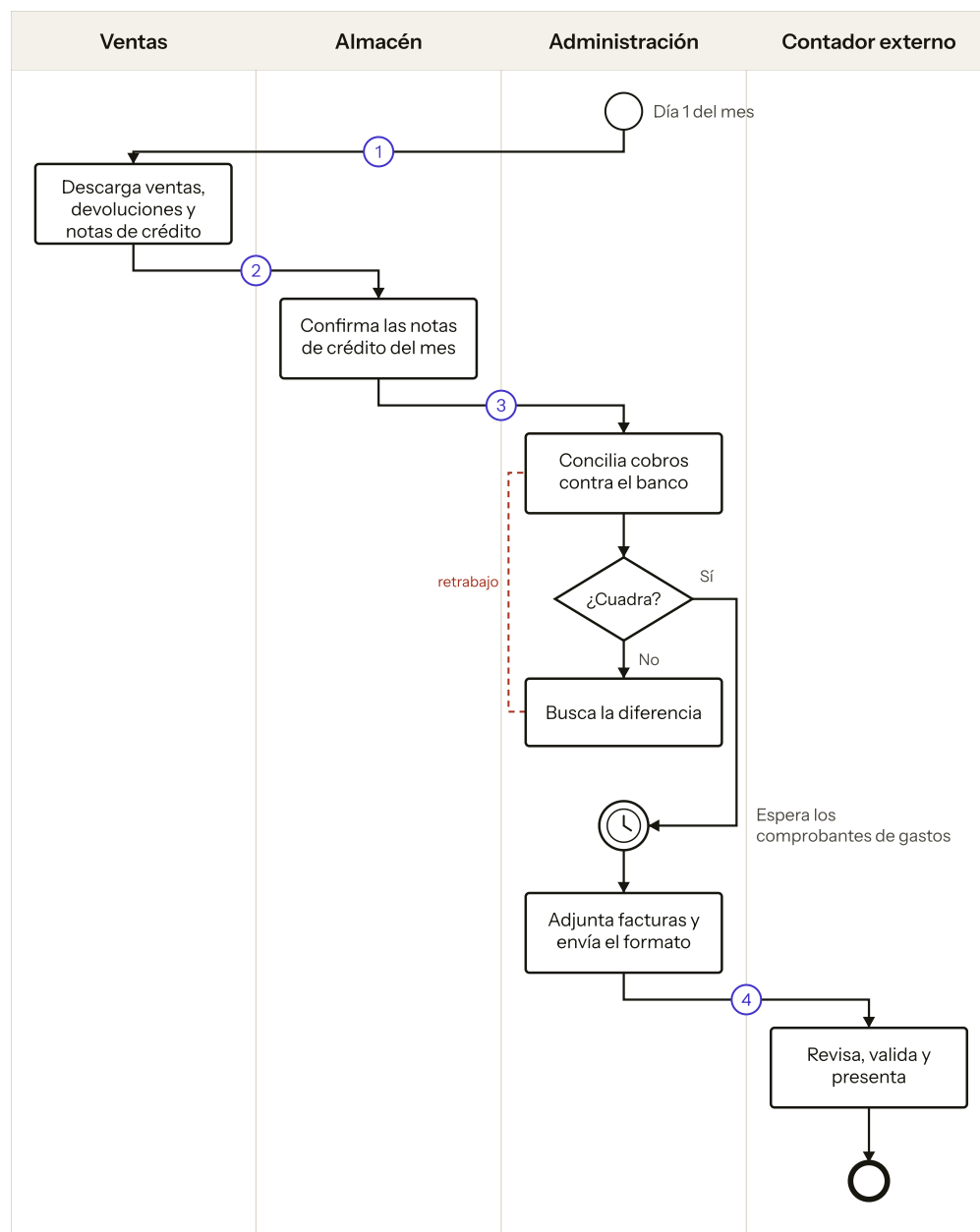
Cruce

Toda flecha que cambia de carril se numera. Son las entregas, y son el objeto de estudio.

Numera cada cruce. No es decoración: el viernes vas a poner el tiempo de espera encima de cada número. Un proceso con doce cruces no tiene un problema de herramientas, tiene un problema de diseño, y eso se arregla antes y más barato que comprando software.

Cierre mensual, como ocurre de verdad

Cuatro áreas, siete pasos, cuatro cruces y dos esperas. Los pasos suman poco más de cuatro horas de trabajo; el proceso completo tarda seis días. Toda la diferencia está en las flechas, no en las cajas — y ninguna herramienta que compres va a arreglar eso si nadie lo dibujó primero.



Lo que este mapa deja ver y una lista no: el paso “Concilia cobros” se ejecuta en promedio 1.6 veces por cierre —el retorno punteado es retrabajo, no flujo normal—, y el cruce @ tarda día y medio porque Almacén no sabe que alguien lo está esperando. Ninguno de los dos hechos aparece si solo cuentas minutos por tarea.

— PARA DIBUJARLO

Lienzo de carriles

Escribe un área o un puesto por carril y dibuja de arriba hacia abajo. Regla de la sesión: quien hace el trabajo dibuja su propio carril; nadie dibuja el carril de otro. Si dos personas no se ponen de acuerdo en dónde va una flecha, eso ya es un hallazgo — anótalo y sigue.

ÁREA / PUESTO	ÁREA / PUESTO	ÁREA / PUESTO	ÁREA / PUESTO	ÁREA / PUESTO

Si el proceso no cabe en cinco carriles, no es un proceso: son dos. Pártelo por el punto donde alguien entrega algo y se desentiende del resultado.

La hoja de actores

El mapa dice qué pasa; esta hoja dice de quién depende. Una fila por carril del mapa. Se llena en la misma sesión del jueves, en voz alta y con la persona presente.

PERSONA O PUESTO	QUÉ HACE EN EL PROCESO	QUÉ DECIDE POR SÍ SOLA	QUÉ NECESITA PARA PODER EMPEZAR	A QUIÉN LE ENTREGA

La tercera columna es la que separa lo automatizable de lo que no lo es. Un paso donde la persona no decide nada —solo transforma o traslada información— es candidato claro. Un paso donde decide, aunque parezca menor, necesita reglas explícitas antes de tocarse, y esas reglas casi nunca están escritas en ningún lado.

El criterio de salida

No se puede medir la calidad de algo sin haber dicho antes qué es que esté bien. Y en un proceso por carriles, “bien” no lo define quien hace el trabajo: lo define **quien lo recibe**. Una fila por cruce del mapa.

CRUCE	QUÉ SE ENTREGA	PARA PODER USARLO NECESITA TRAER...	QUIÉN LO JUZGA

Esta hoja sirve dos veces: hoy es la definición contra la que se cuenta el “bien a la primera” de la bitácora, y más adelante es la lista de aceptación de lo que se construya. Si no la llenas, la calidad se vuelve una discusión de percepciones y siempre gana quien habla más fuerte.

Dos preguntas que casi siempre destapan algo

- **¿Quién más puede hacer esto si tú no estás?** Si la respuesta es “nadie”, ese carril es un riesgo de operación, no una oportunidad de automatización.
- **¿Cómo te enteras de que ya te toca?** Si la respuesta es “voy y pregunto” o “me acuerdo”, encontre el origen de una espera que nadie había medido.

Las seis preguntas

El viernes por la mañana, una conversación de veinte minutos por área, con el mapa del jueves sobre la mesa. No es un cuestionario para llenar solo: se pregunta, se escucha y se corrige el dibujo.

01 ¿Cuándo empieza esta tarea y cuándo sabes que terminó?

02 ¿Qué necesitas tener enfrente para poder hacerla?

03 ¿Qué es lo que más seguido sale mal, y qué haces cuando sale mal?

04 ¿Qué parte decides tú y qué parte es siempre igual?

05 Si te vas de vacaciones, ¿quién la hace y cómo se entera de cómo se hace?

06 Si pudieras borrar un paso sin consecuencias, ¿cuál sería?

La pregunta 6 es la que paga la semana. Casi siempre destapa un paso que existe porque alguien lo pidió hace años y nadie ha vuelto a preguntar si sigue haciendo falta. Ese paso no se automatiza: se borra.

Cómo se leen los números

Los cinco números

NÚMERO	CÓMO SE SACA
Frecuencia	Cuántas veces ocurrió el paso en la semana.
Tiempo de trabajo	Frecuencia × duración promedio. Es lo que la gente cree que dura el proceso.
Tiempo de espera	Cuánto estuvo detenido. Se mide <i>por cruce</i> , no por paso. Casi siempre es varias veces mayor que el anterior.
Retrabajo	Cuántas veces hubo que rehacerlo. Sale de las flechas de retorno del mapa.
Bien a la primera	De todas las veces, en cuántas el resultado se pudo usar sin corregirlo, según el criterio de salida. Es el único número de los cinco que habla de calidad.

Los cinco se anotan **por paso y por cruce, no en un total del proceso**. Un promedio general no se puede comparar después: cuando cambies un paso, vas a necesitar saber si mejoró ese y a costa de qué, porque bajar el tiempo de un paso empujando trabajo al siguiente es el resultado falso más común.

Los cruces son el hallazgo

Anota junto a cada número del mapa cuánto tiempo pasó entre que un carril terminó y el siguiente empezó. Es el dato que nadie tiene y el que cambia la conversación: casi siempre la suma de las esperas es varias veces mayor que la suma del trabajo.

LO QUE VES EN EL CRUCE	LO QUE SIGNIFICA
Espera larga y nadie sabía que tenía que actuar	Falta un aviso, no falta una herramienta. Es lo más barato de arreglar de todo el proceso.
Espera larga porque falta información que otro tiene	El conocimiento está mal repartido. Va a documentar, no a automatizar.
El trabajo se devuelve al carril anterior	El primer carril no sabe con qué criterio se revisa. Escribe el criterio y el retrabajo baja solo.
El mismo dato se captura en dos carriles	Aquí sí hay integración que hacer, y se paga sola.
Un carril aparece una sola vez, para aprobar	Pregunta desde cuándo existe esa aprobación y qué pasó la última vez que alguien dijo que no.

El semáforo: cuatro destinos

Cada paso del mapa cae en uno solo. Si dudas entre dos, elige el de más arriba: es el más barato.

SI EL PASO...	VA A
es siempre igual y alguien lo hace bien, pero nadie más sabe hacerlo	Documentar El problema no es el proceso: es que vive en una cabeza.
nadie sabe explicar por qué existe, o solo existe para avisarle a alguien	Simplificar Quitar antes de construir. Es gratis.
es siempre igual, frecuente y la hoja de actores dice que no decide nada	Automatizar Aquí sí, y solo aquí.
cruza tres o más carriles, o necesita permisos e información de varias áreas	Construir Es capa operativa, no un script.

En la mayoría de las pymes, la mayor parte de los pasos cae en las dos primeras filas. Es una buena noticia: son los más baratos de resolver y no necesitan comprar nada.

La línea base

Hasta aquí la semana sirvió para decidir por dónde empezar. Pero su valor mayor viene después: dentro de tres meses, cuando alguien pregunte si el cambio valió la pena, esta hoja es la única forma de contestar con algo que no sea una impresión.

Ciérrala hoy, con fecha, y no la toques. Después vuelve a medir **exactamente lo mismo, de la misma forma y en una semana igual de normal**. Si cambias la forma de medir entre una vuelta y otra, los dos números dejan de ser comparables y la línea base se pierde.

PROCESO: _____	HOY · ____/____	+30 DÍAS	+90 DÍAS
Tiempo de trabajo (h / semana)			
Tiempo de espera (h / semana)			
Tiempo calendario de punta a punta			
Veces que se ejecutó			
Retrabajos			
Salió bien a la primera (%)			
Cruces entre carriles			
Personas necesarias para completarlo			
Qué cambiamos desde la medición anterior			

Cómo leer la segunda medición

SI AL REMEDIR...

LO QUE PASÓ

bajó el tiempo de trabajo y subió el de espera	No mejoró: el trabajo se movió a otro carril. Revisa si el paso siguiente ahora carga con algo que antes no hacía.
bajó el tiempo pero también el “bien a la primera”	Se ganó velocidad a costa de calidad. Casi siempre significa que se automatizó un paso que sí tenía criterio.
bajaron los cruces y el tiempo calendario	Esta es la mejora real, y suele venir de quitar pasos, no de agregar herramientas.
no se movió nada	O el cambio no se está usando, o se resolvió un paso que no era el cuello de botella. Las dos causas se ven en el mapa.
mejoró todo pero nadie lo notó	Faltó decirlo. Es tan importante como el cambio: lo que no se comunica, no se sostiene.

Mide antes de tocar nada. Es tentador arreglar lo evidente durante la misma semana de observación — siempre aparece algo obvio— pero si lo haces pierdes el “antes” y ya no vas a poder demostrar nada. Anota el arreglo obvio, cierra la línea base, y hazlo el lunes siguiente.

Qué queda, qué evitar y a dónde sigue

Los errores que arruinan la semana

- **Medir una semana rara.** El cierre de mes no representa nada.
 - **Que lo llene el jefe.** Se llena solo con lo que el jefe cree que pasa.
 - **Dibujar el proceso ideal.** El mapa es de lo que ocurre, con atajos y vicios incluidos. El proceso bonito ya está escrito en algún manual que nadie sigue.
 - **Mapear sin todas las áreas presentes.** El carril que falta es justo donde está el atorón.
 - **Anotar solo lo que salió bien.** El valor está en los atorones.
 - **Empezar por el proceso más complicado.** Se empieza por el más repetido.
 - **Prometer resultados a medio camino.** El lunes no hay nada que prometer.
 - **Arreglar cosas durante la semana de medición.** Te quedas sin “antes” contra el cual comparar después.
 - **Medir solo tiempo.** Un proceso más rápido que entrega peor no es una mejora, y sin el criterio de salida no hay forma de darse cuenta.
-

Qué queda al final

1. El **mapa** del proceso como ocurre hoy, con sus carriles y sus cruces numerados.
2. La **hoja de actores**: quién decide qué y de quién depende cada paso.
3. El **tiempo de trabajo** y el **tiempo de espera**, separados. Si solo tienes uno, la lectura va a estar mal.
4. El **criterio de salida** de cada cruce y el porcentaje que hoy sale bien a la primera.
5. La **línea base** cerrada y fechada, para poder remedir a los 30 y 90 días.
6. Cada paso clasificado en uno de los cuatro destinos, y una recomendación de por dónde empezar.

Con eso ya se puede decidir. Sin eso, cualquier cotización —la nuestra o la de quien sea— es una adivinanza.

Esto mismo, sin papel

En nimbo.pro/herramientas/observar está la versión digital, gratuita y sin registro. Hace tres cosas que en papel cuestan una tarde: dibuja el mapa por carriles a partir de lo que cada quien anotó —nadie tiene que dibujar nada—, calcula las esperas de cada cruce, y clasifica cada paso en los cuatro destinos con la razón por la que cayó ahí.

El código del estudio se comparte con el equipo y cada área captura en su propio carril desde su teléfono. Al cerrar, la línea base queda sellada con fecha y el proceso se puede descargar en BPMN 2.0. Estas hojas siguen

sirviendo para la sesión del jueves, que es mejor hacerla en una mesa con todos presentes que frente a una pantalla.

Si ya modelas en Bizagi

Sáltate el papel. Lo de estas hojas es un subconjunto deliberado de BPMN 2.0, elegido para poder dibujarse a mano en una sesión sin que nadie tenga que aprender notación:

AQUÍ	BPMN 2.0	EN BIZAGI
Carril	Lane, dentro de un Pool	Carril
Paso	Task	Tarea
Decisión	Exclusive Gateway	Compuerta exclusiva
Espera	Intermediate Timer Event	Evento intermedio de temporizador
Documento	Data Object	Objeto de datos
Inicio y fin	Start Event / End Event	Evento de inicio / de fin
Cruce numerado	Sequence Flow entre lanes	Flujo de secuencia entre carriles

Lo único que agrega este documento sobre un modelo BPMN normal es la instrucción de anotar **el tiempo y la espera encima del diagrama**, y de medirlos por cruce y no por actividad. Es la parte que casi nadie hace: un modelo bien dibujado te dice cómo fluye el trabajo, no cuánto cuesta cada entrega, y sin eso no hay forma de decidir qué se toca primero.

Si ya tienes el proceso modelado, la semana se te reduce a tres días: bitácora de martes a jueves y lectura el viernes, usando tu diagrama como mapa. Verifica antes que el modelo describa lo que ocurre hoy y no lo que se documentó cuando se implantó — es el error más común y no se nota hasta que ya se construyó algo encima.

Nimbo — Ordenamos el conocimiento de tu empresa y lo ponemos a trabajar. Paso 01 de 03 del método: observar, ordenar, construir.

Si corriste la semana y quieres una segunda lectura del mapa, de los números o de la remediación a los 90 días, escríbenos a hola@nimbo.pro o platica con Delta en nimbo.pro. La semana se corre sin nosotros — esa es la idea.