

## H11 FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO/MATRIZ DE PROCESOS

### *PROPÓSITO*

Esta sencilla matriz o tabla de dos dimensiones está diseñada para mostrar cómo obtener Factores críticos para el éxito (FCEs) a partir de procesos. Pueden establecer prioridades con esos procesos según su impacto real o potencial. Esto hace posible identificar a esos 'pocos procesos' que son 'críticos'.

### *PRINCIPIOS*

La FCE/Matriz de Procesos es un ejemplo de matriz en dos dimensiones. Estas matrices ofrecen resultados: los 'qué', en la parte superior, y los 'cómo', en la parte izquierda. Una matriz hace posible plasmar complejas interrelaciones. Una actividad puede tener consecuencias en muchos resultados, de igual forma que un resultado puede estar influido por muchas actividades. Es a lo que se denomina una relación de 'muchos con muchos' y las matrices plasman estas acciones y reacciones de la forma más clara.

En la FCE/Matriz de Procesos los resultados son Factores críticos para el éxito y las actividades son procesos. Puede juzgarse el efecto de cada proceso en los FCEs. Hay tres criterios alternativos: cómo funciona el proceso en la actualidad, cómo podría funcionar el proceso si se perfeccionase o la diferencia entre rendimiento potencial y actual.

El efecto del proceso puede ser clasificado de fuerte, medio o flojo. Si no hay relación, debe quedarse en blanco. Las relaciones fuertes se indican con un círculo lleno, las relaciones medias con un círculo medio lleno y las relaciones flojas con un círculo.



Relación fuerte



Relación media



Relación floja

&lt;en blanco&gt; Sin relación

La Tabla de Selección ponderada (H24) es otro ejemplo de matriz en dos dimensiones. En este caso las actividades son las mejoras potenciales y los resultados son los factores importantes en las decisiones incluyendo los beneficios y costes.

### MÉTODO

1. Generar los Factores críticos para el éxito (H7).
2. Anotar los FCEs en las columnas en la parte superior de la matriz.
3. Identificar todos los procesos o actividades y justificar según se haga necesario. Cuantos más procesos haya, más tiempo requerirá la técnica, así que deberán ponerse juntos procesos afines y similares.
4. Anotar los procesos en vertical en las filas en el lado izquierdo de la matriz.
5. Comenzando por el primer proceso, discutir y decidir el efecto potencial o real tomando cada uno de los FCEs por vez.
6. Cubrir para todos los procesos, una fila por vez, haciendo comparaciones entre los procesos. Por ejemplo, si se calificó a un proceso anterior de fuerte respecto a un FCE, pero uno posterior demostró ser mucho más fuerte, entonces el primer proceso tendría que ser cambiado a 'medio'.
7. Usar uno de los métodos detallados en las Directrices para puntuar cada proceso.
8. Hacer una lista con los procesos por orden de puntuación y discutir el resultado.

**DIRECTRICES**

El coordinador puede guiar al equipo a lo largo del proceso empleando un proyector y una pantalla de transparencias, con la matriz en una transparencia. No debe utilizarse rotulador de tinta permanente; es posible que los asistentes cambien de idea y debatan cuestiones clave.

Hay que procurar siempre que los miembros del equipo justifiquen sus primeras ideas con ejemplos y que se fomenten las discusiones abiertas antes de llegar a una calificación de la relación aprobada.

La elección del método de puntuación puede tener consecuencias en el resultado final. Hay varias opciones:

1. Asignar 3 puntos a 'fuerte', 2 a 'medio', etc.
2. Clasificar por orden el número de 'fuertes' en primer lugar, después el de 'medios', etc.
3. Asignar 10 puntos a 'fuerte', 5 a 'medio', etc.

Es necesario que el equipo llegue a un acuerdo sobre la opción. Rara vez altera los procesos superiores pero es posible que cambie su orden exacto.

Recuérdese que el equipo está evaluando las consecuencias de un proceso en un Factor crítico para el éxito, es decir, de una acción en una reacción. No hay correspondencia inversa entre FCEs y el proceso.

## FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO/MATRIZ DE PROCESOS

## EJEMPLO DE FCEs/MATRIZ DE PROCESOS

Para una Compañía de Construcción.

FCEs PROCESOS	FCEs							
	Personal eficaz	Crear sociedades con clientes	Crear sociedades con proveedores	Requerimientos de rendimiento satisfactorios	Perfil e Imagen	Cuota de mercado	Satisfacción del cliente	Rendimiento financiero
Diseñar y Crear la gestión								
Construcción								
Comunicaciones								
Gestión Convencional								
Dirección de Recursos Humanos								
Planificación Financiera								
Compras								
Atención al Cliente								

Leyenda: Fuerte Medio Flojo <en blanco> Sin relación

[illegible]

**Legenda:**

	Fuerte
	Medio
	Flojo

<en blanco> Sin relación