

ASIGNACIÓN Y DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES DE PROCESOS ESENCIALES, CON BASE EN LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO*

JUAN DE J. PINTO

Profesor TC de la Universidad ICESI

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones invierten grandes esfuerzos y recursos en el desarrollo de **procesos estratégicos** que las lleven a ser más competitivas y a sobrevivir en un ambiente cada vez más difícil y competido en un mundo globalizado. Pues bien, el problema no es sólo establecer con un alto grado de asertividad cuál o cuáles son las estrategias corporativas o de las unidades estratégicas de negocio o de las áreas funcionales que deben desarrollar las organizaciones, el verdadero problema se encuentra en la implementación de dichas estrategias. Los grandes fracasos de los procesos estraté-

gicos han sido por la incapacidad y en mi concepto diría, por la falta de compromiso y de responsabilidad de las organizaciones no sólo en la formulación sino también en la adecuación y puesta en marcha de las estrategias.

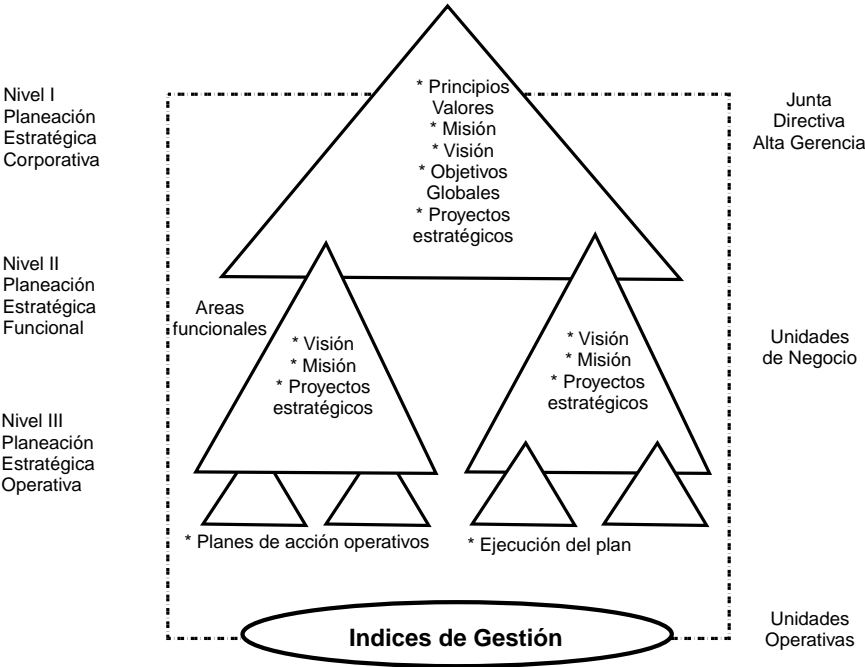
Muchos estudios estratégicos han sido excelentemente realizados en su formulación, las organizaciones han desarrollado la creatividad y el entusiasmo necesarios en sus colaboradores para que se sientan responsables de diagnosticar con alto grado de certeza cuál es la situación actual de su negocio o del área y cómo van a ser afectados por el entorno y la industria (oportunidades y amenazas),

* Este artículo fue escrito para fines de implementación de estrategias administrativas. Es una adaptación del modelo «Process Quality Management makes a quality Management Team», de M. Hardaker y B. Ward, octubre de 1986. En la década de los años noventa fue adaptado por directivos de la IBM en España para guía de consultores en Factores Críticos de Éxito y actualmente es aplicado en varios países de Europa.

pero todo el esfuerzo se ve truncado cuando en la etapa final del proceso de planeación, es decir, en la puesta en marcha del plan de acción no existe un compromiso claro de la alta gerencia, una metodología para la implementación del plan y una definición de los responsables de aplicar el plan, creando como consecuencia un retroceso en la actitud y entusiasmo de los empleados y a veces perdiendo gran parte del esfuerzo realizado en la etapa de formulación del proceso estratégico.

El resultado de la formulación estratégica es una serie de proyectos estratégicos (objetivos), para cada una de las áreas estratégicas de la organización. El estudio pretende presentar una **metodología práctica para la asignación y determinación de prioridades de los procesos esenciales basados en los Factores Críticos de Éxito (FCE) y que son determinantes en el logro de la misión.**

FIGURA 1
Niveles de la planeación estratégica



La Figura 1 muestra el proceso estratégico que siguen las organizaciones en la formulación de sus proyectos corporativos, tácticos y operacionales. Se observa que en el nivel superior de la pirámide se encuentran las estrategias corporativas representadas por la Visión y Misión organizacionales, los objetivos globales, los proyectos estratégicos y la definición de la filosofía corporativa; en el nivel medio o sea en el de la planeación táctica se encuentran las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), en las cuales también se definen la Visión y Misión del negocio específico, los proyectos estratégicos de la UEN; en el mismo nivel se hallan las áreas funcionales a las cuales también se les determina su Visión y Misión según la función específica del área y sus proyectos estratégicos; en el nivel operativo se determinan los planes de acción específicos de cada cargo. Los indicadores de gestión se aplican a cualquiera de los niveles de la organización y están orientados al resultado esperado en cada una de las áreas.

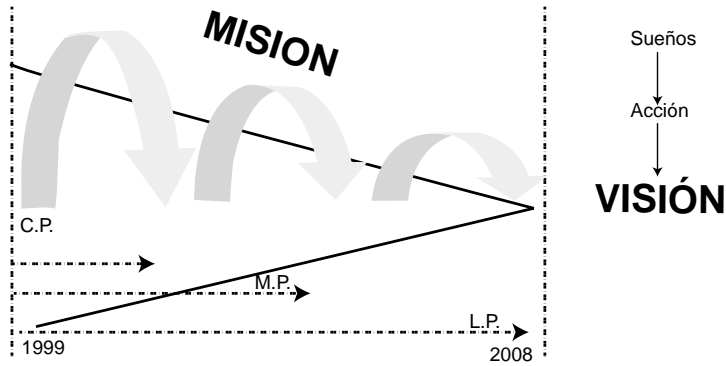
La metodología se basa en determinar y priorizar los procesos necesarios para la implantación del proyecto estratégico a través de encontrar cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCE), y de la definición de las

actividades propias de cada proceso de la organización. Esta metodología es una adaptación del método utilizado en Europa y más concretamente en España, por un grupo de consultores en estrategia de la empresa IBM con el propósito de facilitar los estudios de FCS/PQM (Critical Success Factors and Process Quality Management). El método fue escrito originalmente por Maurice Hardaker en 1986, y fue utilizado predominantemente con propósitos de control de calidad de procesos.

VISION DE FUTURO

Actualmente, cuando se habla de Visión y Misión siempre se debe pensar con una proyección hacia el futuro, visualizando la organización que queremos en un horizonte de tiempo, eliminando la cultura de la inmediatez y lo urgente para convertirla en una cultura de acciones encaminadas a hacer lo que verdaderamente es importante, las organizaciones que desarrollen la capacidad de pensar y de actuar con base en las metas futuras podrán adelantarse y desarrollar ventajas competitivas sostenibles con mayor rapidez que las de sus competidores.

FIGURA 2
Visión de futuro



Este modelo de la Figura 2 de visión de futuro muestra la importancia que tiene para una organización el conocer cuál es su «sueño» y a través de la «acción» convertir ese sueño en una **Visión**.

Los sueños puestos en acción se convierten en visión

Cuando la organización tiene claro su propósito de futuro puede en perspectiva regresarse para determinar cuál es la **Misión**, es decir cuál es el camino que se debe seguir para lograr el sueño organizacional. Este concepto riñe un poco con el tradicional que tenemos de la misión de una organización, la cual se define como «la razón de ser y existir de una organización». En mi concepto la misión organizacional no es otra cosa que los métodos, caminos y estrategias necesarios para llevar a cabo la visión. Desde este punto de vista la misión se vuelve **dinámica**, es decir puede cambiar con el tiempo y no estática como la definición original. Otro punto de vista que nos muestra la Figu-

ra 2 es que con base en una visión de futuro determinamos los tres tipos de objetivos necesarios para el éxito organizacional, los objetivos de largo plazo que tienen un horizonte entre seis y diez años, los objetivos de mediano plazo que están en un horizonte de tres años y los objetivos de corto plazo con horizontes hasta de un año, los cuales los podemos asociar con la Figura 1 como objetivos corporativos, tácticos y operativos de la organización.

MARCO TEÓRICO DEL MÉTODO FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO/PROCESOS

Partiremos de un elemento básico y es que el método puede ser utilizado tanto para planificar las actividades, los recursos y las prioridades de cada una de las estrategias tanto corporativas como de las unidades estratégicas de negocio (UEN) así como de las estrategias de las áreas funcionales, también para establecer la importancia de las estrategias en relación con

los Factores Críticos de Éxito (FCE) y los procesos básicos o esenciales.

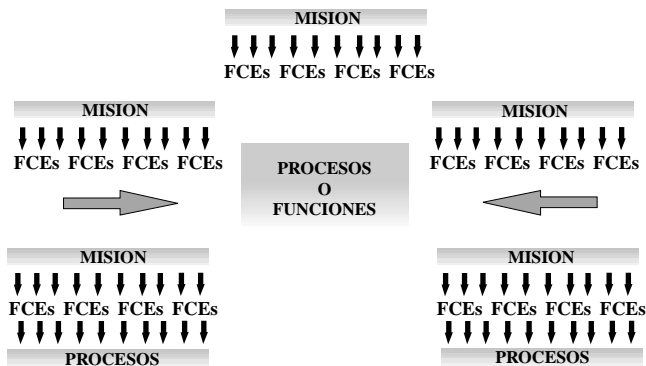
El método se caracteriza por:

- * Focalizar las áreas que la empresa considera claves para su éxito.
- * Definir y priorizar los procesos esenciales necesarios para alcanzar los objetivos.
- * Alta productividad.
- * Corta duración.
- * Simplicidad y rigor metodológico.

Misión (Cumplimiento de los objetivos fundamentales que la organización se ha propuesto).

Observamos en la Figura 3 que para cada misión se deben encontrar los FCE y los procesos asociados a cada Misión, la razón de esta asociación entre misión, F.C.E. y procesos de cada área de la organización no es otra que la de encontrar los procesos críticos controlables que permitan garantizar el cumplimiento de la Misión.

FIGURA 3
Jerarquía de FCEs



Si definimos entonces la misión como: **el objetivo fundamental de una organización, unidad de negocio o área funcional** para cada uno de los niveles y en un determinado período, entonces los Factores Críticos de Éxito (FCE) son los objetivos claves que deben alcanzarse para cumplir esa misión.

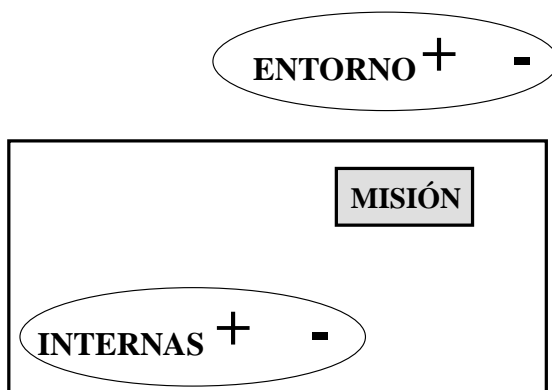
INFLUENCIAS DOMINANTES

Las influencias dominantes son todos aquellos factores que podrían influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión, estas influencias pueden ser de carácter externo, es decir en relación con el entorno de la organización, o de carácter interno cuando se refiera a facto-

res que son propios de la organización. Este proceso exige un pensamiento «lateralizado»¹ sobre cada una de las áreas de la organización (Figura 4).

Dentro del método se recomienda que las influencias dominantes identificadas no deben ser en ningún momento «frases», sino «palabras» una o dos máximo (excluyendo artículos, preposiciones).

FIGURA 4
Influencias dominantes



Ejemplo de posibles influencias dominantes

Proveedores
 Clientes
 Empleados
 Gobierno
 Sindicatos
 Sistemas de información
 Estructura organizacional
 Alta dirección
 Calidad de materias primas
 Eficiencia operativa
 Nuevos productos
 Servicio

La identificación de las influencias dominantes debe hacerse teniendo como marco de referencia los procesos o funciones inherentes a que la Misión se logre, estos procesos deben mirarse en todos y cada uno de los sentidos, hacia arriba, hacia abajo, horizontalmente, hacia afuera y hacia adentro, para garantizar la profundidad del análisis.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)

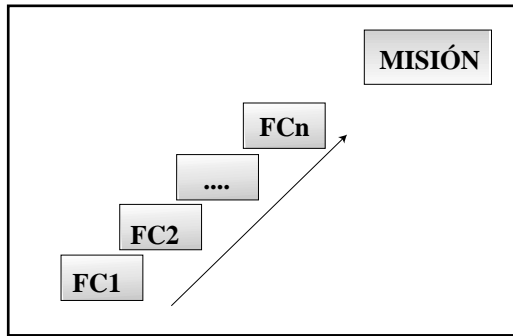
Los Factores Críticos de Éxito (FCE) describen aquellas actividades que son necesarias de ejecutar o de reali-

1. «El pensamiento lateralizado es la capacidad para analizar cómo afectan a las áreas cada uno de los factores mirándolos desde la perspectiva de 360 grados, es decir cómo influye el factor de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, de derecha a izquierda y de izquierda a derecha».

zar exitosamente para que la Misión se cumpla. Son una serie de enunciados, normalmente no son más de ocho que garantizan si se cumplen con el éxito de la misión. Una buena manera para encontrar FCE es agrupando influencias dominantes y traduciéndolas en acciones (verbos) que se deben realizar o cumplir, y que en caso

contrario generarían un caos y un seguro incumplimiento de la misión. Hay que tener cuidado de no hacer que los FCE sean una reformulación de la misión, ejemplo: Si la misión dice «... y fortalecer el recurso humano...», entonces no sería deseable que el FCE diga también «Fortalecer el recurso humano...» (Figura 5).

FIGURA 5
Factores críticos de éxito



Los FCE deben comenzar con verbos como:

- «Desarrollar...»
- «Incrementar...»
- «Adquirir...»
- «Fortalecer...»
- «Capacitar...»
- «Optimizar...»
- «Controlar...»

Una forma de verificar que se han definido todos los FCE que garantizan se cumpla la misión es hacerse la pregunta: «Si se cumplen, FCE1... y... FCE2... y ... FCE3 ... y ...FCE4, ¿tenemos la certeza que el logro de la misión está asegurado?». Si la respuesta es «negativa» es probable que

falten por definirse algunos FCE y es necesario hacer una adición de FCE hasta que la respuesta sea «positiva» y estar totalmente seguros que hemos encontrado todos los FCE.

Los FCE se deben ponderar, es decir encontrar el peso relativo de cada uno de los factores frente a los demás. Para ello puede utilizarse la siguiente metodología:

Se construye colocando tanto en las filas como en las columnas cada uno de los FCE, luego se enfrentan entre sí tomando como base las filas y haciéndose la siguiente pregunta: «¿El FCE (F1) es más importante que el FCE (C1, C2, C3... Cn)?

Si la respuesta es «SI» escriba «1» en la casilla correspondiente: si la res-

puesta es «NO» escriba un cero. Esta misma pregunta se debe hacer para cada una de las filas hasta llegar a la última. Cuando se enfrentan el mismo número de la **fila** con el mismo número de **columna** se escribe una «X», significando que no aplica. Cuando se ha terminado este proceso se suman las filas y se totalizan, el total de esta sumatoria se escribe en la última columna y a ésta se le calcula su peso relativo con respecto a las

demás y determinando así la importancia relativa de cada FCE. Una forma de comprobar si se ha hecho bien el ejercicio es sumar el total de la fila 1, con el total de la columna 1, el resultado debe ser el número de FCE - 1. Igualmente se hace para todas las filas y las columnas.

Para hacer claridad sobre este método observemos el ejemplo de la Figura 6.

FIGURA 6
Ponderación de Factores Críticos de Éxito

	FCE1	FCE2	FCE3	FCE4	FCE5	FCE6	FCE7	FCE8	Sumatoria	Ponderado
FCE1	X	0	1	0	0	0	1	1	3	.11
FCE2	1	X	1	0	1	1	1	1	6	.22
FCE3	0	0	X	1	1	0	1	0	3	.11
FCE4	1	1	0	X	0	1	1	0	4	.14
FCE5	1	0	0	1	X	1	1	1	5	.18
FCE6	1	0	1	0	0	X	1	1	4	.14
FCE7	0	0	0	0	0	0	X	1	1	.03
FCE8	0	0	1	1	0	0	0	X	2	.07

4 1 4 3 2 3 6 5 28

Comprobación: Total Fila 1 + Total Columna 1 = 7 = FCE - 1

(4) + (3) = 7 = (8) - 1

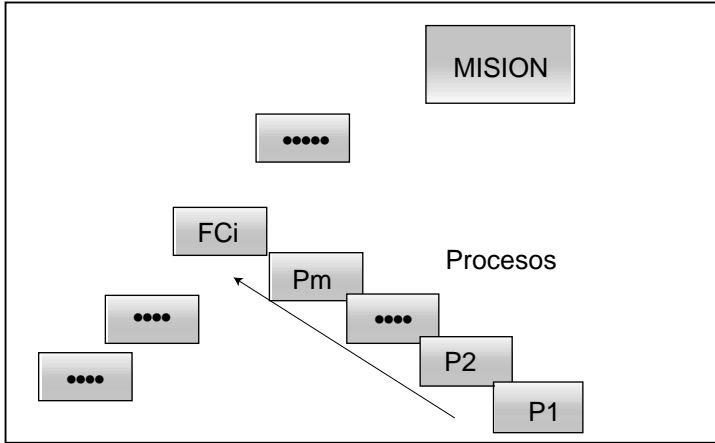
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS ESENCIALES

Para identificar los procesos esenciales se debe hacer una lista de todos los procesos que están a cargo de cada unidad, ya sea la de una unidad corporativa, la de una unidad de negocio o la de un área funcional, la lista no debe exceder de quince (recomendación de Maurice Hardaker), por lo tanto es necesario identificar todos

los procesos asociados a un área específica y tratar de asociar procesos con subprocesos para encontrar los procesos esenciales (Figura 7).

Los procesos se identifican comenzando con un verbo y siguiendo con un sustantivo, debe evitarse agregarle a la identificación del proceso adjetivos calificativos.

FIGURA 7
Procesos esenciales



Con el siguiente ejemplo clarifico el concepto mencionado anteriormente:

Negociar contratos de trabajo...

Definir plazos de pago...

Negociar tiempos de entrega de informes...

Realizar investigaciones...

Procesar listas de asistencia...

Capacitar fuerza de ventas...

Definir contratos de servicio...

Existen algunos verbos que no describen procesos como: gestionar, controlar, reducir, optimizar..., sino que más bien determinan el resultado esperado de la gestión del proceso, en este caso es necesario analizar si en lugar de un proceso se refiere a un FCE.

Otro error muy común es involucrar en la descripción del proceso adjetivos calificativos que pueden desviar

su verdadero objetivo. Por ejemplo:

Negociar contratos de trabajo adecuados...

Definir tiempos de entrega amplios...

Procesar listas de asistencia completas...

MATRIZ DE IMPACTO DE LOS PROCESOS SOBRE LOS FCE

Tal como se observa en la Figura 8, las filas corresponden a los procesos y las columnas contienen a los FCE. Para iniciar el proceso de evaluación nos debemos hacer la siguiente pregunta: ***¿Cuáles son los procesos esenciales que debemos realizar especialmente bien para garantizar el cumplimiento del FCE?***

La respuesta a esta pregunta debe conducir a encontrar los procesos que participan prioritariamente con de-

terminado FCE. Cada vez que hallemos que un proceso esencial requiere del FCE lo marcamos con una «X» que en términos de impacto representa un valor de (1). Cuando se encuentra que un proceso participa en un FCE pero no es esencial se marca con un «/» que en términos de impacto representa un valor de (0.5).

Es probable que lleguemos en algún momento a determinar que faltan procesos para garantizar el cumplimiento del FCE, en este caso se debe incluir un nuevo proceso el cual muy

seguramente no fue ubicado cuando se hizo la lista de procesos esenciales. La razón por la cual no se reportó este proceso es porque probablemente no existe o porque no está implementado.

Terminado este paso se debe calcular el número de impactos que representa la participación de un proceso frente a los FCE, para esto sume el número de FCE en los que participa un proceso y escriba en la columna de número de impactos el total de la suma de «X» con valor de (1) y el de «/» con valor de (0.5).

FIGURA 8
Matriz de procesos/FCEs

FCEs	FCE1	FCE2	FCE3	FCE4	FCE5	FCE6	FCE7	FCE8	No. impactos	Satisfacción	Total Ponderado
	Muestra los impactos de los procesos sobre los FCEs definidos y califica la satisfacción con los procesos y con su estado de implantación.		X	X		X	X	X		5	C
	X		X						2	B	4
	X	X		X	/	X	X	X	6.5	D	26
	X	/	X				X		3.5	B	7
		X	X						2	A	2
									0	B	0
	X		X	X			/	X	4.5	D	18
					X		X		2	C	6
			X	X	X	X		X	5	E	25
Peso Relativo	.11	.22	.11	.14	.18	.14	.03	.07			

La siguiente columna es una calificación de **satisfacción** con el proceso, para esto se utiliza una calificación así:

A = 1 Muy alta
B = 2 Alta

C = 3 Media
D = 4 Baja
E = 5 No existe o no formalizado

Si multiplicamos la columna de número de impactos por la columna de satisfacción obtenemos el resultado ponderado. El valor resultante indi-

ca qué tan crítico es el proceso en el cumplimiento de la misión.

Adicionalmente se puede complementar el análisis haciendo una ponderación adicional utilizando el peso relativo que tiene el FCE frente a los demás factores, este dato se encuentra en la última fila de la Figura 8.

El estudio aunque sencillo puede ayudarnos a establecer los procesos que son determinantes para el éxito de una misión y poder concentrar los esfuerzos de la organización en ellos. Recordemos que esta metodología se puede aplicar tanto para una pequeña área de la organización como a todo un proyecto estratégico, lo importante es la determinación de cuál es la misión.

CONCLUSIONES

1. Es un instrumento que acerca la estrategia de la organización en todos los niveles a los procesos claves del negocio y permite priorizar las actividades para alcanzar con éxito la misión.
2. Es una metodología sencilla y práctica que permite determinar cuáles son los procesos esenciales a través de encontrar los Factores Críticos de Éxito (FCE).
3. Puede aplicarse a diferentes áreas y niveles internos o externos de la organización.
4. Es un instrumento de comunicación interdisciplinaria y de reflexión organizacional.

RECOMENDACIONES

Cuando el estudio está en esta fase pueden determinar:

1. Aquellos procesos que arrojen como resultado un valor ponderado alto requieren de una atención muy importante de la dirección o dueño del proceso.
2. Los procesos que figuren con calificación de satisfacción $E = (5)$ y que hayan sido impactados por varios FCE (Columna de número de impactos), deben ser implementados urgentemente.
3. Aquellos procesos con un valor ponderado muy alto requieren de una atención muy importante de la dirección, puesto que son los más «críticos» para el cumplimiento de la misión.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

En la próxima entrega se presentará el manual para el desarrollo de la metodología expuesta en este artículo.

BIBLIOGRAFÍA

Process Quality Management makes a Quality Management Team, de M. Hardaker y B. Ward, octubre, 1986.

Consultoría de Factores Críticos de Éxito/Procesos. (Estudio FCE/P), Consultores IBM España, enero, 1998. ☀