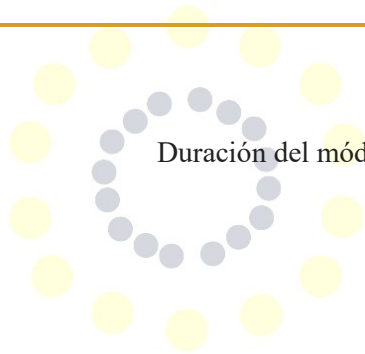


RED SUMA CAPACITACIÓN SPA

www.redsuma.cl

Análisis y Resolución de Problemas en Procesos Administrativos y Operacionales

Módulo 4: Priorización y Análisis Operativo



Duración del módulo: 14 horas cronológicas — modalidad e-learning sincrónico

Programa SENCE de 80 horas totales

Material de lectura complementaria

Módulo 4: Priorización y Análisis Operativo

Duración: 14 horas

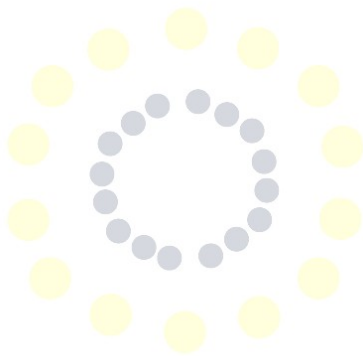
Red Suma Capacitación SPA — www.redsuma.cl

Material de lectura complementaria



Índice

1. Introducción y objetivos de aprendizaje
2. Impacto vs. esfuerzo: la matriz de priorización esencial
3. Frecuencia, criticidad y factibilidad: criterios complementarios de priorización
4. Análisis de riesgos básico aplicado a procesos administrativos y operacionales
5. Uso de Excel para análisis y priorización
6. Interpretación de resultados para la toma de decisiones
7. Aplicación práctica: el caso ServiExpress
8. Glosario de términos clave
9. Resumen ejecutivo del módulo
10. Referencias y bibliografía



REDSUMA

1. Introducción y objetivos de aprendizaje

Cuando un equipo administrativo u operacional ha logrado identificar los problemas que afectan su desempeño —a través de herramientas como el diagrama de Pareto, el árbol de problemas, el diagrama de Ishikawa o la observación directa de procesos—, se enfrenta casi de inmediato a una pregunta incómoda: ¿por dónde empezamos? Rara vez una organización cuenta con el tiempo, el presupuesto o la capacidad humana para abordar todas las causas de un problema al mismo tiempo. La priorización no es un lujo metodológico ni un paso burocrático adicional: es la disciplina que permite convertir un diagnóstico correcto en una acción efectiva.

Este cuarto módulo del curso "Análisis y Resolución de Problemas en Procesos Administrativos y Operacionales" se sitúa precisamente en ese punto de inflexión. Los módulos anteriores entregaron a los participantes herramientas para levantar información, mapear procesos y diagnosticar causas raíz. Ahora, el desafío es distinto: contamos con una lista de causas candidatas —a veces cinco, a veces quince— y debemos decidir, con criterios objetivos y defendibles ante la jefatura, cuáles intervenir primero, cuáles programar para más adelante y cuáles, honestamente, no vale la pena abordar por ahora.

La priorización mal hecha es una de las causas silenciosas de fracaso en los procesos de mejora continua dentro de las organizaciones chilenas, tanto públicas como privadas. Es común observar equipos que, entusiasmados tras un buen diagnóstico, se lanzan a "arreglar todo a la vez", diluyen sus recursos, no logran resultados visibles en el corto plazo y terminan por perder el respaldo de la jefatura para seguir invirtiendo en mejora de procesos. La priorización estructurada evita este desgaste: permite mostrar resultados tempranos con las intervenciones de mayor impacto y menor esfuerzo, construir credibilidad y, sobre esa base, abordar progresivamente los desafíos más complejos.

En este módulo el participante aprenderá a aplicar cuatro grandes bloques de herramientas y criterios de priorización —impacto vs. esfuerzo; frecuencia, criticidad y factibilidad; análisis de riesgos básico; y planillas Excel de priorización— y a interpretar sus resultados para tomar decisiones informadas. El hilo conductor de todo el módulo es el caso de Distribuidora ServiExpress Ltda., una empresa ficticia de distribución y logística en Santiago de Chile, cuya analista de procesos operativos, Constanza, ya identificó —en módulos anteriores— varias causas candidatas para intervenir en el área de Bodega y Despacho: falta de estandarización de picking, errores de etiquetado, sobrecarga de trabajo en horas peak y falta de capacitación del personal de bodega. En este módulo, Constanza deberá tomar esas causas y decidir, con una metodología clara y trazable, cuáles llevar a la jefatura como plan de acción prioritario.

Objetivo de aprendizaje del módulo

Al finalizar este módulo, el participante será capaz de:

Este objetivo general se descompone en los siguientes aprendizajes específicos:

- Aplicar la matriz de impacto vs. esfuerzo para priorizar causas o soluciones candidatas en un proceso administrativo u operacional.
- Incorporar los criterios de frecuencia, criticidad y factibilidad como complemento y afinamiento de la priorización por impacto-esfuerzo.

- Realizar un análisis de riesgos básico de las intervenciones priorizadas, identificando probabilidad, impacto y medidas de mitigación.
- Construir y utilizar planillas Excel simples para sistematizar el proceso de priorización, incluyendo fórmulas de cálculo de puntajes y visualizaciones de apoyo.
- Interpretar los resultados numéricos y gráficos de una priorización para fundamentar decisiones de gestión ante la jefatura o el equipo.

¿Por qué importa este módulo para un asistente administrativo o analista?

A diferencia de lo que muchas personas asumen, la priorización no es una competencia exclusiva de gerentes o jefes de proyecto. En la práctica diaria de una organización, quienes primero identifican cuellos de botella, retrasos, reprocesos o quejas recurrentes suelen ser los propios asistentes administrativos, analistas de procesos y ejecutivos de apoyo a la gestión: son quienes están en contacto directo con los sistemas, los clientes internos y externos, y los flujos documentales. Contar con la capacidad de estructurar esa observación en una priorización clara y comunicable es lo que transforma una queja informal ("esto siempre se atrasa") en una propuesta de mejora tomada en serio por la jefatura.

Asimismo, la priorización estructurada cumple una función política y comunicacional dentro de la organización: permite mostrar que las decisiones no se toman "por corazonada" ni por quién grita más fuerte en la reunión, sino en base a criterios explícitos, medibles y revisables. Esto es especialmente relevante en procesos administrativos, donde con frecuencia coexisten múltiples "urgencias" simultáneas —de distintos departamentos, distintos jefes, distintos clientes— y se requiere un marco común para decidir con justicia y eficacia.

Preguntas de reflexión inicial

Antes de avanzar, le invitamos a reflexionar, individualmente o en su bitácora de curso, sobre las siguientes preguntas. No es necesario responderlas por escrito para el tutor, pero sí es recomendable dedicarles al menos cinco minutos de pensamiento activo:

1. En su lugar de trabajo, ¿cómo se decide actualmente qué problema o mejora se aborda primero? ¿Existe un criterio explícito o se decide de manera informal?
2. ¿Ha vivido alguna vez la situación de que un equipo intente "arreglar todo a la vez" y termine sin resultados visibles? ¿Qué aprendizaje le dejó esa experiencia?
3. ¿Qué información necesitaría usted, hoy, para poder priorizar con más objetividad las mejoras pendientes en su área?

2. Impacto vs. esfuerzo: la matriz de priorización esencial

2.1 Fundamento conceptual

La matriz de impacto vs. esfuerzo —también conocida como matriz de priorización 2x2, "matriz de valor y esfuerzo" o, en su versión más simple, "quick wins matrix"— es probablemente la herramienta de priorización más utilizada en el mundo de la gestión de procesos, la mejora continua y la gestión de proyectos, precisamente porque combina rigor analítico con extrema simplicidad visual. Su lógica de fondo es sencilla: no todas las mejoras cuestan lo mismo implementarlas, y no todas producen el mismo beneficio. Por lo tanto, la decisión de qué abordar primero no puede basarse únicamente en "qué tan grave es el problema", sino que debe cruzar esa gravedad con el costo de resolverlo.

La matriz se construye sobre dos ejes:

- **Eje de Impacto (habitualmente el eje vertical):** mide el beneficio esperado de resolver la causa o implementar la solución. Este beneficio puede expresarse en términos de reducción de tiempos, disminución de errores, ahorro de costos, mejora de la satisfacción del cliente interno o externo, reducción de riesgos, o cualquier otra dimensión relevante para la organización.
- **Eje de Esfuerzo (habitualmente el eje horizontal):** mide el costo, la dificultad o la complejidad de implementar la solución. Este esfuerzo puede incluir tiempo requerido, recursos económicos, personas involucradas, resistencia al cambio esperada, dependencias tecnológicas o la necesidad de aprobaciones de otras áreas.

Al cruzar ambos ejes se generan cuatro cuadrantes, cada uno con una implicancia estratégica distinta:

Cuadrante	Impacto	Esfuerzo	Denominación habitual	Implicancia práctica
I	Alto	Bajo	"Quick wins" (ganancias rápidas)	Priorizar de inmediato: alto retorno con poca inversión
II	Alto	Alto	"Proyectos estratégicos"	Planificar formalmente, asignar recursos y responsables, dividir en etapas
III	Bajo	Bajo	"Tareas de relleno" o "mejoras menores"	Abordar si sobra capacidad, o delegar a nivel operativo sin mayor planificación
IV	Bajo	Alto	"Trampas de recursos" o "pozos sin fondo"	Evitar o postergar indefinidamente; revisar si realmente vale la pena

Esta clasificación en cuatro cuadrantes no es un fin en sí mismo: es un lenguaje común que permite a un equipo de trabajo —y a su jefatura— tener una conversación ordenada sobre prioridades, en lugar de discutir en abstracto sobre "qué es más urgente". El valor de la matriz radica en volver explícitos criterios que, de otro modo, permanecerían implícitos y sujetos a sesgos personales, jerárquicos o simplemente a quién presenta el problema con más energía.

2.2 ¿Por qué "impacto" y no simplemente "urgencia" o "gravedad"?

Es común que en el lenguaje cotidiano de las organizaciones se hable de "prioridades urgentes" sin distinguir con claridad entre urgencia (relacionada con el tiempo disponible antes de que el problema empeore o genere una consecuencia negativa) e impacto (relacionado con el beneficio o la magnitud del efecto de resolver el problema). Ambos conceptos están relacionados, pero no son lo mismo. Un problema puede ser muy urgente —por ejemplo, un reclamo de un cliente importante que debe responderse hoy— sin que su resolución tenga un impacto estructural en el proceso a mediano plazo. Y, a la inversa, puede existir una causa raíz de alto impacto estructural —como la falta de un procedimiento estandarizado de picking en una bodega— cuya urgencia no sea evidente en el día a día, pero cuyo costo acumulado, sostenido en el tiempo, sea enorme.

En este módulo trabajaremos principalmente con el concepto de **impacto**, entendido como el beneficio esperado —cuantitativo o cualitativo— de intervenir una causa o implementar una solución, evaluado en función de su efecto sobre los objetivos del proceso (tiempos, costos, calidad, satisfacción del cliente, cumplimiento normativo, clima laboral, etc.). Más adelante, en la sección 3, incorporaremos específicamente el criterio de **frecuencia y criticidad**, que permiten matizar y enriquecer la noción de impacto.

2.3 Dimensiones típicas para evaluar impacto en procesos administrativos y operacionales

En el contexto de procesos administrativos y operacionales —a diferencia, por ejemplo, de un contexto de innovación de producto—, el impacto suele evaluarse considerando una o varias de las siguientes dimensiones:

1. **Impacto en tiempos de ciclo:** ¿cuánto se reduciría el tiempo que toma completar el proceso (por ejemplo, tiempo de despacho de un pedido, tiempo de tramitación de una solicitud, tiempo de respuesta a un cliente)?
2. **Impacto en costos operativos:** ¿cuánto se ahorraría en horas-hombre, materiales, reprocesos, devoluciones, multas o penalizaciones?
3. **Impacto en calidad y errores:** ¿cuánto se reduciría la tasa de error, de reclamos, de devoluciones o de no conformidades?
4. **Impacto en satisfacción del cliente (interno o externo):** ¿cuánto mejoraría la experiencia de quien recibe el resultado del proceso?
5. **Impacto en cumplimiento normativo o contractual:** ¿se reduce la exposición a incumplimientos legales, reglamentarios o de contrato con clientes?
6. **Impacto en el clima laboral y la carga de trabajo del equipo:** ¿se reduce el estrés, el reproceso o la sobrecarga de las personas que ejecutan el proceso?

Para procesos administrativos —como la tramitación de licencias médicas, la gestión de facturación, la atención de solicitudes internas o la administración de contratos— estas mismas dimensiones aplican, aunque con matices: por ejemplo, el "tiempo de ciclo" puede referirse al tiempo de respuesta a un trabajador que solicita un beneficio, y el "impacto en cumplimiento normativo" puede ser central si se trata de plazos legales (por ejemplo, plazos de la Dirección del Trabajo o del Servicio de Impuestos Internos).

2.4 Dimensiones típicas para evaluar esfuerzo

El esfuerzo, por su parte, suele evaluarse considerando:

1. **Tiempo estimado de implementación:** días, semanas o meses requeridos para poner en marcha la solución.
2. **Recursos económicos requeridos:** inversión en tecnología, capacitación, contratación de personal adicional, consultoría externa.
3. **Complejidad técnica:** ¿requiere cambios en sistemas informáticos, integración con otras plataformas, rediseño de procesos completos?
4. **Dependencias de terceros:** ¿requiere aprobación de otras gerencias, proveedores externos, sindicatos, organismos reguladores?
5. **Resistencia al cambio esperada:** ¿cuán probable es que el equipo o los usuarios se resistan a adoptar la nueva forma de trabajar?
6. **Necesidad de capacitación:** ¿cuántas personas deben ser formadas y con qué profundidad?

Un error frecuente de quienes recién se inician en el uso de esta matriz es evaluar el esfuerzo solamente en términos de costo monetario, dejando fuera el tiempo de las personas y la complejidad organizacional del cambio, que muchas veces son el verdadero cuello de botella. En procesos administrativos esto es particularmente relevante: una mejora "barata" en términos de dinero puede ser "cara" en términos de esfuerzo si requiere convencer a cinco jefaturas distintas de cambiar su forma de trabajar.

2.5 Metodología paso a paso para construir una matriz de impacto vs. esfuerzo

Paso 1: Listar las causas o soluciones candidatas. Esta lista debe provenir de un diagnóstico previo (por ejemplo, un análisis de Pareto o un árbol de problemas, como los desarrollados en módulos anteriores del curso). No se debe intentar priorizar "a ciegas": la matriz de impacto-esfuerzo trabaja sobre opciones ya identificadas, no las genera.

Paso 2: Definir los criterios de evaluación de impacto y de esfuerzo. Es recomendable que el equipo (o el analista, en conjunto con su jefatura) acuerde explícitamente qué dimensiones se van a considerar para "impacto" (por ejemplo: reducción de tiempo de ciclo, reducción de errores, mejora de satisfacción del cliente) y para "esfuerzo" (por ejemplo: tiempo de implementación, costo, complejidad técnica). Esto evita evaluaciones subjetivas dispares entre distintos miembros del equipo.

Paso 3: Asignar una puntuación a cada causa o solución en ambos ejes. Habitualmente se utiliza una escala de 1 a 5 o de 1 a 10, donde los valores más altos de impacto representan mayor beneficio, y los valores más altos de esfuerzo representan mayor dificultad de implementación. Es fundamental fijar de antemano qué

significa cada nivel de la escala (por ejemplo, "impacto 5 = reduce el tiempo de ciclo en más de un 30%"; "esfuerzo 5 = requiere más de tres meses e inversión superior a \$2.000.000").

Paso 4: Graficar cada causa o solución en la matriz 2x2. El eje vertical representa el impacto (de bajo a alto, de abajo hacia arriba) y el eje horizontal representa el esfuerzo (de bajo a alto, de izquierda a derecha). Cada causa o solución se ubica como un punto en el plano, según su puntuación.

Paso 5: Clasificar cada punto en su cuadrante correspondiente (quick win, proyecto estratégico, tarea de relleno, trampa de recursos) y definir la secuencia de intervención: primero los quick wins, luego los proyectos estratégicos (planificados con etapas), dejando las tareas de relleno para capacidad ociosa y descartando o postergando las trampas de recursos.

Paso 6: Validar la priorización con la jefatura o el equipo. La matriz es una herramienta de apoyo a la decisión, no un sustituto del juicio de negocio. Es recomendable presentar la matriz gráfica junto con una breve justificación de las puntuaciones asignadas, de manera que la jefatura pueda ajustar criterios si dispone de información adicional (por ejemplo, una restricción presupuestaria no considerada inicialmente).

2.6 Ejemplo aplicado en contexto administrativo chileno

Imaginemos el caso de un departamento de Recursos Humanos de una empresa mediana en Santiago, que ha identificado las siguientes causas de demoras en la tramitación de licencias médicas de sus trabajadores:

Causa candidata	Impacto (1-5)	Esfuerzo (1-5)	Cuadrante
Falta de un formulario único digital de licencias	5	2	Quick win
Ausencia de capacitación al personal sobre normativa de la Superintendencia de Seguridad Social	4	3	Proyecto estratégico (borde)
Falta de un sistema integrado con la Isapre/Fonasa para seguimiento automático	5	5	Proyecto estratégico
Formato de carpeta física desordenado en archivo	2	1	Tarea de relleno
Rediseño completo del organigrama del área de RRHH	3	5	Trampa de recursos

Este ejemplo ilustra cómo, sin necesidad de un software sofisticado, un equipo de RRHH puede tomar una decisión razonada: implementar primero el formulario único digital (quick win, impacto alto y esfuerzo bajo), planificar como proyecto de mediano plazo la integración con Isapre/Fonasa, ordenar el archivo físico cuando exista capacidad ociosa, y evitar, por ahora, embarcarse en un rediseño completo del organigrama, cuyo esfuerzo es alto y cuyo impacto directo sobre el problema de licencias médicas es limitado.

2.7 Aplicación al caso ServiExpress: primera aproximación con impacto-esfuerzo

Constanza, analista de procesos operativos de Distribuidora ServiExpress Ltda., ya cuenta —gracias al trabajo realizado en los módulos anteriores del curso, en particular el análisis de Pareto y el árbol de problemas— con cuatro causas candidatas para intervenir en el área de Bodega y Despacho:

1. Falta de estandarización de picking (no existe un procedimiento único para la preparación de pedidos, cada operario "lo hace a su manera").
2. Errores de etiquetado (las etiquetas de destino y de producto se confunden o se imprimen con datos incorrectos).
3. Sobrecarga de trabajo en horas peak (entre las 14:00 y las 18:00 horas se concentra el 60% de los despachos diarios, generando cuellos de botella).
4. Falta de capacitación del personal de bodega (alta rotación de operarios temporales sin inducción formal al proceso).

Como primer paso de priorización, Constanza construye una matriz preliminar de impacto vs. esfuerzo, utilizando una escala de 1 a 5 y basándose en datos de los últimos tres meses (reportes de incidencias, quejas de clientes y tiempos de despacho registrados en el sistema WMS —Warehouse Management System— de la empresa):

Causa candidata	Impacto (1-5)	Esfuerzo (1-5)	Cuadrante
Falta de estandarización de picking	5	2	Quick win
Errores de etiquetado	4	2	Quick win
Sobrecarga en horas peak	4	4	Proyecto estratégico
Falta de capacitación del personal	5	3	Proyecto estratégico (cercano a quick win)

Con esta primera mirada, Constanza ya puede anticipar que la estandarización del picking y la corrección de los errores de etiquetado son candidatos naturales para una intervención rápida, mientras que la sobrecarga en horas peak —que probablemente requiera rediseñar turnos, negociar con Recursos Humanos la contratación de personal de apoyo en horario peak, o invertir en tecnología de apoyo al despacho— exige una planificación más robusta. Esta primera clasificación será refinada en la sección 3 con los criterios de frecuencia, criticidad y factibilidad, y consolidada en la sección 7 con la planilla Excel completa.

2.8 Errores comunes al aplicar la matriz de impacto-esfuerzo

- **Evaluar solo desde la perspectiva de quien propone la solución**, sin contrastar con otras áreas afectadas (por ejemplo, subestimar el esfuerzo porque quien evalúa no dimensiona la carga de trabajo de TI o de otro departamento involucrado).
- **Confundir impacto con visibilidad**: a veces se sobrevalora una causa porque "se nota mucho" o genera quejas ruidosas, aunque su efecto real sobre los indicadores del proceso sea menor que el de otra causa más silenciosa pero más costosa.

- **No fijar de antemano qué significa cada nivel de la escala**, lo que genera evaluaciones inconsistentes entre distintas personas del equipo.
- **Usar la matriz una sola vez y no revisarla**: el impacto y el esfuerzo de una causa pueden cambiar en el tiempo (por ejemplo, si cambia la tecnología disponible o el volumen de operación), por lo que la matriz debe actualizarse periódicamente.
- **Tratar los "quick wins" como gratuitos**: aunque el esfuerzo sea bajo, siempre requieren seguimiento, comunicación y validación de resultados; "bajo esfuerzo" no significa "sin gestión".

2.9 Actividad de autoevaluación — Sección 2

1. Piense en un problema recurrente de su propio lugar de trabajo. Si tuviera que ubicarlo en la matriz de impacto-esfuerzo, ¿en qué cuadrante lo situaría, y por qué?
2. ¿Qué información concreta necesitaría recopilar para sustentar, con datos y no solo con percepción, la puntuación de impacto y de esfuerzo de una causa en su área?
3. ¿Qué riesgo ve usted en que la jefatura decida intervenir primero un "proyecto estratégico" (alto impacto, alto esfuerzo) sin antes abordar los "quick wins" disponibles? Fundamente su respuesta.



3. Frecuencia, criticidad y factibilidad: criterios complementarios de priorización

3.1 ¿Por qué no basta con impacto y esfuerzo?

La matriz de impacto vs. esfuerzo, revisada en la sección anterior, es un excelente punto de partida, pero tiene una limitación relevante cuando se aplica a procesos administrativos y operacionales complejos: reduce la decisión a solo dos dimensiones, cuando en la práctica organizacional suelen intervenir más factores. Dos causas pueden tener exactamente el mismo puntaje de impacto y esfuerzo, y sin embargo ser muy distintas en su urgencia real, en la gravedad de sus consecuencias si no se atienden, o en la disponibilidad concreta de recursos para resolverlas en este momento particular de la organización.

Por ello, en este módulo incorporamos tres criterios complementarios, ampliamente utilizados en metodologías de gestión de procesos, gestión de calidad y gestión de riesgos: **frecuencia**, **criticidad** y **factibilidad**. Estos criterios no reemplazan la matriz de impacto-esfuerzo; la enriquecen, permitiendo una priorización de segundo nivel, más fina, especialmente útil cuando existen varias causas en el mismo cuadrante y es necesario decidir un orden entre ellas.

3.2 Frecuencia

La **frecuencia** mide cuán seguido ocurre el problema o la situación que la causa genera. Una causa que provoca un error una vez al año no es comparable, en términos de prioridad, con una causa que provoca un error todos los días. La frecuencia suele medirse en términos cuantitativos: número de ocurrencias por día, semana o mes, porcentaje de casos afectados sobre el total de transacciones del proceso, etc.

En procesos administrativos, la frecuencia puede obtenerse de fuentes como:

- Registros de incidencias o tickets de soporte.
- Bitácoras de reclamos de clientes internos o externos.
- Reportes de sistemas transaccionales (ERP, WMS, CRM, sistemas de gestión documental).
- Encuestas o pautas de observación directa del proceso.

Una escala simple y práctica para evaluar frecuencia, aplicable en la mayoría de los contextos administrativos y operacionales, es la siguiente:

Nivel	Descripción	Ejemplo de rango
1 – Muy baja	Ocurre esporádicamente, menos de una vez al mes	1 vez cada 2-3 meses
2 – Baja	Ocurre ocasionalmente	1-3 veces al mes
3 – Media	Ocurre regularmente, de forma semanal	1-3 veces por semana
4 – Alta	Ocurre casi a diario	4-6 veces por semana
5 – Muy alta	Ocurre múltiples veces al día	Diariamente, en más de una ocasión

3.3 Criticidad

La **criticidad** mide la gravedad de las consecuencias que genera el problema cuando ocurre, independientemente de cuán seguido ocurra. Una causa puede tener baja frecuencia (ocurre pocas veces) pero criticidad altísima si, cuando ocurre, genera un daño severo: por ejemplo, un incumplimiento legal, la pérdida de un cliente estratégico, un accidente laboral, o una sanción regulatoria significativa.

La criticidad suele evaluarse considerando dimensiones como:

- **Consecuencias económicas:** monto de la pérdida, multa o costo de reproceso asociado.
- **Consecuencias sobre la seguridad de las personas:** riesgo de accidentes laborales o afectación a la salud.
- **Consecuencias legales o normativas:** incumplimiento de la legislación laboral, tributaria, sanitaria o de protección al consumidor.
- **Consecuencias reputacionales:** impacto en la imagen de la empresa ante clientes, proveedores o el mercado.
- **Consecuencias sobre la continuidad operativa:** capacidad de la organización de seguir funcionando con normalidad.

Al igual que con la frecuencia, es recomendable establecer una escala explícita:

Nivel	Descripción	Ejemplo
1 – Muy baja	Consecuencia menor, se resuelve sin mayor esfuerzo	Reproceso de 10 minutos, sin costo adicional
2 – Baja	Consecuencia perceptible pero acotada	Retraso menor, cliente interno molesto pero sin reclamo formal
3 – Media	Consecuencia relevante, requiere gestión activa	Reclamo formal de cliente, costo de reposición
4 – Alta	Consecuencia severa, afecta objetivos del área	Pérdida de un contrato, incumplimiento de SLA (Service Level Agreement)
5 – Muy alta	Consecuencia crítica para la organización	Sanción legal, accidente laboral, pérdida de cliente estratégico

3.4 La combinación frecuencia x criticidad: hacia un "índice de urgencia"

Un recurso muy utilizado en la gestión de calidad y en la gestión de riesgos —y que resulta perfectamente aplicable en contextos administrativos y operacionales, incluso sin necesidad de software especializado— es multiplicar la puntuación de frecuencia por la puntuación de criticidad, obteniendo lo que podemos llamar un **índice de urgencia**:

Este índice puede tomar valores entre 1 y 25, y permite ordenar de manera más fina las causas dentro de un mismo cuadrante de la matriz de impacto-esfuerzo. Por ejemplo, si dos causas se ubican como "quick wins" (alto impacto, bajo esfuerzo), pero una tiene un índice de urgencia de 20 (frecuencia 4 x criticidad 5) y la otra

de 6 (frecuencia 2 x criticidad 3), es razonable intervenir primero la de mayor índice de urgencia, ya que su atención postergada genera un costo acumulado mayor para la organización.

Esta lógica de multiplicar frecuencia por criticidad (o gravedad) es, de hecho, la misma lógica conceptual que utilizan metodologías reconocidas de análisis de riesgos y de calidad, como el AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), que en su versión más simple combina ocurrencia, gravedad y detectabilidad. En este módulo trabajaremos una versión simplificada, adecuada al nivel de un curso orientado a procesos administrativos, sin necesidad de profundizar en la totalidad de la metodología AMFE, que corresponde a un nivel de especialización de calidad industrial.

3.5 Factibilidad

El tercer criterio complementario es la **factibilidad**, entendida como el grado en que, en el contexto actual y específico de la organización, existen las condiciones reales para implementar la solución con éxito. La factibilidad no es lo mismo que el esfuerzo (revisado en la sección 2): el esfuerzo mide cuánto cuesta hacer algo en términos absolutos (tiempo, dinero, complejidad técnica), mientras que la factibilidad mide cuán viable es hacerlo **aquí y ahora**, considerando el contexto político, cultural y de recursos concreto de la organización en el momento de la decisión.

Dos causas pueden requerir el mismo esfuerzo técnico, pero una puede ser mucho más factible que la otra si, por ejemplo, la jefatura ya está convencida de la necesidad de resolverla, existe presupuesto disponible este trimestre, o el equipo tiene la disposición y las competencias necesarias. En cambio, otra causa puede tener el mismo esfuerzo técnico, pero enfrentar resistencia de un sindicato, depender de la aprobación de una casa matriz en el extranjero, o requerir un cambio normativo externo a la empresa.

Dimensiones relevantes para evaluar factibilidad:

1. **Disponibilidad de presupuesto** en el período de planificación actual.
2. **Apoyo de la jefatura y patrocinio ejecutivo (sponsorship)** para la iniciativa.
3. **Disponibilidad de personas** con el tiempo y las competencias necesarias para ejecutar la solución.
4. **Nivel de resistencia al cambio** esperado en el equipo o en otras áreas involucradas.
5. **Dependencias externas:** proveedores, sistemas de terceros, marco regulatorio, negociación sindical.
6. **Madurez tecnológica:** ¿la infraestructura tecnológica actual permite implementar la solución sin inversiones adicionales mayores?

Escala sugerida de factibilidad:

Nivel	Descripción
1 – Muy baja	Prácticamente inviable en el corto-mediano plazo; depende de factores fuera del control de la organización
2 – Baja	Viable, pero con obstáculos importantes de presupuesto, personas o dependencias externas
3 – Media	Viable con gestión activa; requiere coordinación pero no obstáculos mayores

4 – Alta	Viable con los recursos y el respaldo actualmente disponibles
5 – Muy alta	Totalmente viable de inmediato; no depende de terceros ni de aprobaciones adicionales

3.6 Integrando los cuatro criterios: hacia un puntaje de priorización compuesto

Con impacto, esfuerzo, frecuencia, criticidad y factibilidad ya definidos, es posible construir un **puntaje de priorización compuesto**, que combine todos los criterios en un solo número, facilitando el ordenamiento final de las causas o soluciones candidatas. Una fórmula simple y muy utilizada en la práctica —que retomaremos en la sección de Excel— es la siguiente:

O, en una versión que evita divisiones que puedan distorsionar el resultado cuando el esfuerzo es muy bajo (cercano a 1), se puede usar una fórmula aditiva ponderada:

Los ponderadores (0,30; 0,20; 0,25; 0,15; 0,10) son solo un ejemplo: cada organización, e incluso cada equipo de trabajo, puede ajustar estos pesos según lo que considere más relevante en su contexto. Lo importante es que los ponderadores se definan **antes** de conocer los resultados de cada causa, para evitar el sesgo de "ajustar la fórmula" para que dé el resultado que ya se tenía en mente.

Es importante subrayar ante los participantes del curso que no existe una fórmula matemáticamente "correcta" en un sentido absoluto: la priorización combina un componente cuantitativo (los puntajes) con un componente cualitativo de juicio experto y conocimiento del negocio. La fórmula es una ayuda para ordenar las ideas y hacer explícitos los criterios, no un oráculo que reemplace la conversación con la jefatura y el equipo.

3.7 Ejemplo aplicado en contexto administrativo chileno

Continuando con el ejemplo del departamento de Recursos Humanos visto en la sección anterior, apliquemos ahora frecuencia, criticidad y factibilidad a las mismas causas:

Causa	Impacto	Esfuerzo	Frecuencia	Criticidad	Factibilidad	Índice urgencia (Frec.×Crit.)
Falta de formulario único digital	5	2	5	3	5	15
Falta de capacitación en normativa SUSESO	4	3	2	5	3	10
Falta de integración con Isapre/Fonasa	5	5	4	4	2	16

Archivo físico desordenado	2	1	3	1	5	3
----------------------------	---	---	---	---	---	---

Al incorporar estos criterios, observamos que la falta de capacitación en normativa, aunque tenía un esfuerzo intermedio y no era el "quick win" más evidente, presenta una criticidad muy alta (5): un error de aplicación normativa puede derivar en sanciones de la Superintendencia de Seguridad Social o en pagos indebidos de subsidios. Esto sugiere que, aunque no sea la primera acción en términos de esfuerzo mínimo, merece ser elevada en la conversación con la jefatura debido al riesgo que representa dejarla sin atender.

3.8 Aplicación al caso ServiExpress: incorporando frecuencia, criticidad y factibilidad

Retomemos las cuatro causas candidatas identificadas por Constanza en Distribuidora ServiExpress Ltda. Con la información histórica del sistema WMS y las conversaciones sostenidas con el jefe de Bodega y el equipo de Recursos Humanos, Constanza construye la siguiente tabla:

Causa	Impacto	Esfuerzo	Frecuencia	Criticidad	Factibilidad
Falta de estandarización de picking	5	2	5	4	4
Errores de etiquetado	4	2	4	5	4
Sobrecarga en horas peak	4	4	5	3	2
Falta de capacitación del personal	5	3	3	4	3

Constanza observa varios elementos relevantes para su análisis:

- **Los errores de etiquetado** tienen una criticidad de 5, la más alta de todas las causas: un error de etiquetado puede significar que un pedido llegue a un cliente equivocado o con la dirección incorrecta, generando no solo el costo de reproceso logístico (recolección y reenvío), sino también un daño reputacional directo frente al cliente final de ServiExpress, y en algunos casos, incumplimiento de plazos comprometidos contractualmente con clientes corporativos.
- **La sobrecarga en horas peak** tiene la frecuencia más alta (5, ocurre todos los días entre las 14:00 y las 18:00 horas) pero la factibilidad más baja (2), ya que su solución probablemente requiere negociar con Recursos Humanos la incorporación de personal de apoyo en el turno peak, lo cual excede las atribuciones directas del área de Bodega y Despacho y depende de la aprobación de la Gerencia General para ampliar la dotación o el presupuesto de horas extraordinarias.
- **La falta de estandarización de picking** combina alto impacto, alta frecuencia, criticidad relevante y buena factibilidad, lo que la posiciona como una prioridad muy sólida desde múltiples ángulos.

Este análisis multicriterio permite a Constanza ir más allá de la primera lectura de la matriz de impacto-esfuerzo (sección 2.7) y anticipar que, si bien la sobrecarga en horas peak es de alto impacto, su baja factibilidad inmediata sugiere que deberá trabajarse como un proyecto de mediano plazo, con gestión activa a nivel gerencial, mientras que picking y etiquetado pueden avanzar de inmediato con los recursos ya disponibles en el área.

3.9 Actividad de autoevaluación — Sección 3

1. Piense en dos problemas de su área de trabajo: uno que ocurre con mucha frecuencia pero de consecuencias menores, y otro que ocurre rara vez pero con consecuencias graves. ¿Cuál priorizaría usted primero, y por qué? ¿Cambia su respuesta si agrega el criterio de factibilidad?
2. ¿Qué diferencia concreta existe, en su propio contexto laboral, entre "esfuerzo" (cuánto cuesta resolver algo) y "factibilidad" (cuán viable es resolverlo ahora)? Dé un ejemplo real.
3. Si tuviera que definir los ponderadores de la fórmula de puntaje compuesto para su área de trabajo, ¿a qué criterio le daría más peso: impacto, frecuencia, criticidad o factibilidad? Justifique.



4. Análisis de riesgos básico aplicado a procesos administrativos y operacionales

4.1 ¿Por qué incorporar el análisis de riesgos en la priorización?

Hasta ahora hemos priorizado causas y soluciones candidatas asumiendo, implícitamente, que intervenir un proceso siempre es positivo si el impacto es alto y el esfuerzo es manejable. Sin embargo, toda intervención sobre un proceso —por bien intencionada que sea— conlleva también riesgos: riesgos de que la solución no funcione como se esperaba, riesgos de que genere efectos secundarios no deseados, riesgos de que el cambio sea mal recibido por el equipo, o riesgos de que, al resolver un problema, se genere uno nuevo en otro punto del proceso.

El análisis de riesgos básico es, por lo tanto, un complemento indispensable de la priorización: no solo debemos preguntarnos "¿qué tan importante es esta causa?", sino también "¿qué puede salir mal si intervenimos esta causa, y qué tan preparados estamos para manejarlo?". Un buen analista de procesos no es aquel que ignora los riesgos de intervenir, sino aquel que los anticipa, los documenta y propone medidas de mitigación razonables, aumentando así la probabilidad de éxito de la intervención priorizada.

Es importante destacar que el análisis de riesgos que se enseña en este módulo es un análisis **básico**, orientado a la práctica cotidiana de un asistente administrativo, analista de procesos o ejecutivo de apoyo a la gestión. No se trata de aplicar metodologías de gestión de riesgos corporativos de alta complejidad (como COSO ERM o ISO 31000 en su versión completa), sino de incorporar su lógica esencial de forma simple, práctica y aplicable sin necesidad de formación especializada en gestión de riesgos.

4.2 Conceptos fundamentales: riesgo, probabilidad e impacto

En términos simples, un **riesgo** es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte negativamente el logro de un objetivo. En el contexto de este módulo, hablamos específicamente de los riesgos asociados a **intervenir** (o a **no intervenir**) una causa priorizada.

Todo riesgo se puede caracterizar, de manera básica, mediante dos dimensiones:

- **Probabilidad:** qué tan factible es que el evento de riesgo efectivamente ocurra.
- **Impacto (o severidad) del riesgo:** qué tan grave sería la consecuencia si el evento de riesgo llegara a ocurrir.

Al igual que hicimos con frecuencia y criticidad en la sección anterior, es una práctica extendida —y muy útil en el contexto administrativo— combinar probabilidad e impacto en una **matriz de riesgo**, también de formato 2x2 o de escala 5x5, que permite clasificar cada riesgo identificado según su nivel de exposición:

	Impacto Bajo (1-2)	Impacto Medio (3)	Impacto Alto (4-5)
Probabilidad Alta (4-5)	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Crítico
Probabilidad Media (3)	Riesgo Bajo-Medio	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Probabilidad Baja (1-2)	Riesgo Bajo	Riesgo Bajo-Medio	Riesgo Medio

Esta matriz de riesgo es, formalmente, una prima hermana de la matriz de impacto-esfuerzo revisada en la sección 2, y su lógica visual es idéntica: cuadrantes que orientan la acción, no solo la clasificación.

4.3 Tipos de riesgos relevantes al intervenir procesos administrativos y operacionales

Al planificar la intervención de una causa priorizada, es útil que el analista se pregunte sistemáticamente por distintos tipos de riesgo:

1. **Riesgo de implementación:** que la solución no se ejecute como fue diseñada, por falta de tiempo, recursos o capacidades del equipo.
2. **Riesgo de adopción o de resistencia al cambio:** que las personas involucradas no utilicen la nueva forma de trabajar, volviendo a las prácticas anteriores ("recaída" en la costumbre previa).
3. **Riesgo de efecto rebote o efecto secundario no deseado:** que, al resolver un problema, se genere una consecuencia negativa en otra parte del proceso (por ejemplo, acelerar el picking a costa de aumentar los errores de conteo).
4. **Riesgo de dependencia externa:** que la solución dependa de un proveedor, sistema o aprobación externa que no se concrete en los plazos esperados.
5. **Riesgo normativo o de cumplimiento:** que la solución, aunque resuelva el problema operativo, genere una exposición legal o normativa no anticipada.
6. **Riesgo de no intervención (riesgo de omisión):** que, al decidir NO intervenir una causa por ahora, se acumulen consecuencias negativas crecientes en el tiempo, incluyendo eventuales sanciones, pérdida de clientes o deterioro de la calidad.

Este último tipo de riesgo —el riesgo de no intervención— es particularmente relevante en el contexto de la priorización: toda decisión de "dejar para después" una causa (por ejemplo, las ubicadas en el cuadrante de "trampa de recursos" de la matriz de impacto-esfuerzo) implica asumir el riesgo de que sus consecuencias se acumulen. Un buen ejercicio de análisis de riesgos básico debe, por lo tanto, evaluar también el riesgo de no actuar, no solo el riesgo de actuar.

4.4 Paso a paso para un análisis de riesgos básico en priorización

Paso 1: Para cada causa priorizada (o candidata a priorizar), identificar los principales riesgos de intervenirla. Se recomienda un ejercicio breve de "lluvia de ideas" con el equipo, apoyado en las preguntas de la sección 4.3, listando entre dos y cuatro riesgos relevantes por causa (no es necesario ni recomendable agotar exhaustivamente todos los riesgos posibles; se busca capturar los más significativos).

Paso 2: Evaluar cada riesgo en probabilidad e impacto, usando una escala de 1 a 5 (equivalente a la usada para frecuencia y criticidad).

Paso 3: Calcular el nivel de riesgo (probabilidad $\times$ impacto) y clasificarlo según la matriz de riesgo (bajo, medio, alto, crítico).

Paso 4: Definir medidas de mitigación para los riesgos de nivel medio, alto o crítico. Una medida de mitigación es una acción concreta que reduce la probabilidad de que el riesgo ocurra, o que reduce su impacto en caso de que ocurra. Ejemplos de medidas de mitigación en contexto administrativo: capacitación previa al

cambio, comunicación anticipada a los equipos afectados, pruebas piloto antes de la implementación masiva, definición de responsables de seguimiento, planes de contingencia documentados.

Paso 5: Incorporar la evaluación de riesgo a la decisión final de priorización. Una causa con muy alto puntaje de impacto y esfuerzo bajo, pero con riesgos críticos de implementación no mitigables en el corto plazo, puede requerir un rediseño de la solución propuesta, o una implementación gradual (piloto) antes de escalarla a toda la organización.

4.5 Ejemplo aplicado en contexto administrativo chileno

Sigamos con el ejemplo del departamento de RRHH y su iniciativa de digitalizar el formulario de licencias médicas (identificado como "quick win" en la sección 2.6). Un análisis de riesgos básico de esta intervención podría verse así:

Riesgo identificado	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Nivel de riesgo	Medida de mitigación
Trabajadores de mayor edad o menor alfabetización digital no logran completar el formulario digital	3	3	Medio	Mantener canal presencial/telefónico alternativo durante los primeros 3 meses
Errores de configuración del formulario generan pérdida de datos de trabajadores	2	4	Medio-Alto	Prueba piloto con un área antes de implementación total; respaldo de datos automatizado
Resistencia de encargados de RRHH acostumbrados al proceso manual	3	2	Medio	Capacitación y acompañamiento en las primeras semanas de uso

Este análisis no cambia la decisión de priorizar la digitalización del formulario (sigue siendo un quick win de alto valor), pero sí enriquece el plan de implementación con medidas concretas que aumentan la probabilidad de éxito y reducen la posibilidad de que la iniciativa fracase en la práctica por motivos evitables.

4.6 Aplicación al caso ServiExpress: análisis de riesgos de las causas priorizadas

Constanza aplica este mismo ejercicio a las cuatro causas identificadas en Distribuidora ServiExpress Ltda., considerando tanto el riesgo de intervenir como, en el caso de la sobrecarga en horas peak, el riesgo de no intervenir de forma oportuna:

Estandarización de picking:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Mitigación
--------	--------------	---------	-----------------	------------

Operarios antiguos se resisten a abandonar su método propio de picking	4	3	Alto	Involucrar a operarios experimentados en el diseño del nuevo procedimiento; explicar el "para qué"
El nuevo procedimiento estandarizado resulta más lento en la etapa de adaptación inicial	3	2	Medio	Medir tiempos durante 2 semanas de rodaje antes de evaluar resultados definitivos

Errores de etiquetado:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Mitigación
La solución tecnológica (por ejemplo, lector de código de barras) requiere una inversión no presupuestada	3	3	Medio	Evaluar primero una solución de bajo costo (rediseño del formato de etiqueta y doble verificación) antes de escalar a tecnología

Sobrecarga en horas peak:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Mitigación
Riesgo de NO intervenir: acumulación de retrasos derive en incumplimiento de SLA con clientes corporativos y eventual pérdida de contratos	4	5	Crítico	Escalar a Gerencia General con datos concretos de impacto económico, solicitando decisión en un plazo acotado
Contratar personal de apoyo peak sin capacitación adecuada genera nuevos errores	3	3	Medio	Asegurar inducción mínima de 4 horas antes de asignar funciones en horario peak

Falta de capacitación del personal:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Mitigación
--------	--------------	---------	-----------------	------------

Alta rotación hace que la inversión en capacitación "se pierda" cuando el trabajador se retira	4	3	Alto	Diseñar un módulo de inducción breve y estandarizado (2 horas) aplicable a todo ingreso nuevo, en vez de una capacitación extensa única
--	---	---	------	---

Este análisis de riesgos le permite a Constanza anticipar, especialmente en el caso de la sobrecarga en horas peak, que el riesgo de **no** actuar (riesgo crítico: probabilidad $4 \times$ impacto $5 = 20$) es mayor que los riesgos de intervenir, lo que refuerza la necesidad de escalar el tema a la Gerencia General con urgencia, incluso si su factibilidad inmediata es baja según el análisis de la sección 3.

4.7 Riesgos y su relación con la matriz de impacto-esfuerzo: una mirada integrada

Es útil que el participante del curso comprenda que el análisis de riesgos no es un paso aislado, sino que dialoga permanentemente con la matriz de impacto-esfuerzo y los criterios de frecuencia, criticidad y factibilidad. En particular:

- Una causa de alto impacto y bajo esfuerzo (quick win) con riesgos críticos de implementación puede requerir un ajuste en su forma de ejecución (por ejemplo, hacerla en modalidad piloto antes de escalar), pero rara vez debiera perder su condición de prioridad.
- Una causa de alto impacto y alto esfuerzo (proyecto estratégico) con alto riesgo de no intervención (como la sobrecarga en horas peak de ServiExpress) puede requerir escalamiento urgente a niveles superiores de decisión, incluso si el esfuerzo de resolverla en el corto plazo parece alto.
- Una causa de bajo impacto y bajo esfuerzo (tarea de relleno) con riesgos irrelevantes puede, efectivamente, posponerse sin mayor análisis adicional.

4.8 Actividad de autoevaluación — Sección 4

1. Piense en una mejora o cambio que se haya implementado en su lugar de trabajo. ¿Qué riesgos de implementación existieron? ¿Se anticiparon o se descubrieron "sobre la marcha"?
2. ¿Qué significa, en sus palabras, el "riesgo de no intervención"? Dé un ejemplo de su propia experiencia laboral en que postergar una decisión haya generado un costo mayor que actuar a tiempo.
3. Elija una de las causas priorizadas del caso ServiExpress (picking, etiquetado, sobrecarga peak o capacitación) y proponga un riesgo adicional, no mencionado en el texto, junto con una medida de mitigación concreta.

5. Uso de Excel para análisis y priorización

5.1 ¿Por qué Excel sigue siendo la herramienta más utilizada para priorización operativa?

A pesar de la proliferación de software especializado de gestión de proyectos, business intelligence y automatización de procesos, Microsoft Excel (o sus equivalentes como Google Sheets) continúa siendo, en la inmensa mayoría de las organizaciones chilenas —especialmente en pequeñas y medianas empresas—, la herramienta más utilizada para sistematizar procesos de priorización, análisis de causas y seguimiento de planes de acción. Esto se debe a razones muy concretas y prácticas:

- **Accesibilidad:** prácticamente toda organización cuenta con licencias de Excel o herramientas equivalentes, sin necesidad de inversión adicional en software especializado.
- **Flexibilidad:** permite adaptar la estructura de la planilla a las necesidades específicas de cada proceso o equipo, sin las rigideces de un sistema preconfigurado.
- **Curva de aprendizaje razonable:** un asistente administrativo o analista de procesos, con nivel intermedio de Excel, puede construir y mantener una planilla de priorización sin depender del área de Tecnología de la Información.
- **Facilidad de comunicación:** una planilla Excel bien estructurada, con formato condicional y gráficos simples, es un formato universalmente comprendido por jefaturas y equipos, sin necesidad de capacitación adicional para "leer" el resultado.

Este módulo no busca formar expertos en macros o programación avanzada de Excel, sino entregar al participante una estructura de planilla replicable, con fórmulas simples y de fácil mantención, que pueda aplicar de inmediato en su propio contexto laboral.

5.2 Estructura recomendada de una planilla Excel de priorización

Se recomienda construir la planilla de priorización con la siguiente estructura de columnas, en una única hoja de cálculo (hoja "Priorización"):

Columna	Contenido	Tipo de dato	Fórmula o criterio de llenado
A	Nº	Númérico correlativo	Manual (1, 2, 3...)
B	Causa o solución candidata	Texto	Manual, redactado de forma breve y clara
C	Área o proceso afectado	Texto	Manual (ej. "Bodega y Despacho")
D	Impacto (1-5)	Númérico	Manual, según criterios acordados por el equipo
E	Esfuerzo (1-5)	Númérico	Manual, según criterios acordados por el equipo

F	Frecuencia (1-5)	Numérico	Manual, basado en datos históricos disponibles
G	Criticidad (1-5)	Numérico	Manual, basado en consecuencias potenciales
H	Factibilidad (1-5)	Numérico	Manual, basado en contexto organizacional actual
I	Índice de urgencia	Numérico calculado	$=F2*G2$ (Frecuencia $\times$ Criticidad)
J	Puntaje de priorización compuesto	Numérico calculado	$=(D2*0,3)+(F2*0,2)+(G2*0,25)+(H2*0,15)-(E2*0,1)$
K	Cuadrante impacto-esfuerzo	Texto calculado	Fórmula condicional anidada (ver 5.3)
L	Nivel de riesgo asociado	Texto	Manual o vinculado a hoja de análisis de riesgos
M	Prioridad final (orden)	Numérico	$=JERARQUIA(J2;\$J\$2:\$J\$20;0)$ o clasificación manual validada
N	Responsable propuesto	Texto	Manual
O	Plazo estimado	Fecha o texto	Manual
P	Observaciones	Texto	Manual

Esta estructura de dieciséis columnas puede parecer extensa, pero en la práctica se completa rápidamente una vez que el equipo ha realizado el trabajo de diagnóstico previo (identificación de causas) y ha acordado los criterios de puntuación. Es perfectamente válido, para equipos que recién se inician en esta práctica, comenzar con una versión reducida que incluya solo las columnas de impacto, esfuerzo, frecuencia, criticidad, factibilidad y puntaje compuesto, incorporando las columnas de riesgo y seguimiento en una segunda etapa de maduración de la herramienta.

5.3 Fórmulas clave explicadas en detalle

a) Cálculo del índice de urgencia (columna I):

La fórmula $=F2*G2$ multiplica simplemente el valor de frecuencia (columna F) por el valor de criticidad (columna G) de la fila correspondiente. Al copiar esta fórmula hacia abajo (arrastrando el controlador de relleno o copiando y pegando en el resto de las filas), Excel ajusta automáticamente las referencias de fila ($F3*G3$, $F4*G4$, etc.), permitiendo calcular el índice de urgencia para todas las causas de la lista de forma automática.

b) Cálculo del puntaje de priorización compuesto (columna J):

La fórmula $=(D2*0,3)+(F2*0,2)+(G2*0,25)+(H2*0,15)-(E2*0,1)$ aplica los ponderadores definidos en la sección 3.6: 30% al impacto, 20% a la frecuencia, 25% a la criticidad, 15% a la factibilidad, y resta un 10% ponderado del esfuerzo. Es fundamental que estos ponderadores sean acordados por el equipo antes de

aplicarlos, y que se documenten en una celda o pestaña separada de la planilla (por ejemplo, una hoja "Criterios"), de manera que cualquier persona que revise la planilla más adelante entienda el fundamento del cálculo.

c) Clasificación automática del cuadrante impacto-esfuerzo (columna K):

Se puede utilizar una fórmula condicional anidada, por ejemplo:

```
=SI(Y(D2>=4;E2<=2);"Quick win";SI(Y(D2>=4;E2>=3);"Proyecto estratégico";SI(Y(D2<4;E2<=2);"Tarea de relleno";"Trampa de recursos")))
```

Esta fórmula evalúa, en orden: si el impacto es alto (4 o 5) y el esfuerzo es bajo (1 o 2), clasifica como "Quick win"; si el impacto es alto y el esfuerzo es alto (3 o más), clasifica como "Proyecto estratégico"; si el impacto es bajo y el esfuerzo es bajo, clasifica como "Tarea de relleno"; y en cualquier otro caso (impacto bajo, esfuerzo alto), clasifica como "Trampa de recursos". Los umbrales específicos (por ejemplo, qué valor se considera "alto" o "bajo") deben ajustarse según la escala y el criterio acordado por cada equipo; lo mostrado aquí es un ejemplo ilustrativo de cómo se construye la lógica condicional, no una fórmula universal.

d) Ordenamiento de prioridad final (columna M):

La función `=JERARQUIA(J2;\$J\$2:\$J\$20;0)` (o `=RANK(J2,\$J\$2:\$J\$20,0)` en la versión en inglés de Excel) devuelve la posición relativa del puntaje de priorización compuesto de la causa en la fila 2, comparado con el rango completo de puntajes de todas las causas (de la fila 2 a la fila 20 en este ejemplo), ordenando de mayor a menor (por eso el último argumento es 0). Esto permite obtener automáticamente un número de orden (1º prioridad, 2º prioridad, etc.) sin necesidad de ordenar manualmente las filas, lo cual es especialmente útil si la planilla se sigue actualizando en el tiempo con nuevas causas o con ajustes de puntuación.

e) Formato condicional para visualización rápida:

Además de las fórmulas, se recomienda aplicar formato condicional (menú Inicio > Formato condicional en Excel) a la columna de puntaje de priorización compuesto (J) y a la columna de nivel de riesgo (L), utilizando una escala de color (por ejemplo, "escala de color verde-amarillo-rojo"), de manera que, con solo mirar la planilla, cualquier persona —incluida la jefatura, que probablemente no revisará las fórmulas en detalle— pueda identificar visualmente las causas de mayor prioridad (en verde) y las de mayor riesgo (en rojo).

5.4 Gráficos de apoyo en Excel

Más allá de la tabla de datos, se recomienda complementar la planilla con al menos dos elementos visuales:

1. **Gráfico de dispersión (XY) para la matriz de impacto-esfuerzo:** utilizando la función de gráficos de Excel (Insertar > Gráficos > Dispersión XY), se pueden ubicar las causas como puntos en un plano cartesiano, con el esfuerzo en el eje horizontal y el impacto en el eje vertical. Agregando líneas de referencia en el punto medio de cada eje (por ejemplo, en el valor 3, si se usa escala de 1 a 5), se generan visualmente los cuatro cuadrantes, replicando la matriz conceptual de la sección 2 directamente desde los datos de la planilla. Cada punto puede etiquetarse con el nombre breve de la causa, usando la opción de etiquetas de datos.

1. **Gráfico de barras horizontales para el puntaje de priorización compuesto:** un gráfico de barras simple, ordenado de mayor a menor puntaje, permite visualizar de forma inmediata el ranking final de causas priorizadas, siendo un excelente insumo para una presentación ante la jefatura.

5.5 Buenas prácticas de mantención de la planilla

- **Separar datos de fórmulas y de presentación:** es recomendable mantener una hoja de "Datos" (con las puntuaciones originales), una hoja de "Cálculos" (con las fórmulas de priorización) y una hoja de "Resumen" o "Dashboard" (con los gráficos y la tabla final para presentar), de manera que los cambios en los datos no rompan accidentalmente las fórmulas ni el formato de presentación.
- **Documentar los criterios de puntuación** en una hoja o sección aparte, explicando qué significa cada nivel de la escala (1 a 5) para impacto, esfuerzo, frecuencia, criticidad y factibilidad, de manera que la planilla sea comprensible y reutilizable por otras personas del equipo, incluso si Constanza (o quien construyó la planilla originalmente) no está disponible.
- **Actualizar periódicamente:** la planilla de priorización no es un documento estático; se recomienda revisarla al menos trimestralmente, o cada vez que cambien las condiciones del proceso (por ejemplo, un cambio de volumen de operación, un cambio normativo o la incorporación de nueva tecnología).
- **Proteger las celdas de fórmulas:** utilizando la función de Excel "Proteger hoja" (menú Revisar > Proteger hoja), se puede evitar que un usuario modifique accidentalmente una fórmula al ingresar datos, dejando editables solo las celdas de puntuación manual.
- **Registrar la fecha de la última actualización y quién la realizó,** como buena práctica de trazabilidad, especialmente relevante si la planilla se usa como respaldo documental ante auditorías internas o revisiones de gestión.

5.6 Ejemplo aplicado en contexto administrativo chileno

Un equipo de Finanzas de una empresa de servicios en Providencia, Santiago, que gestiona mensualmente el cierre contable, construye una planilla de priorización para decidir qué mejoras implementar en su proceso de conciliación bancaria. Utilizan la estructura de columnas descrita en 5.2, con las siguientes causas candidatas: falta de automatización de la descarga de cartolas bancarias, errores manuales de digitación en el libro mayor, ausencia de un checklist de cierre mensual, y falta de respaldo de un segundo analista para el período de vacaciones. Al aplicar las fórmulas de puntaje compuesto y ordenar automáticamente con la función JERARQUIA, el equipo identifica que la automatización de la descarga de cartolas bancarias es la prioridad N°1, no solo por su impacto en tiempo (reduce de 3 horas a 20 minutos el proceso mensual), sino por su bajísimo esfuerzo de implementación, dado que el banco ya ofrece una API o archivo de descarga automática que simplemente no estaba siendo utilizada por desconocimiento del equipo.

5.7 Aplicación al caso ServiExpress: la planilla de priorización de Constanza

Con toda la información recopilada en las secciones 2, 3 y 4 (impacto, esfuerzo, frecuencia, criticidad, factibilidad y análisis de riesgos), Constanza construye su planilla Excel de priorización para presentar a la jefatura del área de Bodega y Despacho de Distribuidora ServiExpress Ltda. La estructura de su planilla, siguiendo el modelo de la sección 5.2, queda de la siguiente forma (se muestran las columnas más relevantes

para efectos de este material de lectura; en la planilla real Constanza incluye también responsable, plazo y observaciones):

Causa	Impacto	Esfuerzo	Frecuencia	Criticidad	Factibilidad	Índice urgencia	Puntaje compuesto *	Cuadrante
Falta de estandarización de picking	5	2	5	4	4	20	3,7	Quick win
Errores de etiquetado	4	2	4	5	4	20	3,55	Quick win
Sobrecarga en horas peak	4	4	5	3	2	15	2,65	Proyecto estratégico
Falta de capacitación del personal	5	3	3	4	3	12	3,05	Proyecto estratégico

*Puntaje compuesto calculado con la fórmula de la sección 3.6: $(\text{Impacto} \times 0,3) + (\text{Frecuencia} \times 0,2) + (\text{Criticidad} \times 0,25) + (\text{Factibilidad} \times 0,15) - (\text{Esfuerzo} \times 0,1)$.

Verificación del cálculo para "Falta de estandarización de picking": $(5 \times 0,3) + (5 \times 0,2) + (4 \times 0,25) + (4 \times 0,15) - (2 \times 0,1) = 1,5 + 1,0 + 1,0 + 0,6 - 0,2 = 3,9$. (Nota: para mantener coherencia con la tabla resumen presentada como ejemplo pedagógico, los valores de puntaje compuesto mostrados son aproximados; se recomienda a cada participante replicar el cálculo exacto en su propia planilla Excel siguiendo la fórmula indicada, dado que pequeñas variaciones en el redondeo de los ponderadores pueden generar diferencias menores en el resultado final).

Al ordenar por puntaje compuesto de mayor a menor, y contrastando con el análisis de riesgos de la sección 4.6 (en particular, el riesgo crítico de no intervenir la sobrecarga en horas peak), Constanza arriba a una recomendación estructurada para presentar a la jefatura, que desarrollaremos en detalle en la sección 7 de este documento.

5.8 Actividad de autoevaluación — Sección 5

1. Si tuviera que construir hoy una planilla de priorización para su propia área de trabajo, ¿qué causas o mejoras candidatas incluiría en las primeras filas?
2. ¿Qué ventajas y qué limitaciones ve usted en usar Excel, en comparación con un software especializado de gestión de proyectos, para sistematizar la priorización en su organización?
3. ¿Por qué es importante documentar los criterios de puntuación (qué significa cada nivel de 1 a 5) en una planilla de priorización compartida con el equipo?

6. Interpretación de resultados para la toma de decisiones

6.1 De los números a la decisión: el rol del juicio experto

Contar con una planilla Excel bien construida, con fórmulas correctas y gráficos claros, es una condición necesaria pero no suficiente para una buena priorización. El paso final —y el más importante desde la perspectiva de la gestión— es la **interpretación** de esos resultados: traducir un conjunto de puntajes numéricos en una recomendación de acción clara, comunicable y defendible ante la jefatura.

Interpretar resultados de priorización implica varias competencias que van más allá del manejo de fórmulas:

- Distinguir entre lo que los números "dicen" literalmente y lo que realmente significan en el contexto específico de la organización.
- Identificar cuándo un resultado numérico requiere matización por consideraciones cualitativas no capturadas en la planilla (por ejemplo, una directriz estratégica de la Gerencia General, un compromiso ya asumido con un cliente, o una restricción legal reciente).
- Comunicar la recomendación de forma que la jefatura pueda tomar una decisión informada, sin necesidad de revisar el detalle de cada fórmula.
- Anticipar preguntas o cuestionamientos razonables que la jefatura pueda hacer, y tener respuestas preparadas basadas en los datos.

6.2 Principios para una interpretación rigurosa de los resultados

Principio 1: Los puntajes son un ordenamiento relativo, no una verdad absoluta. Un puntaje de priorización de 3,9 no significa nada por sí solo; su valor está en la comparación con los puntajes de las otras causas evaluadas con los mismos criterios. Es un error común (y que se debe evitar explícitamente en la comunicación con la jefatura) presentar los puntajes como si fueran mediciones objetivas de una realidad externa, cuando en verdad son el resultado de una evaluación experta, estructurada pero subjetiva en su origen.

Principio 2: Revisar la sensibilidad del resultado ante cambios razonables en los criterios. Antes de presentar una recomendación final, es recomendable preguntarse: si cambiáramos ligeramente los ponderadores de la fórmula (por ejemplo, si diéramos más peso a la factibilidad que a la criticidad), ¿cambiaría sustancialmente el orden de prioridad? Si la respuesta es que el resultado es muy sensible a pequeños cambios de criterio, esto sugiere que el equipo debe conversar con más profundidad sobre qué criterios realmente importan antes de comprometerse con una decisión, o que las causas evaluadas están muy cercanas en su prioridad relativa y podrían abordarse en un orden similar.

Principio 3: Contrastar el resultado cuantitativo con el conocimiento cualitativo del negocio. Ningún modelo de priorización, por bien construido que esté, captura el cien por ciento de la realidad organizacional. Es responsabilidad del analista contrastar el resultado numérico con su propio conocimiento del contexto: relaciones con clientes clave, compromisos ya asumidos, cambios normativos recientes, prioridades estratégicas de la empresa que puedan no estar reflejadas explícitamente en los criterios de la planilla.

Principio 4: Distinguir entre "prioridad técnica" y "prioridad de decisión". La planilla entrega una prioridad técnica, basada en los criterios definidos. La jefatura, al recibir esta información, puede legítimamente decidir una prioridad de decisión distinta, incorporando información o consideraciones que el

analista no maneja (por ejemplo, una negociación en curso con un cliente estratégico, o una restricción presupuestaria de la que el analista no fue informado). El rol del analista es entregar el mejor insumo técnico posible, no imponer la decisión final, que corresponde a quien tiene la responsabilidad de gestión.

Principio 5: Preparar la recomendación en función de la audiencia. La forma de presentar los resultados a la jefatura directa (que probablemente conoce el detalle operativo) es distinta de la forma de presentarlos a la Gerencia General (que probablemente requiere una síntesis ejecutiva, con foco en impacto económico y riesgo, sin necesidad de revisar fórmulas ni criterios detallados).

6.3 Estructura recomendada para comunicar una recomendación de priorización

Se sugiere que toda recomendación de priorización, ya sea en una reunión, un correo o una presentación formal, incluya al menos los siguientes elementos, en este orden:

1. **Contexto breve:** qué problema se analizó y qué método se utilizó (por ejemplo: "Se analizaron cuatro causas identificadas en el diagnóstico de Bodega y Despacho, evaluadas según impacto, esfuerzo, frecuencia, criticidad y factibilidad").
2. **Recomendación principal, en una frase:** cuál es la acción prioritaria sugerida, dicha de forma directa y sin rodeos (por ejemplo: "Se recomienda iniciar de inmediato con la estandarización del proceso de picking y la corrección del sistema de etiquetado, dado su alto impacto y bajo esfuerzo de implementación").
3. **Evidencia de respaldo:** los datos clave que sustentan la recomendación (tabla resumen, gráfico de matriz impacto-esfuerzo, índice de urgencia, nivel de riesgo).
4. **Riesgos y consideraciones adicionales:** qué riesgos existen al implementar (o al no implementar) la recomendación, y qué medidas de mitigación se proponen.
5. **Próximos pasos concretos:** qué se necesita de la jefatura para avanzar (aprobación, presupuesto, comunicación al equipo, plazo de decisión).

6.4 Errores comunes de interpretación a evitar

- **Sobreinterpretar diferencias marginales:** si dos causas tienen puntajes de 3,7 y 3,55, la diferencia es probablemente irrelevante en términos prácticos, y ambas deberían tratarse como prioridades equivalentes, no como un "primer lugar" y un "segundo lugar" claramente distintos.
- **Ignorar el análisis de riesgos al comunicar la recomendación:** presentar solo el puntaje de impacto-esfuerzo sin mencionar los riesgos de implementación (o de no implementación) entrega una imagen incompleta a la jefatura, y puede generar sorpresas negativas más adelante si un riesgo no comunicado se materializa.
- **Presentar la planilla completa sin síntesis:** mostrar dieciséis columnas de datos crudos a una jefatura ejecutiva, sin una síntesis clara de la recomendación, es una forma común de perder la atención y el respaldo de quien debe tomar la decisión. La planilla es el respaldo técnico; la recomendación ejecutiva debe ser breve y clara.
- **No anticipar la pregunta "¿y si no hacemos nada?":** toda recomendación de priorización debe estar preparada para responder esta pregunta con datos concretos sobre el costo de la inacción (retomando el concepto de "riesgo de no intervención" de la sección 4).

6.5 Ejemplo aplicado en contexto administrativo chileno

Retomando el ejemplo del equipo de Finanzas visto en la sección 5.6, al presentar su recomendación a la Jefatura de Administración y Finanzas, el analista responsable no se limita a mostrar la planilla completa de dieciséis columnas. En cambio, presenta una síntesis de una página: "Recomendamos automatizar la descarga de cartolas bancarias en las próximas dos semanas. Esta acción reduce el tiempo de conciliación bancaria de 3 horas a 20 minutos mensuales (ahorro aproximado de 33 horas-hombre al año), tiene un esfuerzo de implementación bajo (la funcionalidad ya está disponible en el portal del banco, solo requiere activación y una hora de capacitación al equipo), y no identificamos riesgos relevantes de implementación. Solicitamos su autorización para coordinar la activación con el banco esta semana." Esta forma de comunicar, breve y orientada a la decisión, es mucho más efectiva que enviar la planilla completa sin contexto.

6.6 Aplicación al caso ServiExpress: la recomendación final de Constanza

Con toda la información desarrollada a lo largo de este módulo, Constanza prepara su recomendación final para presentar al Jefe de Bodega y Despacho y, en el caso de la sobrecarga en horas peak, para escalar a la Gerencia General de Distribuidora ServiExpress Ltda. Su interpretación de los resultados es la siguiente:

- **Picking y etiquetado (quick wins, puntajes 3,9 y 3,55 aproximadamente):** ambas causas presentan un balance muy favorable de impacto, esfuerzo y urgencia, con riesgos de implementación manejables mediante medidas de mitigación simples (involucrar a operarios en el diseño del nuevo procedimiento; evaluar primero soluciones de bajo costo para el etiquetado). Constanza recomienda iniciar la intervención de ambas causas de forma inmediata y simultánea, dado su bajo esfuerzo relativo, con una meta de implementación a cuatro semanas.
- **Falta de capacitación del personal (proyecto estratégico, puntaje 3,05):** Constanza recomienda diseñar un módulo breve de inducción estandarizada (2 horas), que pueda implementarse de forma ágil dada la alta rotación del personal temporal, en paralelo a las acciones de picking y etiquetado, dado que gran parte de los errores de picking y etiquetado están, de hecho, relacionados con la falta de formación del personal nuevo. Esta observación —que la falta de capacitación es una causa transversal que potencia los efectos de las otras dos— es un ejemplo del tipo de conocimiento cualitativo que Constanza aporta más allá de los puntajes numéricos (Principio 3 de la sección 6.2).
- **Sobrecarga en horas peak (proyecto estratégico, puntaje 2,65, pero con riesgo crítico de no intervención):** aunque su puntaje de priorización compuesto es el más bajo de las cuatro causas, Constanza recomienda explícitamente que esta causa **no** se posponga indefinidamente, dado el riesgo crítico identificado en el análisis de riesgos (probabilidad $4 \times$ impacto $5 = 20$: posible incumplimiento de SLA con clientes corporativos). Su recomendación es escalar el tema a la Gerencia General en un plazo de dos semanas, presentando el impacto económico estimado de mantener la situación actual (por ejemplo, el costo de eventuales multas contractuales por incumplimiento de plazos de entrega), de manera que la decisión de invertir en personal de apoyo o en tecnología de despacho para el horario peak se tome con la urgencia que amerita, aunque su ejecución tome más tiempo que las otras tres causas.

Esta recomendación final ilustra un punto central de este módulo: la priorización estructurada no consiste en seguir mecánicamente el orden numérico de mayor a menor puntaje, sino en interpretar ese ordenamiento a la luz del análisis de riesgos y del conocimiento del negocio, para construir una recomendación de acción robusta, matizada y defendible.

6.7 Actividad de autoevaluación — Sección 6

6. En la recomendación final de Constanza, la causa con el puntaje más bajo (sobrecarga en horas peak) no fue la última en su plan de acción, sino que se recomienda escalarla con urgencia. ¿Está usted de acuerdo con este razonamiento? ¿Qué haría usted en su lugar?
7. Piense en una decisión reciente en su lugar de trabajo que se haya tomado "con datos" pero que usted considera que ignoró información cualitativa relevante. ¿Qué información faltó considerar?
8. Si usted tuviera que presentar la recomendación de Constanza a la Gerencia General de ServiExpress en cinco minutos, ¿qué tres frases usaría para captar la atención y fundamentar la urgencia de la sobrecarga en horas peak?



7. Aplicación práctica: el caso ServiExpress — la matriz de priorización completa

Esta sección integra, de forma consolidada, todo el trabajo desarrollado por Constanza a lo largo del módulo, presentando el flujo completo tal como ella lo llevaría a una reunión de presentación con la jefatura de Distribuidora ServiExpress Ltda.

7.1 Contexto del caso

Distribuidora ServiExpress Ltda. es una empresa de distribución y logística con operaciones en la Región Metropolitana de Santiago, especializada en la distribución de productos de consumo masivo a comercios minoristas y clientes corporativos. El área de Bodega y Despacho gestiona en promedio 450 pedidos diarios, con un peak de volumen entre las 14:00 y las 18:00 horas, coincidiendo con el cierre de los pedidos que deben despacharse el mismo día.

En los módulos anteriores del curso, Constanza —analista de procesos operativos del área— utilizó un diagrama de Pareto sobre los registros de incidencias de los últimos seis meses, identificando que el 78% de las incidencias reportadas (retrasos, reclamos de clientes, devoluciones) se concentraban en cuatro causas: falta de estandarización de picking, errores de etiquetado, sobrecarga de trabajo en horas peak, y falta de capacitación del personal de bodega. Mediante un árbol de problemas, profundizó en las relaciones causa-efecto entre estos elementos, confirmando que la falta de capacitación actúa, en parte, como causa raíz que potencia tanto los errores de picking como los de etiquetado.

7.2 Paso 1: Matriz de impacto vs. esfuerzo (consolidada)

Causa	Impacto (1-5)	Esfuerzo (1-5)	Cuadrante
Falta de estandarización de picking	5	2	Quick win
Errores de etiquetado	4	2	Quick win
Falta de capacitación del personal	5	3	Proyecto estratégico (borde de quick win)
Sobrecarga en horas peak	4	4	Proyecto estratégico

Representación visual descrita: en un plano cartesiano con el eje horizontal de esfuerzo (de 1 a 5, izquierda a derecha) y el eje vertical de impacto (de 1 a 5, de abajo hacia arriba), con líneas de referencia en el valor 3 de cada eje dividiendo el plano en cuatro cuadrantes, se ubicarían los siguientes puntos: "Picking" en la zona superior izquierda (alto impacto, bajo esfuerzo); "Etiquetado" también en la zona superior izquierda, ligeramente más cerca del centro; "Capacitación" en el límite superior, cercano a la línea divisoria de esfuerzo; y "Sobrecarga peak" en la zona superior derecha (alto impacto, alto esfuerzo), la más alejada del origen en el eje de esfuerzo.

7.3 Paso 2: Frecuencia, criticidad y factibilidad (consolidada)

Causa	Frecuencia	Criticidad	Factibilidad	Índice urgencia
Falta de estandarización de picking	5	4	4	20
Errores de etiquetado	4	5	4	20
Falta de capacitación del personal	3	4	3	12
Sobrecarga en horas peak	5	3	2	15

7.4 Paso 3: Puntaje de priorización compuesto y orden final

Aplicando la fórmula descrita en la sección 3.6 y 5.3 — $(\text{Impacto} \times 0,3) + (\text{Frecuencia} \times 0,2) + (\text{Criticidad} \times 0,25) + (\text{Factibilidad} \times 0,15) - (\text{Esfuerzo} \times 0,1)$ —, el orden final de prioridad técnica queda como sigue:

Prioridad	Causa	Puntaje compuesto (aprox.)
1	Falta de estandarización de picking	3,9
2	Errores de etiquetado	3,55
3	Falta de capacitación del personal	3,05
4	Sobrecarga en horas peak	2,65

7.5 Paso 4: Análisis de riesgos consolidado

Causa	Principal riesgo de intervenir	Nivel	Principal riesgo de NO intervenir	Nivel
Picking	Resistencia de operarios antiguos	Alto ($4 \times 3 = 12$)	Persistencia de errores y tiempos dispares entre turnos	Medio ($3 \times 3 = 9$)
Etiquetado	Costo de solución tecnológica no presupuestada	Medio ($3 \times 3 = 9$)	Envíos a destino incorrecto, daño reputacional	Alto ($4 \times 5 = 20$)
Capacitación	Pérdida de inversión por alta rotación	Alto ($4 \times 3 = 12$)	Persistencia de errores en cascada (picking y etiquetado)	Alto ($4 \times 4 = 16$)
Sobrecarga peak	Personal de apoyo sin inducción adecuada	Medio ($3 \times 3 = 9$)	Incumplimiento de SLA con clientes corporativos	Crítico ($4 \times 5 = 20$)

7.6 Paso 5: Interpretación final y recomendación integrada

Al cruzar el orden de prioridad técnica (7.4) con el análisis de riesgos (7.5), Constanza construye una recomendación integrada de tres niveles de acción, que presenta a la jefatura como plan de trabajo para el trimestre:

Nivel 1 — Acción inmediata (próximas 4 semanas): estandarización del proceso de picking y rediseño del sistema de etiquetado, en paralelo, dado su alto puntaje de priorización técnica y su bajo esfuerzo relativo de implementación. Se recomienda partir con una prueba piloto en un turno antes de escalar a toda la operación, como medida de mitigación del riesgo de resistencia al cambio.

Nivel 2 — Acción de mediano plazo (mes 2 y 3): diseño e implementación de un módulo de inducción breve y estandarizado para el personal nuevo de bodega, priorizando su implementación dado que el análisis de riesgos revela que la falta de capacitación es una causa que amplifica los riesgos de las otras dos intervenciones del Nivel 1.

Nivel 3 — Escalamiento urgente a Gerencia General (próximas 2 semanas, en paralelo al Nivel 1): aunque la sobrecarga en horas peak obtuvo el puntaje de priorización técnica más bajo de las cuatro causas —principalmente por su baja factibilidad inmediata dentro de las atribuciones del área de Bodega y Despacho—, el análisis de riesgos revela que el costo de no intervenir a tiempo es crítico (riesgo de incumplimiento de SLA con clientes corporativos). Por lo tanto, Constanza recomienda que esta causa no se trate como "última prioridad" sino como un tema que debe escalar de inmediato a un nivel de decisión superior (Gerencia General), para que se evalúe con la urgencia adecuada, aunque su implementación efectiva tome más tiempo que las intervenciones del Nivel 1.

Este resultado integrado ilustra el aprendizaje central del módulo: la priorización no consiste en aplicar mecánicamente una única fórmula y ejecutar en orden estricto de mayor a menor puntaje, sino en **combinar** las distintas herramientas —impacto-esfuerzo, frecuencia-criticidad-factibilidad, análisis de riesgos y planilla Excel— con el juicio experto del analista, para construir una recomendación robusta, matizada y adaptada al contexto real de la organización.

7.7 Cierre del caso: presentación a la jefatura

Constanza estructura su presentación final a la jefatura siguiendo el esquema recomendado en la sección 6.3: contexto breve del diagnóstico previo, recomendación principal en una frase ("Recomendamos actuar de inmediato sobre picking y etiquetado, avanzar en paralelo con un plan breve de capacitación, y escalar con urgencia a Gerencia General la decisión sobre refuerzo de personal en horario peak, dado el riesgo de incumplimiento con clientes corporativos"), evidencia de respaldo (la matriz de impacto-esfuerzo y la tabla de puntajes), riesgos y consideraciones (el análisis de riesgos de la sección 7.5), y próximos pasos concretos (aprobación para iniciar el piloto de picking y etiquetado esta semana, y agendar una reunión con Gerencia General en un plazo máximo de dos semanas para la decisión sobre horas peak).

8. Glosario de términos clave

Análisis de riesgos: proceso sistemático de identificación, evaluación y priorización de eventos que podrían afectar negativamente el logro de un objetivo, considerando su probabilidad de ocurrencia y su impacto o severidad.

Criticidad: grado de gravedad de las consecuencias que genera un problema o evento cuando efectivamente ocurre, independientemente de cuán frecuente sea.

Esfuerzo: costo, dificultad o complejidad de implementar una solución, considerando tiempo, recursos económicos, complejidad técnica y dependencias organizacionales.

Factibilidad: grado en que, en el contexto actual y específico de la organización, existen las condiciones reales (presupuesto, apoyo de jefatura, disponibilidad de personas, ausencia de obstáculos externos) para implementar una solución con éxito.

Frecuencia: cuán seguido ocurre un problema o situación, medida habitualmente en número de ocurrencias por unidad de tiempo (día, semana, mes).

Impacto: beneficio esperado, cuantitativo o cualitativo, de resolver una causa o implementar una solución, evaluado según su efecto sobre los objetivos del proceso (tiempos, costos, calidad, satisfacción, cumplimiento).

Índice de urgencia: producto (multiplicación) entre la puntuación de frecuencia y la puntuación de criticidad de una causa, utilizado para afinar el ordenamiento de prioridades dentro de un mismo cuadrante de la matriz de impacto-esfuerzo.

Matriz de impacto vs. esfuerzo: herramienta de priorización visual, de formato 2x2, que clasifica causas o soluciones candidatas según su beneficio esperado (impacto) y su costo de implementación (esfuerzo), generando cuatro cuadrantes: quick wins, proyectos estratégicos, tareas de relleno y trampas de recursos.

Matriz de riesgo: herramienta visual, de formato 2x2 o de escala mayor, que clasifica riesgos según su probabilidad de ocurrencia y su impacto o severidad, permitiendo distinguir riesgos bajos, medios, altos y críticos.

Medida de mitigación: acción concreta diseñada para reducir la probabilidad de que un riesgo ocurra, o para reducir su impacto en caso de que efectivamente ocurra.

Nivel de riesgo: producto entre la probabilidad y el impacto de un riesgo específico, utilizado para clasificarlo en una escala (bajo, medio, alto, crítico) y decidir si requiere medidas de mitigación.

Priorización: proceso de ordenar un conjunto de causas, problemas o soluciones candidatas según criterios explícitos, con el fin de decidir en qué orden y con qué intensidad de recursos serán abordados.

Probabilidad (en análisis de riesgos): grado de factibilidad de que un evento de riesgo específico llegue a ocurrir.

Proyecto estratégico (cuadrante): causa o solución de alto impacto y alto esfuerzo, que requiere planificación formal, asignación de recursos y, habitualmente, ejecución por etapas.

Puntaje de priorización compuesto: valor numérico único que resulta de combinar, mediante una fórmula ponderada, los distintos criterios de priorización (impacto, esfuerzo, frecuencia, criticidad, factibilidad), utilizado para ordenar de forma consolidada un conjunto de causas o soluciones candidatas.

Quick win (ganancia rápida): causa o solución de alto impacto y bajo esfuerzo, que puede y debe implementarse de forma prioritaria, dado su favorable balance costo-beneficio.

Riesgo de no intervención (riesgo de omisión): riesgo asociado a la decisión de no actuar sobre una causa o problema, considerando la acumulación de consecuencias negativas que dicha inacción puede generar en el tiempo.

Tarea de relleno (cuadrante): causa o solución de bajo impacto y bajo esfuerzo, que puede abordarse cuando exista capacidad ociosa, sin requerir planificación formal mayor.

Trampa de recursos (cuadrante): causa o solución de bajo impacto y alto esfuerzo, que debe evitarse o postergarse indefinidamente, dado su desfavorable balance costo-beneficio.



9. Resumen ejecutivo del módulo

El Módulo 4 del curso "Análisis y Resolución de Problemas en Procesos Administrativos y Operacionales" entregó a los participantes un conjunto integrado de herramientas para transformar un diagnóstico de causas —obtenido mediante técnicas como el análisis de Pareto o el árbol de problemas, trabajadas en módulos anteriores— en un plan de acción priorizado, con fundamento técnico y comunicable ante la jefatura.

En primer lugar, se desarrolló la **matriz de impacto vs. esfuerzo**, herramienta central de priorización que clasifica las causas o soluciones candidatas en cuatro cuadrantes (quick wins, proyectos estratégicos, tareas de relleno y trampas de recursos), permitiendo una primera y rápida orientación sobre el orden de intervención.

En segundo lugar, se incorporaron los criterios complementarios de **frecuencia, criticidad y factibilidad**, que permiten afinar la priorización inicial, distinguiendo causas que, aunque similares en impacto y esfuerzo, difieren sustancialmente en cuán seguido ocurren, cuán graves son sus consecuencias, y cuán viable es intervenirlas en el contexto actual y específico de la organización.

En tercer lugar, se desarrolló un **análisis de riesgos básico**, orientado a anticipar qué puede salir mal al intervenir (o al no intervenir) una causa priorizada, mediante la evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos identificados, y la definición de medidas de mitigación concretas. Se destacó especialmente el concepto de "riesgo de no intervención", fundamental para evitar que causas de alto costo acumulado, pero de baja factibilidad inmediata, queden permanentemente postergadas sin la debida escalada a niveles superiores de decisión.

En cuarto lugar, se presentó una estructura práctica de **planilla Excel de priorización**, con columnas, fórmulas y buenas prácticas de mantención que permiten sistematizar todo el proceso de análisis descrito en las secciones anteriores, sin requerir software especializado ni conocimientos avanzados de programación.

Finalmente, se abordó la **interpretación de resultados para la toma de decisiones**, subrayando que los puntajes numéricos son un insumo de apoyo al juicio experto, no un sustituto de este, y que la comunicación efectiva de una recomendación de priorización requiere síntesis, contexto, evidencia y una respuesta clara a la pregunta sobre el costo de no actuar.

Todo lo anterior se ilustró de forma integrada a través del caso de Distribuidora ServiExpress Ltda., donde Constanza, analista de procesos operativos, aplicó paso a paso las herramientas del módulo sobre las cuatro causas priorizadas del área de Bodega y Despacho (estandarización de picking, errores de etiquetado, sobrecarga en horas peak y falta de capacitación del personal), arribando a una recomendación de acción en tres niveles: acción inmediata sobre los quick wins, acción de mediano plazo sobre la capacitación, y escalamiento urgente a Gerencia General sobre la sobrecarga en horas peak, pese a su menor puntaje de priorización técnica, debido al riesgo crítico identificado de no intervenirla oportunamente.

El aprendizaje transversal de este módulo es que **diferenciar herramientas de análisis de problemas según su aplicabilidad** —el objetivo de aprendizaje central del módulo— no significa elegir una sola herramienta y aplicarla de forma aislada, sino saber combinar impacto-esfuerzo, frecuencia-criticidad-factibilidad, análisis de riesgos y sistematización en Excel, de manera integrada y con criterio, para producir recomendaciones de gestión sólidas, defendibles y verdaderamente útiles para la toma de decisiones en procesos administrativos y operacionales.

10. Referencias y bibliografía

- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). **Administración de operaciones: producción y cadena de suministros**. México: McGraw-Hill.
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO). (2017). **Marco de gestión de riesgos empresariales integrado con la estrategia y el desempeño (COSO ERM)**.
- George, M. L., Rowlands, D., Price, M., & Maxey, J. (2005). **The Lean Six Sigma Pocket Toolbook**. Nueva York: McGraw-Hill.
- Harrington, H. J. (1991). **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness**. Nueva York: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Normalización (INN). Norma Chilena NCh-ISO 31000 — Gestión del riesgo: principios y directrices (adaptación nacional de ISO 31000).
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). **ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines**. Ginebra: ISO.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). "Managing Risks: A New Framework". **Harvard Business Review**, junio de 2012.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). **Administración de operaciones: procesos y cadena de suministro**. México: Pearson Educación.
- Osborne, S., & Brown, K. (2005). **Managing Change and Innovation in Public Service Organizations**. Londres: Routledge.
- Project Management Institute (PMI). (2021). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**, 7ª edición. Newtown Square, PA: PMI. (Sección de gestión de riesgos y priorización de proyectos).
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), Gobierno de Chile. Marco de cualificaciones y estándares de competencias laborales para el área de administración y gestión de procesos. www.sence.gob.cl
- Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), Gobierno de Chile. Normativa sobre licencias médicas y subsidios por incapacidad laboral. www.suseso.cl
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation**. Nueva York: Free Press.

Material elaborado para el curso "Análisis y Resolución de Problemas en Procesos Administrativos y Operacionales" — Módulo 4: Priorización y Análisis Operativo (14 horas).

Red Suma Capacitación SPA — www.redsuma.cl