

# La Matriz RACI, una herramienta para organizar tareas en la empresa

*Por Christian Longarini\**

Hay un dicho que reza: “Cuando todos son responsables, nadie es responsable”. ¡Y vaya que esto lo sufrimos en nuestras empresas, con roles y responsabilidades no siempre bien definidos! Esto tiene varias consecuencias:

- Clientes insatisfechos porque no se les respondió en los plazos solicitados (hubo que hacer “varias escalas” internas para hallar la respuesta, ya que no estaba claro quién debía canalizarla).
- Oportunidades de compra con descuento desaprovechadas, porque nadie supo gestionar las autorizaciones necesarias para darles curso.
- Mal clima interno, echadas en cara, disputas.... porque las “reprimendas” por un negocio perdido se repartieron indiscriminadamente.
- Pérdida de tiempos por recepción de decenas de emails en vano, o peor aún, no recepción de emails importantes, necesarios para poder tomar decisiones oportunas.
- Empleados desmotivados porque quieren desarrollar sus actividades y les falta autoridad para resolver determinadas cuestiones a su cargo.

Estos ejemplos constituyen sólo la punta del iceberg, a modo ilustrativo.

## La Matriz RACI

Por fortuna existen algunas herramientas (simples, concretas y útiles) para minimizar el impacto de este tipo de situaciones, como por ejemplo la Matriz RACI.

RACI proviene de una sigla en inglés:

- **“R” (Responsible)**: es quien ejecuta una tarea. Su función es "HACER".
- **“A” (Accountable)**: es quien vela porque la tarea se cumpla, aún sin tener que ejecutarla en persona. Su función es “HACER HACER”.
- **“C” (Consulted)**: indica que una persona o área debe ser consultada respecto de la realización de una tarea.
- **“I” (Informed)**: indica que una persona o área debe ser informada respecto de la realización de una tarea.

Para aplicarla basta con seguir unas pocas acciones, bastante simples.

1. Identificar las actividades de algún proceso (y colocarlas como filas de la matriz).
2. Identificar / definir los principales roles funcionales (y colocarlos como columnas de la matriz).
3. Asignar los códigos “RACI” a cada tarea (aquí la cosa se potencia si se logra hacer en equipo).
4. Identificar ambigüedades o problemas (solapamientos, vacíos, dudas, etc.) y trabajar para solucionarlos.
5. Distribuir la matriz e incorporar el feedback.
6. Comunicarla de modo efectivo a todos los involucrados en el proceso.
7. Asegurar que se haga una actualización periódica de la matriz.

Un mismo rol puede ser compartido por más de una persona o viceversa (sobre todo en organizaciones más pequeña).

A modo de ejemplo, podemos ver una matriz RACI de un negocio de venta de flores:

Tareas / Actividades	Roles										
	Propietario	Encargado	Empleado de Mostrador	Cajero	Cadete Motoquero	Decorador	Contador	Consultor	Publicista	Clientes	Comerciantes del Barrio
Atención a Clientes en el local	I	A	R					C			
Cobro a Clientes		A		R	R						
Compra de insumos (flores, macetas, etc)	I	A/R	C	C		C					
Pago a Proveedores	I	A		R							
Envíos a domicilio		A			R						
Mantenimiento del negocio (regado, podado)		A	R			R					
Pago de servicios e impuestos	A	R					C				
Diseño de la Publicidad	A								R		C
Difusión de la Publicidad		A	R		R				C	I	C
Toma de Decisiones estratégicas (nuevos locales, etc)	A/R	C/I					C	C			C

## **Algunos “tips”**

- La regla por excelencia: para cada actividad o tarea debe haber “una y sólo una” letra “A”, ya que el responsable final de la misma tiene que ser un único rol.
- Todo rol con una “A” debe poseer la autoridad suficiente para desempeñarlo.
- Intentar que las letras “R” estén referidas a tareas concretas y específicas, para que no resulten ambiguas.
- No pretender “linkear” automáticamente procesos con departamentos. Las tareas del proceso bajo análisis seguramente involucren roles de más de un departamento.
- Hacer caso a la matriz. ¡Si un rol no tiene una “I” no lo copie en los mails! Y viceversa, si un rol tiene una “I” en una tarea determinada, ¡no omita copiarlo!
- No tomar decisiones antes de obtener la respuesta del rol con “C”. Si lo consultó, ¡aguarde su aporte! En cambio, no detenga su marcha ante una “I”, en tal caso con avisar ya es suficiente.

## **Análisis y “Lectura” de la Matriz**

La Matriz RACI resulta de utilidad para efectuar un análisis de los procesos de la organización.

Desde un análisis vertical (es decir, a nivel roles) es posible obtener determinadas interpretaciones:

- Excesivas “R” a cargo de un mismo rol (¿podría estar existiendo un cuello de botella allí?).
- Inexistencia de espacios vacíos (¿es necesario que ese rol esté implicado en tantas tareas?).
- Excesivas “A” para un mismo rol (¿podría pensarse en una mayor delegación de responsabilidades?).
- Inexistencia de “R” o “A” en un rol de línea (¿es un rol realmente necesario en este proceso?).
- Existencia de “R” en tareas que deben ser independientes entre sí (¿hay una debida segregación de funciones, que asegure un adecuado control por oposición de intereses?).

Desde un análisis horizontal (es decir, a nivel de tareas) también se pueden obtener luces:

- Excesivas “R” en una misma tarea (¿podemos asegurar que dicha tarea no se duplique?, ¿habrá que subdividirla en sub-tareas más específicas?).

- Inexistencia de “R” (¿podría suceder que nadie vea dicha tarea como propia y así nadie la ejecute? ¿O será necesario tal vez definir un nuevo rol actualmente inexistente?).
- Demasiadas “C” (¿es realmente “costo-beneficioso” incurrir en tantas consultas?).
- Excesivas “I” (¿no estaremos siendo burocráticos al informar rutinariamente a tantas personas? ¿Puede pensarse en informarlos sólo ante excepciones?).
- Inexistencia de “A”, implica que nadie garantiza el cumplimiento (¿nadie pondrá la cara si la tarea no se efectúa?).
- Inexistencias de “C” o “I” (¿podría deberse a deficiencias en las comunicaciones?).

Quedará a criterio de cada lector animarse a utilizar esta herramienta, y a efectuar su propio análisis y lectura de los hallazgos.

*\* Lic. Administración (UBA). En proceso de certificación como Coach Ontológico. Director de Procesos en Acción Sur, especializado en PyMEs y Emprendedores. Docente en la FCE-UBA y en el Instituto ESEADE. Coordinador del Programa Desarrollo Emprendedor en ESEADE. Fuente: MATERIABIZ*