

¿Está su organización realmente preparada para mejorar?

Transformarse no exige haber resuelto todo.

Exige comprender qué capacidades necesitan fortalecerse mientras la organización avanza.

Introducción

Durante las últimas semanas hemos reflexionado sobre distintas capacidades que fortalecen la gestión operativa. Comenzamos analizando los riesgos que aparecen cuando buena parte de la operación depende del conocimiento y la memoria de determinadas personas. Después abordamos la importancia de convertir los registros cotidianos en información confiable que permita tomar mejores decisiones. Finalmente, analizamos cómo la experiencia generada durante la operación puede transformarse en aprendizaje y contribuir a obtener resultados cada vez más consistentes.

Estas reflexiones conducen a una pregunta más amplia: **¿qué tan preparada está una organización para mejorar y evolucionar?**

La pregunta puede parecer sencilla, pero admite una respuesta menos evidente de lo que aparenta. Estar preparado no significa haber solucionado previamente todos los problemas, disponer de información perfecta o haber alcanzado un nivel ideal de organización. Si esa fuera la condición necesaria para comenzar, muchas iniciativas de transformación probablemente nunca llegarían a iniciarse.

La realidad de las organizaciones es diferente. Se transforman mientras continúan operando, atendiendo clientes, resolviendo problemas, cumpliendo compromisos y enfrentando las limitaciones propias de cualquier actividad empresarial.

La transformación comienza desde la realidad existente

Toda organización tiene aspectos que necesita mejorar. Puede existir información incompleta, procesos que funcionan de manera diferente según quién los ejecute, actividades que todavía dependen excesivamente de determinadas personas o decisiones que deben tomarse con mayor incertidumbre de la deseable.

Estas situaciones no deberían convertirse automáticamente en razones para detener una iniciativa de transformación. En muchos casos constituyen, precisamente, parte de la realidad que esa iniciativa deberá ayudar a mejorar.

El riesgo aparece cuando se adopta alguno de dos extremos. El primero consiste en pensar que la organización debe resolver todas sus debilidades antes de avanzar. El segundo, igualmente problemático, consiste en confiar en que una nueva tecnología resolverá por sí sola aquello que la organización todavía no ha conseguido estructurar.

Entre ambas posiciones existe una alternativa más cercana a la realidad empresarial: avanzar y, al mismo tiempo, fortalecer las capacidades que permitirán avanzar cada vez mejor.

Transformarse también significa construir capacidades

Una organización puede iniciar un proceso de transformación aun cuando la calidad de parte de su información todavía necesite mejorar. Lo importante es que el proyecto contribuya a producir información más confiable, estructurada y disponible.

Puede comenzar aunque existan diferencias en la forma de ejecutar determinadas actividades. Pero el proceso debería ayudar a comprender por qué existen esas diferencias, qué resultados producen y cuáles conviene reducir.

También puede avanzar aunque una parte importante del conocimiento continúe concentrada en determinadas personas. En ese caso, la transformación ofrece la oportunidad de registrar experiencias, conservar antecedentes y convertir progresivamente ese conocimiento individual en una capacidad de la organización.

Algo similar ocurre con la trazabilidad. No es indispensable que sea perfecta desde el primer día, pero cualquier iniciativa relevante debería contribuir a que la organización conozca mejor qué ocurrió, quién intervino, qué decisiones se tomaron y cuáles fueron sus resultados.

Visto de esta manera, una iniciativa de transformación no se limita a incorporar una nueva herramienta o modificar un proceso. Puede convertirse también en una oportunidad para fortalecer la manera en que la organización registra, aprende, decide y trabaja.

Las capacidades no se desarrollan como una escalera rígida

Existe una relación lógica entre registrar información, ordenarla, conservar trazabilidad, ejercer control, optimizar procesos y aprovechar tecnologías cada vez más avanzadas. Sin embargo, la realidad no suele permitir que una organización complete totalmente una capacidad antes de comenzar a desarrollar la siguiente.

Con frecuencia ocurre lo contrario. Una nueva herramienta obliga a mejorar los registros existentes. Una automatización evidencia información que hasta entonces no se producía. La trazabilidad permite descubrir diferencias en la ejecución que antes pasaban inadvertidas. El análisis de esas diferencias conduce a modificar procedimientos y esos cambios generan, a su vez, nueva información para continuar mejorando.

Por eso resulta más útil considerar estas capacidades como elementos que se fortalecen progresivamente y se relacionan entre sí, antes que como etapas rígidas que deben superarse una después de otra.

Esta perspectiva evita dos errores frecuentes: esperar indefinidamente hasta considerar que la organización está completamente preparada o avanzar con la expectativa de que la tecnología compensará automáticamente cualquier debilidad existente.

Una pregunta más útil

Quizá la pregunta “¿estamos preparados para transformarnos?” sea demasiado absoluta.

Una organización difícilmente estará completamente preparada o completamente impedida para hacerlo. Lo habitual es encontrar algunas capacidades suficientemente desarrolladas y otras que necesitan atención. Por ello puede ser más útil preguntarse:

¿Qué capacidades necesitamos fortalecer para ejecutar mejor la transformación que queremos realizar?

En algunas organizaciones la prioridad estará en mejorar la calidad de la información. En otras será necesario reducir la dependencia de determinadas personas, aumentar la trazabilidad, disminuir diferencias entre procesos similares o aprender de manera más sistemática de la experiencia cotidiana.

Probablemente, en muchos casos será necesario trabajar sobre varias de estas capacidades simultáneamente.

La diferencia importante no consiste en haber alcanzado previamente una situación ideal, sino en conocer suficientemente la realidad de la organización para identificar qué puede dificultar el avance, qué debería fortalecerse y qué oportunidades ofrece el propio proceso de transformación para conseguirlo.

La preparación operativa también se construye durante el camino

Esta manera de observar la transformación introduce una consideración adicional.

Prepararse no es únicamente algo que ocurre antes de iniciar un proyecto. Parte de esa preparación puede construirse durante su ejecución.

Cada iniciativa puede dejar a la organización algo más que el resultado específico que buscaba inicialmente. Puede mejorar la calidad de sus datos, fortalecer su memoria institucional, crear mayor trazabilidad, reducir dependencias, hacer más consistentes determinados procesos y generar nueva capacidad para afrontar proyectos posteriores.

Cuando esto ocurre, la transformación produce un doble resultado: resuelve o mejora una necesidad concreta y, al mismo tiempo, deja a la organización mejor preparada para continuar evolucionando.

Esa segunda consecuencia puede ser menos visible, pero tiene un valor importante. Las organizaciones que aprenden durante sus procesos de cambio no regresan al mismo punto desde el cual comenzaron. Acumulan experiencia, información y capacidades que modifican su punto de partida para la siguiente iniciativa.

Una reflexión para su organización

Antes de iniciar o ampliar una iniciativa de transformación, puede resultar útil preguntarse qué debilidades operativas podrían condicionarla, qué información sería necesario mejorar, cuánto conocimiento relevante continúa dependiendo de determinadas personas y si existe suficiente trazabilidad para comprender lo que ocurre durante la operación.

También convendría analizar qué capacidades podrían fortalecerse como parte del propio proyecto y cuáles requieren atención prioritaria para que la iniciativa produzca resultados sostenibles.

Estas preguntas no buscan establecer si una organización está o no autorizada a transformarse. Buscan algo más práctico: comprender desde qué realidad comienza y qué necesita fortalecer mientras avanza.

Una idea para concluir

Las organizaciones no necesitan esperar hasta haber solucionado todos sus problemas para comenzar a transformarse. Necesitan conocer suficientemente bien esos problemas para evitar que permanezcan ignorados durante el proceso.

La preparación operativa no consiste en alcanzar previamente una condición perfecta. Consiste en desarrollar progresivamente las capacidades que permiten producir mejor información, conservar conocimiento, aprender de la experiencia, obtener resultados más consistentes y tomar mejores decisiones.

Por eso, quizás una de las consecuencias más valiosas de cualquier transformación sea precisamente esta: Transformarse también es construir la capacidad para seguir transformándose.

Las organizaciones evolucionan cuando cada iniciativa de mejora no solamente resuelve una necesidad, sino que fortalece su capacidad para afrontar la siguiente.

Si estas reflexiones le invitan a observar su operación desde una perspectiva diferente y desea contrastarlas con la realidad de su organización, estaremos gustosos de conversar e intercambiar experiencias.

transformaciondigital@decision.com.ec

+593 984414313