

Serie Gerencial: Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Guía de Reflexión Gerencial

Agosto · Capítulo 1

Lo que una operación aparentemente normal puede estar ocultando

El desperdicio operativo que rara vez se analiza

Tiempo estimado: 15 a 20 minutos

1. Propósito de esta guía

Una operación puede continuar funcionando, cumplir compromisos y entregar resultados, mientras una parte de su capacidad se consume en actividades que no agregan valor.

Buscar información, repetir tareas, aclarar instrucciones, reconstruir antecedentes, realizar nuevas coordinaciones o mantener pendientes abiertos pueden parecer situaciones menores. Sin embargo, cuando se repiten y se incorporan a la rutina, dejan de percibirse como oportunidades de mejora.

Esta guía propone observar esas situaciones desde una perspectiva gerencial.

No pretende auditar la organización, evaluar personas ni comparar su desempeño con el de otras empresas.

Su propósito es ayudar a **identificar actividades que podrían estar consumiendo tiempo, recursos y capacidad operativa sin producir un valor equivalente.**

2. Cómo utilizar esta guía

La evaluación puede ser respondida individualmente por un gerente o responsable de área. Sin embargo, también puede resultar útil contrastarla posteriormente con otras personas vinculadas al proceso.

Para cada afirmación, seleccione la opción que mejor represente lo que ocurre normalmente en su organización.

Puntaje	Frecuencia
1	Nunca
2	Ocasionalmente
3	Con frecuencia
4	Muy frecuentemente
5	Forma parte habitual de nuestra operación

Considere la realidad cotidiana, no situaciones excepcionales.

3. Evaluación

A. Reprocesos

Situación observada	1	2	3	4	5
1. Debemos repetir actividades que inicialmente se consideraban terminadas.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Se requieren segundas visitas o intervenciones para completar trabajos ya realizados.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Debemos corregir registros, documentos o evidencias después de finalizada una actividad.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Algunas situaciones reaparecen porque la acción anterior no resolvió completamente su causa.	☐	☐	☐	☐	☐

Subtotal A – Reprocesos: _____ / 20

B. Coordinación

Situación observada	1	2	3	4	5
5. Se realizan reuniones o llamadas para aclarar situaciones que ya deberían estar documentadas.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Las prioridades deben modificarse por problemas que no fueron identificados oportunamente.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Distintas personas o áreas manejan versiones diferentes de un mismo hecho.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Una actividad debe coordinarse nuevamente porque las responsabilidades o instrucciones no quedaron claras.	☐	☐	☐	☐	☐

Subtotal B – Coordinación: ____ / 20

C. Información

Situación observada	1	2	3	4	5
9. Buscar la información necesaria consume más tiempo del que debería.	☐	☐	☐	☐	☐
10. No siempre resulta sencillo reconstruir la secuencia completa de una operación.	☐	☐	☐	☐	☐
11. La información relevante se encuentra distribuida entre correos, hojas de cálculo, mensajes u otros medios.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Algunas decisiones deben postergarse porque no se dispone de información completa o confiable.	☐	☐	☐	☐	☐

Subtotal C – Información: ____ / 20

D. Pendientes y seguimiento

Situación observada	1	2	3	4	5
13. Existen actividades que permanecen abiertas durante más tiempo del previsto.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Algunos pendientes cambian varias veces de responsable.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Resulta difícil conocer con rapidez el estado real de determinadas actividades.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Deben realizarse seguimientos manuales frecuentes para evitar que los pendientes sean olvidados.	☐	☐	☐	☐	☐

Subtotal D – Pendientes y seguimiento: _____ / 20

4. Primera reflexión

Antes de sumar el puntaje total, revise sus respuestas.

4.1 ¿Qué tres afirmaciones obtuvieron el puntaje más alto?

1. _____
2. _____
3. _____

4.2 ¿Cuál de ellas le resultó más difícil de reconocer como parte habitual de la operación?

4.3 ¿Qué situación ha terminado considerándose “normal”, aunque idealmente no debería serlo?

4.4 ¿En qué dimensión se concentra el mayor esfuerzo evitable?

- ☐ Reprocesos
- ☐ Coordinación
- ☐ Información
- ☐ Pendientes y seguimiento

4.5 Si esa situación se redujera significativamente, ¿qué capacidad adicional recuperaría la organización?

- ☐ Tiempo técnico
- ☐ Capacidad de supervisión
- ☐ Disponibilidad administrativa
- ☐ Capacidad para atender más servicios o procesos
- ☐ Capacidad para responder al cliente
- ☐ Capacidad para analizar y mejorar
- ☐ Otra: _____

5. Resultado de la evaluación

Registre los subtotales obtenidos:

Dimensión	Puntaje
A. Reprocesos	_____ / 20
B. Coordinación	_____ / 20
C. Información	_____ / 20
D. Pendientes y seguimiento	_____ / 20
Puntaje total	_____ / 80

Puntaje mínimo: 16

Puntaje máximo: 80

6. Orientación para interpretar el resultado

El puntaje no constituye una calificación de la organización. Su función es orientar el nivel de atención que podría merecer el tema evaluado.

16 a 32 puntos

Mantener y verificar periódicamente

Las situaciones descritas no parecen formar parte habitual de la operación.

Conviene preservar los mecanismos actuales y realizar revisiones periódicas para confirmar que esta condición se mantiene a medida que cambian el volumen de trabajo, los responsables o la complejidad operativa.

Horizonte sugerido: revisión preventiva dentro de los próximos 12 meses.

33 a 48 puntos

Incorporar a la planificación de mejora

Existen situaciones recurrentes que podrían estar **generando esfuerzos innecesarios**, aunque todavía no parezcan afectar de manera importante el funcionamiento general.

Conviene **identificar cuáles concentran mayor frecuencia o impacto** e incorporarlas a la planificación operativa.

Horizonte sugerido: análisis y planificación dentro de los próximos 6 a 12 meses.

49 a 64 puntos

Analizar y priorizar

Varias situaciones evaluadas podrían estar consumiendo una parte relevante de la capacidad operativa.

Es probable que algunos reprocesos, búsquedas, coordinaciones o pendientes ya formen parte de la rutina y **estén reduciendo la eficiencia sin hacerse completamente visibles**.

Conviene analizar sus causas y definir prioridades concretas de mejora.

Horizonte sugerido: revisión estructurada dentro de los próximos 3 a 6 meses.

65 a 80 puntos

Iniciar una revisión prioritaria

La frecuencia observada sugiere que una parte importante del esfuerzo operativo podría estar dedicada a corregir, buscar, aclarar, coordinar o dar seguimiento a situaciones evitables.

Esto no significa necesariamente que la operación no funcione. **Indica que podría existir una oportunidad importante para recuperar capacidad operativa** y reducir esfuerzos que hoy se consideran normales.

Horizonte sugerido: iniciar el análisis dentro de los próximos 3 meses.

7. Priorización gerencial

El puntaje total orienta, pero no sustituye el criterio gerencial.

Seleccione las tres situaciones que merecen mayor atención considerando simultáneamente:

- su frecuencia;
- el esfuerzo que consumen;
- el impacto sobre otras actividades;
- el efecto sobre clientes, usuarios o áreas internas;
- la posibilidad real de intervenir.

Prioridad	Situación identificada	Impacto actual	Frecuencia	Horizonte sugerido
1		Alto / Medio / Bajo	Alta / Media / Baja	3 meses / 6 meses / 12 meses
2		Alto / Medio / Bajo	Alta / Media / Baja	3 meses / 6 meses / 12 meses
3		Alto / Medio / Bajo	Alta / Media / Baja	3 meses / 6 meses / 12 meses

8. Primera acción sugerida

Situación que conviene analizar primero

¿Por qué merece prioridad?

¿Qué personas o áreas deberían participar en su análisis?

¿Qué información sería necesario reunir?

¿En qué fecha debería realizarse la primera revisión?

9. Contraste interno

Esta evaluación puede adquirir mayor valor cuando es respondida por personas con responsabilidades diferentes.

Compare, por ejemplo, la percepción de:

- gerencia;
- supervisión;
- personal operativo;
- administración;
- servicio al cliente;
- responsables de proveedores;
- responsables de verificación y control.

Las diferencias de percepción no deben interpretarse como errores.

Pueden revelar que una misma operación se vive de manera distinta según el rol, el acceso a la información o la responsabilidad de cada persona.

Después de contrastar las respuestas, registre:

¿En qué aspectos existió mayor coincidencia?

¿En qué aspectos aparecieron diferencias relevantes?

¿Qué situación debería analizarse con mayor profundidad?

10. Registro para el Mapa Gerencial de Prioridades Operativas

Conserve la siguiente información. Será utilizada al finalizar la Serie para consolidar las dieciséis evaluaciones en el **Mapa Gerencial de Prioridades Operativas**.

Dato para consolidación	Resultado
Mes y capítulo	Agosto · Capítulo 1
Tema	Desperdicio operativo
Puntaje total	_____ / 80
Dimensión con mayor puntaje	_____
Principal oportunidad identificada	_____
Horizonte de atención	3 meses / 6 meses / 12 meses
Prioridad asignada	Alta / Media / Preventiva

11. Reflexión final

Una operación no pierde eficiencia únicamente cuando ocurre un gran problema.

También puede perderla mediante pequeñas actividades que se repiten hasta convertirse en parte normal del trabajo:

- volver a hacer;
- volver a preguntar;
- volver a buscar;
- volver a coordinar;
- volver a revisar;
- volver a dar seguimiento.

La primera condición para mejorar una operación no consiste en exigir más esfuerzo.

Consiste en reconocer qué parte del esfuerzo actual podría evitarse.

La eficiencia de una organización no depende únicamente del esfuerzo que realiza. También depende del esfuerzo que logra evitar.

12. Continúe la reflexión

Esta guía forma parte de la:

Serie Gerencial

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Entre agosto y noviembre se desarrollarán dieciséis capítulos y dieciséis Guías de Reflexión Gerencial.

Cada guía abordará un aspecto diferente de la operación.

Consideradas en conjunto, permitirán construir en noviembre un:

Mapa Gerencial de Prioridades Operativas

Su propósito será facilitar una visión consolidada de los temas que merecen atención y apoyar la planificación de futuras iniciativas de mejora.

Recursos asociados a este capítulo

Artículo

Lo que una operación aparentemente normal puede estar ocultando

Profundiza el concepto de desperdicio operativo y analiza cómo determinadas actividades terminan incorporándose a la rutina.

Enlace: _____

Carrusel ejecutivo

Presenta la reflexión central del capítulo en una secuencia breve y visual.

Enlace: _____

Infografía gerencial

Resume las principales situaciones que pueden estar consumiendo capacidad operativa sin generar un valor equivalente.

Enlace: _____

13. Una invitación para continuar la conversación

Si esta guía permitió identificar situaciones que merecen un análisis más profundo, puede resultar útil contrastarlas con una perspectiva externa.

DECISIÓN puede acompañar a la organización en la revisión de los resultados obtenidos, el análisis de procesos específicos y la exploración de posibles iniciativas de transformación.

A01-05 CERTIFICADO 20260716 11:45