

¿Qué tan preparada está su organización para mejorar mientras avanza?

*Transformarse no exige haber resuelto todo.
Exige comprender qué capacidades necesitan fortalecerse mientras la organización avanza.*

Tiempo estimado: 15 a 20 minutos

1. Propósito de esta guía

Las organizaciones rara vez comienzan una iniciativa de mejora desde una situación ideal.

Pueden existir procesos que todavía dependen demasiado de determinadas personas, información incompleta, diferencias en la forma de trabajar o niveles de trazabilidad que necesitan fortalecerse.

Estas situaciones no significan necesariamente que una transformación deba postergarse. Tampoco significa que una nueva tecnología vaya a resolverlas por sí sola.

En muchos casos existe una alternativa más realista: avanzar mientras se fortalecen las capacidades que permitirán avanzar cada vez mejor.

Esta guía propone observar algunas de esas capacidades desde una perspectiva gerencial.

No pretende auditar a la organización, evaluar personas ni determinar si está o no “lista” para transformarse.

Su propósito es ayudar a reconocer:

- qué capacidades parecen suficientemente desarrolladas;
- cuáles podrían necesitar mayor atención;
- y cuáles convendría analizar con otras personas antes de tomar decisiones.

La pregunta central no es:

¿Estamos completamente preparados?

Es una pregunta más práctica:

¿Qué necesitamos fortalecer mientras avanzamos?

2. Cómo utilizar esta guía

Responda pensando en lo que ocurre habitualmente en su organización.

No es necesario investigar, consultar documentos ni buscar una respuesta perfecta.

Seleccione la opción que mejor represente su percepción actual.

Posteriormente podrá contrastarla con otras personas de la organización. Las diferencias de opinión también pueden aportar información útil.

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

En esta guía, un puntaje mayor representa una capacidad más desarrollada.

3. Evaluación

A. Conocer la realidad operativa

Afirmación	1	2	3	4	5
Sabemos qué actividades dependen demasiado del conocimiento de determinadas personas.	☐	☐	☐	☐	☐
Podemos identificar dónde falta información importante para trabajar o decidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Las diferencias relevantes en la forma de realizar una misma actividad suelen hacerse visibles.	☐	☐	☐	☐	☐
Antes de iniciar una mejora importante revisamos qué dificultades actuales podrían afectarla.	☐	☐	☐	☐	☐

Subtotal A – Conocer la realidad operativa: _____ / 20

B. Información y trazabilidad

Afirmación	1	2	3	4	5
Las actividades importantes dejan información suficiente para comprender posteriormente lo ocurrido.	☐	☐	☐	☐	☐
Los hallazgos y decisiones importantes quedan registrados.	☐	☐	☐	☐	☐
La información necesaria suele encontrarse disponible cuando se necesita.	☐	☐	☐	☐	☐
Podemos reconstruir razonablemente qué ocurrió, quién intervino y qué resultado se obtuvo.	☐	☐	☐	☐	☐

Subtotal B – Información y trazabilidad: ____ / 20

C. Aprender mientras se mejora

Afirmación	1	2	3	4	5
Las mejoras realizadas dejan información útil para trabajar mejor posteriormente.	☐	☐	☐	☐	☐
Los problemas descubiertos durante un proyecto generan ajustes en la forma de trabajar.	☐	☐	☐	☐	☐
Los aprendizajes obtenidos se comparten con otras personas que podrían necesitarlos.	☐	☐	☐	☐	☐
Las iniciativas anteriores han dejado capacidades que pueden aprovecharse en nuevos proyectos.	☐	☐	☐	☐	☐

Subtotal C – Aprender mientras se mejora: ____ / 20

D. Avanzar con criterio

Afirmación	1	2	3	4	5
Antes de incorporar una nueva tecnología tenemos claro qué necesidad queremos mejorar.	☐	☐	☐	☐	☐
Identificamos qué información, procesos o responsabilidades deberán fortalecerse para apoyar una iniciativa.	☐	☐	☐	☐	☐
Distinguimos qué aspectos requieren atención previa y cuáles pueden mejorar durante el propio proyecto.	☐	☐	☐	☐	☐
Consideramos la tecnología como un apoyo a la gestión y no como sustituto de responsabilidades o procesos que todavía deben estructurarse.	☐	☐	☐	☐	☐

Subtotal D – Avanzar con criterio: _____ / 20

4. Primera reflexión

No es necesario analizar cada respuesta en profundidad. Observe simplemente el resultado obtenido.

4.1 ¿Qué dimensión obtuvo el puntaje más bajo?

- ☐ A. Conocer la realidad operativa
- ☐ B. Información y trazabilidad
- ☐ C. Aprender mientras se mejora
- ☐ D. Avanzar con criterio

4.2 Dentro de esa dimensión, ¿qué afirmación le parece más importante para su organización?

4.3 Para esa capacidad (la identificada en la pregunta 4.2), ¿cuál describe mejor la situación?

- ☐ Conviene fortalecerla antes de una próxima iniciativa.
- ☐ Puede fortalecerse durante la propia iniciativa.
- ☐ Conviene trabajarla antes y continuar fortaleciéndola durante la iniciativa.
- ☐ Parece suficientemente desarrollada; conviene principalmente preservarla y revisarla.

4.4 ¿Considera que otra persona de su organización podría tener una percepción diferente?

- ☐ Sí
☐ Posiblemente
☐ No

Si respondió Sí o Posiblemente, no necesita resolver la diferencia ahora. Puede resultar útil contrastarla posteriormente.

5. Resultado de la evaluación

Dimensión	Puntaje
A. Conocer la realidad operativa	____ / 20
B. Información y trazabilidad	____ / 20
C. Aprender mientras se mejora	____ / 20
D. Avanzar con criterio	____ / 20
Puntaje total	____ / 80

Puntaje mínimo: 16 | Puntaje máximo: 80

6. Orientación para interpretar el resultado

El resultado no determina si la organización debe o no comenzar una transformación.

Tampoco constituye una calificación general de su gestión.

Su propósito es ayudar a reconocer si existen capacidades que convendría fortalecer mientras la organización continúa avanzando.

Una aclaración importante sobre los plazos

Los períodos indicados a continuación no significan que deba esperar ese tiempo antes de actuar.

Indican cuándo convendría incorporar formalmente el tema a la gestión, iniciar alguna acción o revisar nuevamente su situación.

Si existe una iniciativa en marcha o próxima a comenzar, algunas mejoras pueden incorporarse inmediatamente como parte de ella.

16 a 32 puntos – Existen capacidades que merecen atención prioritaria

La evaluación sugiere que algunas capacidades importantes todavía necesitan fortalecerse. Esto no significa que la organización deba detener sus iniciativas. Significa que conviene reconocer esas debilidades desde el inicio para evitar que permanezcan invisibles durante el proceso.

Acción sugerida: identificar una o dos capacidades prioritarias y comenzar a trabajar sobre ellas durante los próximos 3 meses.

33 a 48 puntos – Las capacidades están desarrollándose

Existen bases que pueden apoyar nuevas iniciativas, aunque probablemente algunas áreas o procesos todavía funcionen de manera diferente. La organización puede avanzar mientras incorpora esas oportunidades a sus proyectos y planes de mejora.

Acción sugerida: incorporar las capacidades menos desarrolladas a la planificación de los próximos 3 a 6 meses, aprovechando las iniciativas que ya estén previstas.

49 a 64 puntos – Existe una base operativa favorable

La organización dispone de capacidades importantes para apoyar procesos de mejora. Las oportunidades identificadas probablemente sean específicas y pueden fortalecerse progresivamente sin necesidad de detener nuevas iniciativas.

Acción sugerida: aprovechar los proyectos previstos para continuar fortaleciendo estas capacidades y revisar su evolución durante los próximos 6 a 12 meses.

65 a 80 puntos – Existe una base operativa sólida

La evaluación sugiere que la organización cuenta con buenas capacidades para conocer su operación, conservar información, aprender y abordar nuevas iniciativas. Esto no significa que durante un año no sea necesario hacer nada. Significa que las capacidades existentes pueden continuar utilizándose y fortaleciéndose normalmente, mientras se programa una revisión preventiva para confirmar que siguen siendo adecuadas frente a cambios en procesos, personas o tecnología.

Acción sugerida: continuar aprovechando y mejorando estas capacidades y realizar una revisión preventiva dentro de los próximos 12 meses.

7. Una prioridad para comenzar

No es necesario abordar todo simultáneamente.

Seleccione una capacidad que, por su criterio, merezca mayor atención.

Capacidad seleccionada:

¿Por qué la seleccionó?

- ☐ Puede afectar una iniciativa próxima.
- ☐ Consume esfuerzo actualmente.
- ☐ Genera incertidumbre o riesgo.
- ☐ Depende demasiado de determinadas personas.
- ☐ Limita la información o la trazabilidad.
- ☐ Podría generar beneficios en varios procesos. 6

☐ Otra razón: _____

Una pregunta adicional

¿Existe una iniciativa próxima que podría aprovecharse también para fortalecer esta capacidad?

- ☐ Sí
- ☐ Posiblemente
- ☐ No por el momento

Ejemplo: si la organización planea digitalizar un proceso, el mismo proyecto puede aprovecharse para mejorar los registros, definir responsabilidades, incorporar trazabilidad o reducir la dependencia de información que actualmente permanece en determinadas personas.

8. Primera acción sugerida

No es necesario definir ahora un proyecto completo.

Piense únicamente en un primer paso razonable.

¿Qué podría hacerse durante los próximos 30 días?

¿Quién podría aportar otra perspectiva dentro de la organización?

¿Sería útil contar con apoyo adicional?

- ☐ Podemos analizarlo internamente.
- ☐ Conviene contrastarlo entre varias áreas.
- ☐ Podría resultar útil una perspectiva externa.
- ☐ Todavía no es necesario decidirlo.

Una perspectiva externa no sustituye el conocimiento de quienes trabajan diariamente en la organización. Puede ayudar a ordenar hallazgos, contrastar percepciones y explorar alternativas cuando el tema requiere mayor profundidad.

9. Contraste interno

La evaluación refleja una percepción.

Puede adquirir mayor valor cuando se compara con la opinión de otras personas que observan la operación desde lugares diferentes.

No es necesario repetirla con toda la organización.

Puede ser suficiente seleccionar dos o tres personas, por ejemplo:

- un gerente;
- un supervisor;
- una persona vinculada directamente con la operación;
- alguien del área administrativa;
- un responsable de tecnología o procesos.

Después compare solamente:

¿Coincidieron en la capacidad que merece mayor atención?

- ☐ Sí
- ☐ Parcialmente
- ☐ No

Si aparecieron diferencias, ¿considera que vale la pena comprenderlas mejor?

- ☐ Sí
- ☐ Posiblemente
- ☐ No por el momento

Las diferencias no significan necesariamente que alguien esté equivocado. Pueden indicar simplemente que distintas personas viven una misma operación desde perspectivas diferentes.

10. Cierre de agosto – Una mirada sencilla al conjunto

Durante agosto hemos reflexionado sobre cuatro situaciones relacionadas con la gestión operativa.

No necesita volver a las evaluaciones anteriores ni comparar sus puntajes.

Simplemente marque cuál de estas afirmaciones describe mejor lo que hoy merece atención en su organización.

- ☐ Estamos dedicando esfuerzo a actividades que probablemente podrían evitarse.
- ☐ Necesitamos disponer de mejor información para tomar decisiones.
- ☐ Necesitamos aprovechar mejor la experiencia cotidiana para trabajar de manera más consistente.
- ☐ Necesitamos fortalecer algunas capacidades mientras desarrollamos futuras iniciativas de mejora.
- ☐ No resulta evidente todavía; sería útil analizarlo con mayor profundidad.

De las opciones seleccionadas, ¿cuál merece mayor atención?

¿Considera conveniente hacer algo ahora?

- ☐ Sí, podemos comenzar internamente.
- ☐ Sí, pero convendría contrastar otras opiniones.
- ☐ Posiblemente, necesitamos comprender mejor la situación.
- ☐ No por el momento.

Registro para el Mapa Gerencial de Prioridades Operativas

Dato	Resultado
Mes y capítulo	Agosto · Capítulo 4
Tema	Preparación operativa para evolucionar
Puntaje total	_____ / 80
Capacidad que merece mayor atención	_____
Momento para fortalecerla	Antes / Durante / Permanentemente
Prioridad percibida	Alta / Media / Preventiva
¿Conviene profundizar?	Sí / Posiblemente / No

11. Reflexión final

Una organización no necesita haber solucionado todos sus problemas para comenzar a transformarse.

Necesita conocer suficientemente bien su realidad para evitar que esos problemas permanezcan ignorados durante el proceso.

Algunas capacidades deberán fortalecerse antes de determinadas iniciativas. Otras podrán desarrollarse precisamente gracias a ellas. Y muchas continuarán fortaleciéndose con el tiempo.

Lo importante no es resolver todo simultáneamente.

Es reconocer qué merece atención, decidir por dónde comenzar y buscar ayuda cuando el análisis requiere otras perspectivas o conocimientos.

Esa ayuda puede encontrarse dentro de la propia organización, contrastando la experiencia de personas que observan el mismo proceso desde responsabilidades diferentes.

También puede resultar útil incorporar una perspectiva externa cuando sea necesario ordenar el problema, explorar alternativas o convertir una oportunidad de mejora en una iniciativa concreta.

Cada transformación puede entonces producir dos resultados: resolver una necesidad actual y dejar a la organización mejor preparada para afrontar la siguiente.

Transformarse también es construir la capacidad para seguir transformándose.

12. Continúe la reflexión

Esta guía forma parte de la:

Serie Gerencial

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Recursos asociados a este capítulo

Artículo

¿Está su organización realmente preparada para mejorar?

Profundiza en la posibilidad de fortalecer capacidades mientras la organización avanza.

-> [Enlace al Blog](#)

Las evaluaciones de esta serie contribuirán progresivamente a construir el:

Mapa Gerencial de Prioridades Operativas

Su objetivo no será producir un diagnóstico complejo, sino ayudar a visualizar qué temas merecen mayor atención y facilitar futuras decisiones de mejora.

13. Una invitación para continuar la conversación

Si esta guía permitió reconocer alguna capacidad que merece atención, no necesariamente debe analizarla en solitario.

Puede resultar útil contrastar la percepción con otras personas de su organización y comprender cómo observan ellas la misma situación.

Cuando el tema requiera una perspectiva adicional, también puede ser conveniente conversar con un socio tecnológico que ayude a ordenar las necesidades, identificar alternativas y analizar cómo una iniciativa de transformación podría resolver un problema concreto y, al mismo tiempo, fortalecer capacidades permanentes.

DECISIÓN estará gustosa de contrastar estas reflexiones con la realidad de su organización y explorar, conjuntamente, posibles caminos de mejora.