

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

**Lo que una operación
aparentemente
normal puede estar
ocultando**

Cuando la dependencia de
las personas comienza a
transformarse en
desperdicio operativo

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Introducción

Durante el mes anterior compartimos una serie de reflexiones sobre la necesidad de evolucionar para fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones.

Iniciamos ahora una nueva etapa.

A lo largo de las próximas semanas analizaremos situaciones que, aunque forman parte de la operación cotidiana, rara vez son examinadas desde una perspectiva gerencial.

Comenzamos con una de ellas.

Muchas organizaciones funcionan aparentemente bien.

Los servicios se prestan.
Los clientes son atendidos.
Los proveedores cumplen sus actividades.
Los equipos continúan trabajando.

Sin embargo, detrás de esa aparente normalidad pueden estar desarrollándose pequeñas pérdidas de eficiencia que, con el tiempo, afectan la productividad, incrementan los costos y aumentan la exposición al riesgo.

El desperdicio operativo rara vez aparece de un día para otro

Cuando se habla de desperdicio operativo suele pensarse en grandes errores o en fallas importantes.

En realidad, normalmente comienza de forma mucho más silenciosa.

Una llamada para confirmar nuevamente una información.
Una segunda visita porque faltó un dato.
Una reunión para aclarar lo ocurrido.
La búsqueda de un documento.
Una actividad que nadie sabía que estaba pendiente.

Cada situación parece menor.

Pero cuando se repiten todos los días dejan de ser excepciones y comienzan a formar parte de la forma habitual de trabajar.

Lo que realmente está ocurriendo

Cuando estas situaciones aparecen con frecuencia, vale la pena preguntarse si el problema se encuentra realmente en las personas.

Con frecuencia la respuesta es no.

Con frecuencia lo que está ocurriendo es una secuencia perfectamente reconocible que denominaremos **"Cadena de degradación de la capacidad operativa"**.

La organización comienza dependiendo del conocimiento de determinadas personas. Con el tiempo esa dependencia se transforma en una dependencia de su memoria.

Como ese conocimiento no se incorpora a los procesos, la organización no desarrolla una verdadera memoria institucional.

Entonces aparecen actividades que deben repetirse, información que debe reconstruirse y seguimientos que dependen de recordar lo que ocurrió anteriormente.

Finalmente surge el desperdicio operativo. No porque las personas trabajen mal.

Sino porque la organización nunca logró convertir el conocimiento individual en una capacidad permanente.

Una consecuencia que pocas veces se mide

Cada una de esas actividades consume pocos minutos.

Sin embargo, multiplicadas por decenas de personas, cientos de órdenes de trabajo o miles de clientes, representan una parte importante de la capacidad operativa de la organización.

Ese tiempo rara vez genera valor para el cliente.

Se utiliza simplemente para recuperar información, reconstruir antecedentes o repetir actividades que deberían haber quedado resueltas desde la primera vez.

El desperdicio operativo no siempre se origina en un gran problema.

Con frecuencia nace de pequeñas ineficiencias que terminan normalizándose.

Una reflexión para su organización

Vale la pena analizar preguntas como estas:

- ¿Qué procesos dependen principalmente del conocimiento de determinadas personas?
- ¿Cuántas actividades deben repetirse porque la información no estuvo disponible en el momento oportuno?
- ¿Qué parte del trabajo diario consiste en buscar, aclarar o reconstruir información?
- ¿La organización conserva el conocimiento que genera o éste permanece principalmente en la memoria de quienes ejecutan los procesos?

Responder estas preguntas no busca encontrar responsables.

Busca comprender si la organización está fortaleciendo su memoria institucional o incrementando, sin advertirlo, su dependencia de la memoria individual.

Una idea para concluir

Las organizaciones no pierden productividad únicamente por grandes incidentes.

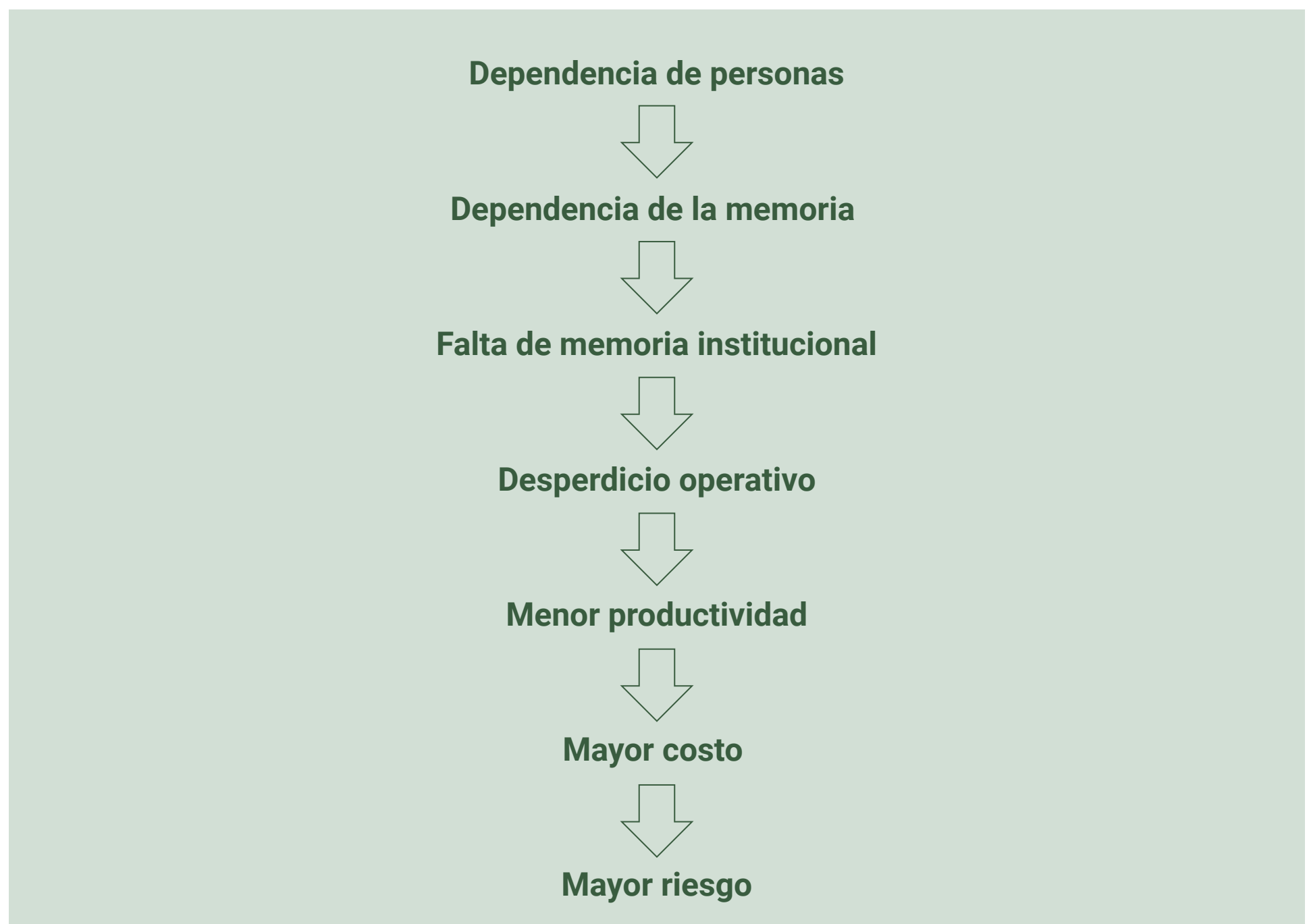
La pierden, muchas veces, mediante pequeñas actividades que parecen normales porque siempre se han realizado de esa manera.

Detrás de ese desperdicio suele existir una causa más profunda.

Cuando el conocimiento permanece en la memoria de las personas y no en la memoria de la organización, la capacidad operativa comienza a degradarse de forma silenciosa.

Comprender esa relación constituye el primer paso para fortalecer la continuidad, la eficiencia y la capacidad de evolución de la organización.

Cadena de degradación de la capacidad operativa



SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Si este tema forma parte de los desafíos que enfrenta su organización estaremos gustosos de intercambiar experiencias y analizar distintas formas de abordarlo

transformaciondigital@decision.com.ec



— +50 años innovando —