

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

¿Por qué un mismo procedimiento produce resultados diferentes?

La verdadera diferencia no suele estar en el procedimiento.

Está en la información que la organización es capaz de conservar y aprovechar para mejorar continuamente.

Introducción

Durante las últimas semanas hemos reflexionado sobre capacidades que fortalecen la gestión operativa.

Primero analizamos cómo la dependencia excesiva del conocimiento individual debilita a las organizaciones.

Después reflexionamos sobre la importancia de generar información confiable para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Hoy damos un paso más.

Nos preguntaremos por qué, aun cuando existen procedimientos definidos, dos personas pueden obtener resultados diferentes al realizar exactamente la misma actividad.

El procedimiento no siempre explica el resultado

Imaginemos dos técnicos que realizan el mismo mantenimiento preventivo sobre equipos similares.

Ambos conocen el procedimiento.

Ambos utilizan las mismas herramientas.

Ambos cumplen el trabajo dentro del tiempo previsto.

Sin embargo, uno identifica una anomalía, la registra y genera una recomendación para su seguimiento.

El otro considera que no tiene importancia y no deja ninguna evidencia.

Meses después aparece una falla importante.

¿Fue un problema técnico?

¿O una consecuencia de la forma en que la organización conserva y utiliza la información generada durante la ejecución?

Los procedimientos son necesarios, pero no suficientes

Con frecuencia se supone que disponer de procedimientos bien documentados garantiza resultados consistentes.

La realidad suele ser más compleja.

Los procedimientos describen cómo debería ejecutarse una actividad.

Pero no capturan automáticamente:

- las excepciones;
- las decisiones tomadas durante la ejecución;
- los hallazgos;
- las causas observadas;
- las recomendaciones;
- las oportunidades de mejora.

Todo ello depende de la calidad de la información que las personas registran y comparten diariamente.

La organización aprende durante la operación

Cada servicio realizado genera información.

Cada inspección.

Cada mantenimiento.

Cada auditoría.

Cada incidente.

Cada reclamo.

Cuando esa información permanece únicamente en quien ejecutó el trabajo, la experiencia sigue siendo individual.

Cuando la organización la conserva, la valida y la pone a disposición de quienes la necesitan, esa experiencia comienza a fortalecer el trabajo de todos.

La trazabilidad deja entonces de ser un requisito documental.

Se convierte en la capacidad de comprender qué ocurrió, por qué ocurrió y qué puede hacerse mejor la próxima vez.

Mucho más que cumplir un procedimiento

La excelencia operacional no consiste en que algunas personas obtengan resultados extraordinarios.

Consiste en conseguir que **muchas personas obtengan resultados consistentemente buenos**.

Eso solo ocurre cuando la organización aprende continuamente de su propia operación.

Y aprende porque transforma la información cotidiana en una forma cada vez mejor de trabajar.

Una reflexión para su organización

Vale la pena preguntarse:

- ¿Las mismas actividades producen resultados similares independientemente de quién las ejecute?
- Cuando aparecen diferencias, ¿la organización comprende claramente por qué ocurrieron?
- ¿Los hallazgos importantes quedan disponibles para que otras personas puedan beneficiarse de ellos?
- ¿La experiencia obtenida durante cada actividad mejora realmente la forma de trabajar de toda la organización?

Responder estas preguntas no busca evaluar el desempeño individual.

Busca comprender si la organización está desarrollando una capacidad permanente para aprender de su propia operación.

Una idea para concluir

Las organizaciones evolucionan cuando cada actividad deja algo más que un trabajo terminado.

Deja información útil para trabajar mejor la siguiente vez.

Los procedimientos indican cómo debería hacerse un trabajo.

La información generada durante su ejecución permite que la organización lo haga cada vez mejor.

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Las organizaciones evolucionan cuando convierten la información y la experiencia que generan cada día en una forma cada vez mejor de trabajar.

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



— +50 años innovando —