

GUÍA DE REFLEXIÓN GERENCIAL

Que funcione no significa que deba seguir igual

1. Propósito de esta guía

Muchas organizaciones mantienen prácticas que no consideran ideales, pero que han permanecido porque permiten que el trabajo continúe.

La información se reconstruye cuando se necesita. Algunas personas recuerdan los pendientes. Se mantienen registros adicionales. Se hacen llamadas para confirmar. Se repiten controles. Determinadas actividades continúan dependiendo del conocimiento y experiencia de personas específicas.

La operación funciona.

Pero funcionar no significa necesariamente que la forma de trabajar siga siendo adecuada.

Esta Guía de Reflexión Gerencial propone algo diferente a una evaluación tradicional.

No busca asignar una calificación a su organización.

No existen puntos que sumar ni un resultado que indique si su gestión es buena, regular o deficiente.

Su propósito es ayudarle a:

- reconocer prácticas que se han vuelto habituales;
- decidir cuáles siguen siendo adecuadas;
- identificar cuáles deberían mejorar o cambiar;
- distinguir aquellas que merecen atención prioritaria;
- y concluir con una lista concreta de **3 a 5 prioridades** sobre las cuales conviene continuar reflexionando.

La pregunta central no es:

¿Qué calificación obtiene nuestra organización?

La pregunta es:

¿Qué prácticas ya no deberíamos mantener indefinidamente como están?

2. Cómo utilizar esta guía

Analice cada situación pensando en cómo funciona **realmente** su organización.

No responda considerando cómo deberían funcionar los procesos ni cómo están descritos en procedimientos o políticas.

Piense en la práctica cotidiana.

Para cada situación marque **una sola opción**:

MANTENER: La práctica continúa siendo adecuada.

Cumple razonablemente su propósito y no existe una razón suficiente para modificarla.

MEJORAR: La práctica funciona, pero existen aspectos concretos que conviene corregir o fortalecer.

CAMBIAR: La forma actual de trabajar ya no resulta suficientemente adecuada y requiere una modificación relevante.

PRIORIZAR: La situación requiere cambio y, además, por su impacto, riesgo, frecuencia, costo o importancia, merece atención antes que otras.

La columna **Observación breve** es opcional.

Utilícela únicamente cuando necesite registrar una razón, ejemplo o circunstancia que convenga recordar.

Puede anotar expresiones sencillas como:

"depende de una persona"

"dos registros paralelos"

"semanal"

"consume mucho tiempo"

"afecta cierre mensual"

No se trata todavía de explicar la solución.

Se trata de **reconocer la realidad y adoptar una posición frente a ella**.

3. Reflexione sobre su realidad

A. Compensaciones que se han vuelto normales

Situación	Mantener	Mejorar	Cambiar	Priorizar	Observación breve
A1. Para controlar determinadas actividades mantenemos hojas, registros o archivos adicionales porque la información disponible no resulta suficiente.	☐	☐	☐	☐	
A2. El seguimiento de pendientes depende en alguna medida de que determinadas personas recuerden revisarlos, preguntar o insistir.	☐	☐	☐	☐	
A3. Antes de reuniones, controles o decisiones debemos reconstruir o consolidar información proveniente de diferentes fuentes.	☐	☐	☐	☐	
A4. Realizamos llamadas, correos, verificaciones o controles adicionales para confirmar actividades que deberían poder conocerse directamente.	☐	☐	☐	☐	

Deténgase un momento

No todas estas situaciones constituyen necesariamente un problema.

La pregunta es si esos mecanismos adicionales siguen siendo razonables o si la organización simplemente **aprendió a convivir con ellos**.

B. Control y visibilidad de la operación

Situación	Mantener	Mejorar	Cambiar	Priorizar	Observación breve
B1. No siempre podemos conocer con facilidad qué debía ocurrir, qué ocurrió, qué quedó pendiente y qué requiere seguimiento.	☐	☐	☐	☐	
B2. Conocer la situación completa de una actividad exige consultar a varias personas o revisar diferentes fuentes de información.	☐	☐	☐	☐	
B3. Algunas desviaciones o incumplimientos se identifican cuando ya han producido consecuencias o requieren acciones correctivas.	☐	☐	☐	☐	
B4. La supervisión depende más de revisiones posteriores que de información disponible durante la ejecución.	☐	☐	☐	☐	

Deténgase un momento

Una operación puede continuar funcionando y, sin embargo, tener limitada visibilidad sobre lo que ocurre.

Pregúntese si la información necesaria para gestionar está disponible **cuando se necesita**, no solamente cuando alguien realiza un esfuerzo adicional para conseguirla.

C. Dependencia y sostenibilidad

Situación	Mantener	Mejorar	Cambiar	Priorizar	Observación breve
C1. Existen actividades cuyo funcionamiento adecuado depende significativamente del conocimiento o experiencia de personas específicas.	☐	☐	☐	☐	
C2. La ausencia o reemplazo de determinadas personas puede dificultar la continuidad o el seguimiento de algunos procesos.	☐	☐	☐	☐	
C3. Si aumentara significativamente el volumen de trabajo, algunas prácticas actuales serían difíciles de mantener.	☐	☐	☐	☐	
C4. Parte del funcionamiento cotidiano depende de esfuerzos extraordinarios que se han incorporado como si fueran normales.	☐	☐	☐	☐	

Deténgase un momento

La experiencia de las personas es un activo.

El problema aparece cuando la continuidad de la operación depende excesivamente de que determinadas personas estén disponibles para recordar, interpretar, reconstruir o resolver aquello que la propia organización debería poder conocer.

D. Eficiencia y capacidad de evolucionar

Situación	Mantener	Mejorar	Cambiar	Priorizar	Observación breve
D1. Existen actividades repetitivas o reprocesos que consumen tiempo sin aportar un valor equivalente.	☐	☐	☐	☐	
D2. Parte de la información generada por la operación se utiliza para resolver el presente, pero poco para aprender o mejorar.	☐	☐	☐	☐	
D3. Conocemos algunas ineficiencias desde hace tiempo, pero nos hemos acostumbrado a convivir con ellas.	☐	☐	☐	☐	
D4. Existen formas de trabajo que probablemente no consideraríamos adecuadas si hoy tuviéramos que diseñarlas nuevamente.	☐	☐	☐	☐	

Deténgase un momento

Una práctica puede haber sido adecuada durante muchos años y dejar de serlo cuando cambian el volumen, las exigencias, las personas o las posibilidades disponibles.

La antigüedad no obliga a cambiar.

Pero tampoco justifica permanecer igual.

4. Busque patrones, no puntajes

Revise las cuatro tablas antes de continuar.

No cuente cuántas veces marcó cada opción.

Esta guía no pretende determinar si su organización obtuvo un resultado alto, medio o bajo.

Busque algo más útil: **patrones que merecen atención.**

Pregúntese:

- ¿Qué situaciones habíamos aprendido a considerar normales?
- ¿Cuáles consumen más esfuerzo del que parece?
- ¿Cuáles dependen excesivamente de determinadas personas?
- ¿Cuáles dificultan conocer oportunamente lo que ocurre?
- ¿Cuáles generan reprocesos o controles adicionales?
- ¿Cuáles podrían convertirse en un problema mayor si aumenta el volumen?
- ¿Cuáles conocemos desde hace tiempo sin haber adoptado una decisión?
- ¿En qué aspectos aparecen problemas semejantes una y otra vez?

Registre hasta cinco hallazgos que considere especialmente relevantes.

Principales hallazgos

1.

2.

3.

4.

5.

5. De los hallazgos a las decisiones

Revise especialmente las situaciones que marcó como:

MEJORAR – CAMBIAR – PRIORIZAR

No traslade automáticamente todas.

Seleccione únicamente aquellas que considere suficientemente relevantes como para continuar analizándolas.

Situación o práctica	Decisión adoptada	¿Por qué merece atención?	¿Qué ocurre si continúa igual?
	Mejorar / Cambiar / Priorizar		
	Mejorar / Cambiar / Priorizar		
	Mejorar / Cambiar / Priorizar		
	Mejorar / Cambiar / Priorizar		
	Mejorar / Cambiar / Priorizar		
	Mejorar / Cambiar / Priorizar		
	Mejorar / Cambiar / Priorizar		

No intente incluir todo.

Reconocer una lista extensa de problemas no equivale a haber definido prioridades.

El objetivo es distinguir aquello que realmente merece una decisión gerencial.

6. Interprete correctamente sus decisiones

MANTENER

No cambiar también puede ser una buena decisión.

Una práctica puede conservarse cuando:

- cumple adecuadamente su propósito;
- proporciona suficiente control;
- utiliza razonablemente los recursos;
- no genera dependencias críticas;
- responde al volumen actual; 8

- y no limita necesidades futuras previsibles.

Mantener conscientemente es diferente de mantener por costumbre.

MEJORAR

La práctica continúa siendo útil, pero existen aspectos específicos que conviene corregir.

Puede requerir:

- simplificación;
- mejor información;
- mayor disciplina;
- mejor seguimiento;
- eliminación de reprocesos;
- o reducción de esfuerzos innecesarios.

No todo lo que merece atención necesita una transformación completa.

CAMBIAR

La forma actual de trabajar ha dejado de responder suficientemente a las necesidades de la organización.

Continuarla puede exigir compensaciones, generar dependencias, dificultar el control o limitar la capacidad futura.

Reconocerlo no significa saber todavía cómo sustituirla.

Significa aceptar que: **seguir igual ya no parece la mejor alternativa.**

PRIORIZAR

No todo aquello que requiere cambio puede atenderse simultáneamente.

Una situación merece prioridad cuando, además de requerir mejora o cambio:

- produce consecuencias relevantes;
- consume recursos significativos;
- genera riesgos;
- afecta repetidamente la operación;
- limita otras actividades;
- o dificulta objetivos futuros.

Priorizar significa decidir dónde vale la pena comenzar.

7. Seleccione sus prioridades

Ahora tome una decisión más exigente.

De todas las situaciones identificadas, seleccione solamente aquellas cuya mejora o cambio considera suficientemente importante como para justificar atención gerencial.

Elija entre 3 y 5 prioridades.

No seleccione necesariamente las situaciones más visibles.

Seleccione aquellas cuya modificación podría producir una diferencia relevante para la organización.

No.	Práctica o situación que debe atenderse	Razón principal para considerarla prioritaria
1		
2		
3		
4		
5		

Si encuentra más de cinco, vuelva a revisar.

Una prioridad pierde significado cuando todo se considera prioritario.

8. Defina qué debería ser diferente

Ya ha identificado una situación que merece atención.

Todavía no piense en:

- software;
- herramientas;
- proveedores;
- proyectos;
- presupuesto.

Antes responda una pregunta más sencilla: **¿Qué debería ser diferente?**

Prioridad	Hoy ocurre...	Deberíamos conseguir que...
1		
2		
3		
4		
5		

Ejemplo 1

Hoy ocurre: Los pendientes dependen de que alguien los recuerde.

Deberíamos conseguir que: Los pendientes permanezcan visibles y tengan seguimiento hasta su resolución.

Ejemplo 2

Hoy ocurre: Antes de una reunión debemos reconstruir información de diferentes fuentes.

Deberíamos conseguir que: La información relevante esté disponible cuando se necesita.

Ejemplo 3

Hoy ocurre: Una persona concentra conocimiento indispensable para ejecutar determinada actividad.

Deberíamos conseguir que: El conocimiento necesario permanezca disponible para la organización independientemente de una persona específica.

Observe la diferencia.

Todavía no estamos definiendo **cómo resolver el problema**.

Estamos definiendo **qué resultado necesitamos conseguir**.

9. Contraste sus prioridades

Una reflexión individual puede revelar situaciones importantes, pero no necesariamente representa toda la realidad.

Comparta las prioridades identificadas con una o dos personas que conozcan la operación desde perspectivas diferentes.

Pregúnteles:

- ¿Reconocen las mismas situaciones?
- ¿Consideran razonables las prioridades seleccionadas?
- ¿Existe alguna situación que usted haya subestimado?
- ¿Existe alguna que parezca importante desde su posición, pero no desde otras áreas?
- ¿Cambiarían el orden de prioridad?
- ¿Existe alguna prioridad cuya consecuencia de no actuar sea mayor de lo que inicialmente parecía?

No busque necesariamente consenso inmediato.

Las diferencias de percepción también proporcionan información.

Después del contraste:

¿Mantendría las mismas prioridades?

- ☐ Sí
☐ No

¿Qué modificaría?

10. Mapa de Prioridades para la Transformación 2027

Utilice esta tabla como síntesis final de la reflexión.

No pretende definir todavía proyectos ni soluciones.

Su función es conservar aquello que, después de analizar y contrastar, considera que merece atención futura.

No.	Situación actual	Cambio necesario	Consecuencia de no actuar
1			
2			
3			
4			
5			

Este registro podrá integrarse posteriormente con las prioridades identificadas en otras reflexiones.

El objetivo no será sumar resultados.

Será construir progresivamente una visión de aquello que la organización considera necesario transformar.

A medida que avance en las siguientes reflexiones podrá:

- incorporar nuevas prioridades;
- eliminar algunas;
- modificar su importancia;
- relacionar situaciones entre sí;
- y comprender mejor qué transformaciones podrían producir mayor impacto.

El mapa no debe permanecer estático.

Debe evolucionar a medida que evoluciona el criterio de quien lo construye.

11. Reflexión final

Al iniciar esta guía, probablemente algunas de las situaciones analizadas simplemente formaban parte de la manera habitual de trabajar.

Ahora debería poder distinguir con mayor claridad:

Hay prácticas que conviene mantener.

Hay prácticas que pueden mejorar.

Hay prácticas que necesitan cambiar.

Y hay algunas que ya merecen prioridad.

No necesita resolverlas todas hoy.

Tampoco necesita saber todavía cómo hacerlo.

Pero si ya conoce una deficiencia relevante, mantenerla indefinidamente sin adoptar una posición también constituye una decisión.

Complete esta frase

Las situaciones que nuestra organización ya no debería dejar indefinidas son:

1.

2.

3.

4.

5.

Reconocerlas fue necesario.

Decidir cuáles merecen atención es comenzar a cambiar.

12. Continúe la reflexión

[Visita nuestro blog](#)

Que funcione no significa que deba seguir igual

Profundice en la diferencia entre continuidad operativa, control, eficiencia y sostenibilidad.

Próxima reflexión

Una vez identificadas varias necesidades de mejora aparece una dificultad inevitable:

No todo puede cambiar al mismo tiempo.

La siguiente reflexión abordará una nueva responsabilidad gerencial:

decidir dónde conviene comenzar.

13. Una recomendación antes de terminar

Conserve las prioridades que ha identificado.

No busque todavía una herramienta.

No seleccione todavía un proveedor.

No convierta todavía cada prioridad en un proyecto.

Defina primero con claridad qué necesita cambiar y por qué.

Más adelante llegará el momento de analizar:

cómo transformarlo,

y solamente después:

con qué hacerlo.

Ese orden importa.

Porque una herramienta puede ayudar a ejecutar una transformación.

Pero primero la organización debe saber **qué transformación necesita.**