

GUÍA DE REFLEXIÓN GERENCIAL

No todo debe cambiar al mismo tiempo

1. Propósito de esta guía

Reconocer que una organización tiene varias situaciones que deberían mejorar es un avance. Pero una lista de necesidades no constituye todavía una prioridad.

Cuando todo parece importante, puede aparecer la tentación de intentar resolver varias cosas simultáneamente. El resultado suele ser dispersión de atención, iniciativas que compiten entre sí y cambios que avanzan con dificultad.

Esta guía propone un paso adicional:

PASAR DE UNA LISTA DE NECESIDADES A UNA SECUENCIA DE ATENCIÓN.

No pretende determinar mediante una fórmula cuál es el problema “más importante”. Busca ayudarle a comparar aquello que ya considera necesario mejorar y responder una pregunta concreta:

Si solamente pudiéramos comenzar por una de nuestras prioridades, ¿por cuál convendría empezar y por qué?

Al finalizar debería disponer de una primera secuencia:

COMENZAR POR AQUÍ • CONTINUAR DESPUÉS • MANTENER EN OBSERVACIÓN

2. Su punto de partida

Si realizó la Guía S01-05

Traslade las 3–5 prioridades que identificó.

No.	Situación o práctica que considera necesario atender
1	
2	
3	
4	
5	

Si se incorpora recién a esta reflexión

No necesita haber realizado las guías anteriores. Piense en situaciones de su operación que:

- generan reprocesos frecuentes;
- dependen excesivamente de personas;
- dificultan conocer oportunamente lo que ocurre;
- obligan a reconstruir información;
- producen controles adicionales;
- generan problemas repetitivos;
- o limitan otras actividades.

Seleccione solamente entre 3 y 5 situaciones que considere suficientemente relevantes y regístrelas en la tabla anterior.

No agregue más por ahora. El propósito de esta guía es comparar, no ampliar la lista.

3. Antes de priorizar, distinga urgencia de importancia

La operación cotidiana genera urgencias. Un reclamo debe atenderse. Un incumplimiento requiere respuesta. Un pendiente puede necesitar solución inmediata.

Pero atender una urgencia y decidir una prioridad de transformación son cosas diferentes.

Situación	Principalmente urgente	Principalmente estructural	Tiene ambas características
1	☐	☐	☐
2	☐	☐	☐
3	☐	☐	☐
4	☐	☐	☐
5	☐	☐	☐

Pregúntese

¿Hay alguna situación que estamos atendiendo repetidamente como urgencia, cuando quizá deberíamos actuar sobre aquello que la origina?

Una prioridad no necesariamente es aquello que requiere atención más inmediata. A veces es aquello que puede evitar que las mismas urgencias continúen apareciendo.

4. Compare sus prioridades

No utilice puntos. No sume resultados.

Para cada situación adopte una apreciación cualitativa según el criterio que se propone. No asigne puntos ni sume resultados. El propósito es comparar sus prioridades entre sí.

Estas categorías no representan una calificación de la organización. Solamente permiten comparar sus propias prioridades entre sí.

A. Impacto esperado

Si mejoramos esta situación, ¿qué diferencia podría producir en nuestra forma de gestionar?

Situación	Alto	Medio	Bajo	Observación breve
1	☐	☐	☐	
2	☐	☐	☐	
3	☐	☐	☐	
4	☐	☐	☐	
5	☐	☐	☐	

Una mejora de alto impacto no necesariamente afecta muchas áreas. Puede producir una diferencia importante en control, continuidad, calidad, capacidad de respuesta o gestión.

B. Consecuencia de no actuar

¿Qué ocurre si esta situación permanece como está?

Situación	Alta	Media	Baja	Consecuencia principal
1	☐	☐	☐	
2	☐	☐	☐	
3	☐	☐	☐	
4	☐	☐	☐	
5	☐	☐	☐	

La consecuencia puede aparecer como reproceso, dependencia, pérdida de información, demora, riesgo, incumplimiento o una creciente dificultad para gestionar.

C. Frecuencia

Una situación pequeña pero recurrente puede producir un efecto acumulado importante.

Situación	Frecuente	Ocasional	Excepcional	Observación
1	☐	☐	☐	
2	☐	☐	☐	
3	☐	☐	☐	
4	☐	☐	☐	
5	☐	☐	☐	

Pregúntese: ¿cuánto esfuerzo acumulamos durante el año atendiendo esta situación? No necesita calcularlo todavía. Basta con reconocer si ocurre repetidamente.

D. Efecto sobre otras actividades

Algunas situaciones permanecen relativamente aisladas. Otras condicionan varios procesos, personas o áreas.

Situación	Afecta varias actividades	Afecta algunas	Efecto principalmente local	Observación
1	☐	☐	☐	
2	☐	☐	☐	
3	☐	☐	☐	
4	☐	☐	☐	
5	☐	☐	☐	

¿Estamos observando varios problemas que podrían provenir de una misma causa?

E. Capacidad de facilitar otras mejoras

Una prioridad puede merecer atención primero no porque sea el problema más grave, sino porque resolverla puede crear condiciones para atender otras necesidades.

Situación	Facilitaría claramente otras mejoras	Podría ayudar	Efecto principalmente independiente
1	☐	☐	☐
2	☐	☐	☐
3	☐	☐	☐
4	☐	☐	☐
5	☐	☐	☐

¿Existe alguna prioridad que, al atenderla, podría simplificar o incluso eliminar otra?

5. Mire el conjunto

Ahora revise las cinco comparaciones anteriores.

NO SUME MARCAS. BUSQUE PATRONES.

Pregúntese:

- ¿Qué situación aparece repetidamente como relevante?
- ¿Cuál produce consecuencias importantes si permanece igual?
- ¿Cuál se presenta con mayor frecuencia?
- ¿Cuál condiciona otras actividades?
- ¿Cuál podría facilitar mejoras posteriores?
- ¿Hay varias necesidades que parecen tener una causa común?
- ¿Alguna situación parecía muy importante al comienzo y ahora merece esperar?

Lo que esta comparación me hizo ver

1.

2.

3.

6. No confunda facilidad con prioridad

Comenzar con algo pequeño puede ser una buena decisión. Un alcance acotado permite aprender, comprobar resultados y generar confianza.

Pero existe una diferencia importante entre comenzar de manera pequeña y escoger algo solamente porque es fácil.

Situación	¿La elegiría porque realmente importa?	¿La elegiría principalmente porque parece fácil?
1	☐	☐
2	☐	☐
3	☐	☐
4	☐	☐
5	☐	☐

Si una situación aparece en la segunda columna, vuelva a preguntarse si realmente debería iniciar la secuencia.

PEQUEÑO EN ALCANCE. RELEVANTE EN IMPACTO.

7. Tome una decisión

Llegamos al punto central de esta reflexión. Imagine que durante los próximos meses solamente pudiera comenzar a trabajar sobre una de sus prioridades.

¿Cuál elegiría?

Situación: _____

¿Por qué comenzaría por ella?

¿Qué cambio espera conseguir?

¿Qué otras mejoras podría facilitar?

No describa todavía la tecnología, el proveedor, el proyecto, el presupuesto ni la forma detallada de implementarlo.

Defina solamente por qué esta situación merece iniciar el camino.

8. Construya una primera secuencia

COMENZAR POR AQUÍ

La prioridad que considera más razonable atender primero.

Razón principal:

CONTINUAR DESPUÉS

Necesidades que conservan su importancia, pero pueden seguir una vez iniciada la primera.

1. _____
2. _____
3. _____

MANTENER EN OBSERVACIÓN

Situaciones que siguen siendo relevantes, pero que no justifican todavía iniciar una intervención.

1. _____
2. _____

Mantener en observación no significa olvidar. Significa adoptar conscientemente una secuencia.

9. Contraste la secuencia

Comparta su decisión con una o dos personas que conozcan la operación desde perspectivas diferentes.

No les pregunte simplemente si están de acuerdo. Pregúnteles:

- Si solamente pudiéramos comenzar por una prioridad, ¿escogerían la misma?
- ¿Qué consecuencia creen que hemos subestimado?
- ¿Existe otra prioridad que facilite más mejoras posteriores?
- ¿Estamos confundiendo urgencia con importancia?
- ¿Estamos escogiendo algo porque realmente importa o porque parece más fácil?
- ¿Hay dos prioridades que en realidad responden a una misma causa?

Después de conversar

¿Mantendría la prioridad escogida para comenzar? ☐ Sí ☐ No

Si la modificaría, indique por qué:

10. Actualice su Mapa de Prioridades para la Transformación 2027

El mapa iniciado en la reflexión anterior comienza ahora a incorporar una secuencia.

No.	Situación que requiere atención	Cambio esperado	Secuencia Comenzar / Después / Observación
1			
2			
3			
4			
5			

Este mapa no es definitivo. A medida que avance en las siguientes reflexiones podrá modificar la secuencia, agrupar prioridades relacionadas, incorporar nueva información, descartar algunas o descubrir que una necesidad debe atenderse antes de lo previsto.

El mapa debe evolucionar junto con su criterio.

11. Reflexión final

Al comenzar esta guía tenía varias situaciones que consideraba importantes.

El objetivo no era demostrar cuál de ellas “ganaba”. Era algo más útil:

DECIDIR DÓNDE VALE LA PENA COMENZAR.

Complete estas frases:

Tenemos varias situaciones que debemos mejorar.

Pero hemos decidido comenzar por:

Porque:

Y después continuaremos con:

Una lista reconoce problemas. Una secuencia comienza a convertirlos en acción.

12. Continúe la reflexión

Lea el blog de esta semana

No todo debe cambiar al mismo tiempo

Profundice en cómo diferenciar urgencia, importancia y prioridad, y por qué establecer una secuencia puede ser más útil que abrir múltiples iniciativas simultáneamente.

[Visite nuestro Blog](#)

Próxima reflexión

Ya ha reconocido qué necesita mejorar. Ya ha decidido dónde conviene comenzar.

Pero todavía queda una pregunta fundamental:

¿Está realmente la organización dispuesta a modificar la forma en que trabaja?

La siguiente reflexión abordará el paso desde la prioridad hacia el compromiso organizacional.

13. Antes de terminar

No convierta todavía cada prioridad en un proyecto.

No busque todavía una herramienta.

No seleccione todavía un proveedor.

No estime todavía cuánto deberá invertir.

Primero asegúrese de haber decidido correctamente dónde comenzar.

Después llegará el momento de definir qué necesita la organización para transformar esa prioridad.