GUÍA DE REFLEXIÓN GERENCIAL

¿Estamos realmente dispuestos a cambiar?

1. Propósito de esta guía

En las reflexiones anteriores usted pudo haber identificado varias situaciones que merecen atención y definido por cuál conviene comenzar.

Eso es importante. Pero haber escogido una prioridad no significa todavía que la organización esté dispuesta a realizar los cambios necesarios para transformarla.

Esta guía propone detenerse antes de avanzar y responder una pregunta:

Si realmente queremos mejorar esta prioridad, ¿qué estamos dispuestos a cambiar para conseguirlo?

No evaluaremos tecnología, proveedores, presupuesto ni diseñaremos todavía un proyecto. Trabajaremos sobre algo anterior: el compromiso de la organización con el cambio que ha decidido iniciar.

Toda la guía se desarrolla sobre una sola prioridad. Esa prioridad puede involucrar varias prácticas, personas o áreas, pero no se analizarán varias prioridades simultáneamente.

2. Su punto de partida

Si realizó la Guía S02-05, traslade la prioridad que ubicó en COMENZAR POR AQUÍ.

Prioridad seleccionada:

_____

_____

Razón principal por la que decidió comenzar por ella:

_____

_____

Si se incorpora recién a esta reflexión, seleccione una sola situación de su operación que considere suficientemente importante como para justificar una mejora. Trabaje sobre ella durante toda la guía.

Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.

contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

3. Describa qué ocurre hoy

Antes de definir el cambio, describa la situación actual. No explique todavía la solución ni lo que debería hacerse.

Pregunta	Su respuesta
¿Qué ocurre hoy?	
¿Quiénes participan normalmente?	
¿Qué dificultad genera?	
¿Qué se hace hoy para compensarla?	
¿Qué consecuencia tiene mantenerla igual?	

La pregunta no es si la práctica actual fue correcta o incorrecta. La pregunta es si sigue siendo adecuada para lo que hoy necesita la organización.

4. Defina la mejora que quiere lograr

Ahora sí, a partir de la situación descrita, defina qué quiere que sea diferente. No describa todavía cómo lo implementará.

La mejora que queremos lograr es:

_____
_____
_____

Si lo conseguimos, deberíamos observar cambios concretos como:

Hoy ocurre...	Deberíamos conseguir...

Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
+50 años innovando
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

Evite todavía expresiones como “implementar un sistema”, “comprar una herramienta”, “automatizar” o “contratar un proveedor”. El objetivo es definir qué debe mejorar en la **operación**.

5. ¿Qué prácticas actuales debemos mantener, modificar o dejar atrás?

Una transformación puede fracasar si la nueva forma de trabajar se agrega sobre la anterior sin decidir qué prácticas conservar, modificar o abandonar.

Revise las prácticas vinculadas con la prioridad seleccionada y tome una decisión sobre cada una.

Práctica actual	¿Debe mantenerse, modificarse o dejar de hacerse?	Qué debería ocurrir en adelante
	☐ Mantener ☐ Modificar ☐ Dejar	
	☐ Mantener ☐ Modificar ☐ Dejar	
	☐ Mantener ☐ Modificar ☐ Dejar	
	☐ Mantener ☐ Modificar ☐ Dejar	

Cambiar también significa decidir qué no debería continuar exactamente como ocurre hoy.

6. ¿Qué nuevas prácticas debemos promover?

Algunas mejoras requieren incorporar prácticas nuevas o volver sistemáticas actividades que hoy dependen de la memoria, la voluntad individual o soluciones informales.

Nueva práctica que debemos promover	¿Quiénes deberán incorporarla?	¿Cómo sabremos que se volvió habitual?

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

Piense en acciones concretas: registrar información, cerrar actividades, documentar decisiones, mantener pendientes actualizados, utilizar el mecanismo acordado o cumplir una disciplina de seguimiento.

¿Qué podría dificultar que estas prácticas se mantengan cuando desaparezca el entusiasmo inicial?

_____

_____

7. Alguien debe mantener la prioridad visible

Una prioridad puede involucrar a varias personas, pero necesita una referencia clara que la mantenga visible, promueva decisiones y evite que desaparezca entre las urgencias.

Persona / función que debería asumir esa responsabilidad:

_____

_____

Su responsabilidad principal no sería ejecutar personalmente todo el cambio, sino mantener la continuidad de la prioridad.

¿Está claro quién debería cumplir ese papel? ☐ Sí ☐ Debemos definirlo

8. ¿La gerencia está dispuesta a sostener la prioridad seleccionada?

Aprobar una prioridad no es necesariamente liderarla. El liderazgo se vuelve visible cuando aparecen dificultades, resistencia o urgencias que compiten.

Si durante las próximas semanas aparece una urgencia importante, ¿la prioridad seleccionada volverá automáticamente a esperar?

☐ **Probablemente sí** ☐ **No necesariamente** ☐ **Dependerá de la situación**

Si alguien propone volver a la práctica anterior porque resulta más cómoda, ¿la gerencia estaría dispuesta a sostener el cambio?

☐ **Sí** ☐ **No está claro**

Si las nuevas prácticas exigen disciplina, ¿existirá una expectativa explícita de cumplirlas?

☐ **Sí** ☐ **No está claro**

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

Lo que la gerencia debería hacer para demostrar que esta prioridad realmente importa:

_____
_____
_____

9. Anticipe la resistencia, incluida la que puede generar una mayor trazabilidad y control

La resistencia no siempre significa oposición. Puede surgir por falta de claridad, experiencias anteriores fallidas, percepción de trabajo adicional, temor a perder autonomía o simplemente costumbre.

También conviene reconocer un efecto propio de muchas mejoras operativas: una mayor trazabilidad vuelve más visible qué ocurrió, cuándo, quién intervino y qué quedó pendiente. Esa visibilidad fortalece el control gerencial, pero algunas personas pueden percibirla como mayor supervisión o fiscalización.

Por eso, además de definir el proceso, es importante explicar el propósito del control: conocer lo que ocurre, corregir desviaciones y mejorar la gestión; no convertir la trazabilidad en una búsqueda de culpables.

Posible dificultad	¿Por qué podría producirse?	¿Qué deberíamos comprender o aclarar?

Una pregunta adicional

¿La mayor trazabilidad podría ser interpretada como control sobre las personas, en lugar de control sobre la operación? ¿Qué deberíamos comunicar o acordar para evitar esa percepción?

_____
_____
_____

10. Contraste el compromiso

Converse con una o dos personas afectadas por la prioridad. No les pregunte solamente si están de acuerdo con mejorarla.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

- ¿Qué tendría que cambiar en nuestra forma actual de trabajar para conseguirlo?
- ¿Qué práctica sería más difícil modificar o abandonar?
- ¿Qué nueva práctica sería más difícil sostener?
- ¿Qué podría hacer que volvamos a la situación anterior?
- ¿La mayor trazabilidad o control podría generar resistencia? ¿Por qué?
- ¿Qué necesitaríamos solicitar a la gerencia para creer que esta prioridad se sostendrá?

Después de la conversación, ¿cambió algo en su apreciación?

_____
_____
_____

11. La prueba del compromiso

Revise lo anterior. No sume respuestas ni calcule un resultado.

Podemos afirmar que...	Sí	Aún debemos aclararlo
sabemos qué situación queremos mejorar	☐	☐
hemos definido qué debería ser diferente	☐	☐
aceptamos que determinadas prácticas deberán modificarse o desaparecer	☐	☐
sabemos qué nuevas prácticas debemos promover	☐	☐
alguien mantendrá visible la prioridad	☐	☐
la gerencia está dispuesta a sostenerla	☐	☐
comprendemos las principales resistencias, incluida la que puede generar mayor control	☐	☐
estamos dispuestos a mantener las nuevas prácticas cuando aparezcan dificultades	☐	☐

Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

12. Tome una decisión

Después de esta reflexión, elija la afirmación que mejor representa la situación actual.

A. ESTAMOS DISPUESTOS A AVANZAR

☐ Comprendemos que la prioridad seleccionada exigirá modificar determinadas prácticas y estamos dispuestos a sostener ese cambio.

B. QUEREMOS AVANZAR, PERO PRIMERO DEBEMOS ACLARAR ALGUNOS ASPECTOS

☐ La intención existe, pero todavía debemos resolver determinadas condiciones de compromiso.

Debemos aclarar:

_____

_____

_____

C. TODAVÍA NO ESTAMOS PREPARADOS PARA ABORDAR ESTA PRIORIDAD

☐ Reconocemos su importancia, pero actualmente no estamos dispuestos a asumir los cambios que requeriría.

Esta tercera respuesta no significa fracaso. Puede ser más responsable reconocerlo que mantener durante meses una prioridad que nadie está realmente dispuesto a ejecutar.

13. Declaración de Compromiso para la Transformación

Si decidió avanzar, complete esta declaración con frases breves y concretas.

Hemos decidido comenzar por:

_____

_____

Porque queremos conseguir:

_____

_____

Para hacerlo, aceptamos que deberá cambiar:

_____

_____

Estamos dispuestos a dejar de:

_____

_____

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

Y será necesario promover como práctica:

_____

_____

La responsabilidad de mantener esta prioridad visible deberá recaer en:

_____

Nuestro principal compromiso será:

_____

_____

Querer mejorar expresa intención. Aceptar qué debemos cambiar demuestra compromiso.

14. Actualice su Mapa de Prioridades para la Transformación 2027

En S02 incorporó una secuencia. Ahora agregue una sola dimensión nueva: el compromiso requerido para la prioridad seleccionada.

Para cada situación, indique, en la columna ORDEN DE ATENCIÓN, qué decisión ha tomado respecto de la secuencia de atención:

Comenzar por aquí significa que ha decidido trabajar primero sobre esta situación, porque considera que merece iniciar el proceso de mejora.

Continuar después significa que la situación sigue siendo importante, pero ha decidido atenderla una vez que haya avanzado en la prioridad inicial. No se descarta; se posterga conscientemente.

Mantener en observación significa que, por ahora, no se justifica iniciar una acción específica, pero conviene seguir observando su evolución porque podría adquirir mayor relevancia posteriormente.

Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

No.	Situación que requiere atención	Cambio esperado	Orden de Atención	Compromiso requerido
Ej.	El seguimiento de pendientes depende de correos, llamadas y memoria	Disponer de un seguimiento común y visible hasta su cierre	**Comenzar por aquí**	Registrar y actualizar los pendientes en el mecanismo acordado, evitando registros paralelos
1				
2				
3				
4				
5				

En “Compromiso requerido”, complete únicamente la fila correspondiente a la prioridad seleccionada para COMENZAR POR AQUÍ. Escriba una sola frase que sintetice qué deberá aceptar cambiar o sostener la organización para hacer posible esa mejora.

15. Reflexión final

Después de analizar la prioridad seleccionada, complete:

Lo más difícil de cambiar probablemente será:

_____

_____

Lo que no deberíamos permitir que continúe igual es:

_____

_____

La principal señal de que el compromiso es real será:

_____

_____

¿Está la organización preparada para sostener esta decisión?

☐ Sí ☐ Todavía debemos trabajar en algunas condiciones ☐ No por ahora

Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.

contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

16. Continúe la reflexión

BLOG DE ESTA SEMANA

Querer mejorar no es lo mismo que estar dispuesto a cambiar

Una reflexión sobre la diferencia entre reconocer una necesidad y aceptar los cambios que serán necesarios para conseguirla.

Visita nuestro Blog

PRÓXIMA REFLEXIÓN

Ya sabemos qué debemos mejorar, dónde conviene comenzar y qué estamos dispuestos a cambiar para hacerlo.

La siguiente pregunta será:

> **¿Qué transformación queremos realmente conseguir antes de pensar en cómo implementarla?**

RECONOCER → PRIORIZAR → COMPROMETERSE → PREPARARSE

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-