

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

No todo debe cambiar al mismo tiempo

Reconocer que algunas
prácticas de una
organización necesitan
mejorar es un avance
importante

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Introducción

Reconocer que algunas prácticas de una organización necesitan mejorar es un avance importante. Significa que ciertos problemas que antes formaban parte de la rutina empiezan a verse de otra manera y que existe, al menos, la disposición de preguntarse si conviene seguir trabajando igual.

La dificultad aparece poco después.

Cuando se observa con mayor atención la operación, rara vez aparece un solo problema. Surgen varios: información que cuesta reunir, controles que dependen demasiado de las personas, tareas repetitivas, pendientes que requieren seguimiento manual, procesos que podrían simplificarse y situaciones conocidas desde hace tiempo que nunca encontraron el momento adecuado para ser atendidas.

Entonces puede aparecer una reacción bastante natural: si ya hemos decidido mejorar, tratemos de resolver todo lo que hemos encontrado.

La intención es comprensible. El resultado no siempre es bueno.

Una organización tiene una capacidad limitada para prestar atención, tomar decisiones y sostener cambios. Cuando se abren demasiados frentes simultáneamente, las personas comienzan a dividir su tiempo, las prioridades compiten entre sí y aquello que parecía un esfuerzo decidido de transformación puede terminar convertido en varias iniciativas que avanzan lentamente.

Por eso, después de reconocer qué necesita mejorar, conviene hacerse una pregunta diferente:

¿Por dónde sería más razonable comenzar?

Priorizar no significa restar importancia

Esta pregunta puede ser incómoda porque obliga a escoger entre situaciones que probablemente son todas legítimas.

Si un área ha identificado un problema que afecta su trabajo cotidiano, es natural que lo considere importante. Lo mismo ocurrirá en otra área y probablemente también en una tercera. El problema aparece cuando cada necesidad se convierte automáticamente en prioridad.

Si todo debe atenderse primero, en la práctica nada está siendo priorizado.

Priorizar no significa decidir que algunas necesidades dejan de importar. Significa reconocer que una organización necesita establecer una secuencia y que ciertas mejoras podrán abordarse después sin que por ello hayan sido olvidadas.

Esta diferencia es importante. **Postergar conscientemente no es lo mismo que ignorar.**

Una situación puede merecer atención y, sin embargo, existir una buena razón para comenzar por otra.

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Lo urgente merece atención, pero no siempre define el camino

La operación cotidiana está llena de asuntos urgentes. Un cliente reclama, un proveedor incumple, aparece una inconsistencia, falta una información o un trámite debe resolverse ese mismo día.

Naturalmente hay que atender esas situaciones.

Pero cuando pensamos en mejorar la forma de gestionar, conviene separar por un momento la urgencia de la prioridad.

Imaginemos una organización en la que todas las semanas alguien debe intervenir para recordar pendientes que no fueron atendidos oportunamente. Cada pendiente genera una pequeña urgencia y alguien termina resolviéndola. El problema inmediato desaparece, pero la semana siguiente puede ocurrir nuevamente.

En ese caso, quizá la prioridad no sea responder cada vez más rápido a los pendientes, sino preguntarse por qué su seguimiento continúa dependiendo de que alguien los recuerde.

La diferencia parece pequeña, pero cambia completamente la conversación.

Una cosa es resolver aquello que está ocurriendo hoy. Otra es modificar aquello que hace que el mismo problema vuelva a presentarse mañana.

Por eso, cuando varias necesidades compiten por atención, puede ser útil preguntarse cuál de ellas tiene un efecto más permanente sobre la manera de trabajar.

También conviene mirar aquello que ya dejó de llamar la atención

Algunos problemas tienen otra característica: llevan tanto tiempo presentes que dejaron de parecer problemas.

La información se consolida manualmente antes de cada reunión y todos saben que debe hacerse. Una persona conoce determinadas excepciones y siempre se la consulta. Dos registros se mantienen en paralelo porque así se ha trabajado durante años. Un control se repite porque nadie está completamente seguro de la información anterior.

Ninguna de estas situaciones necesariamente provoca una crisis. La organización ha aprendido a administrirlas y precisamente por eso pueden permanecer durante mucho tiempo.

Sin embargo, cuando llega el momento de establecer prioridades de mejora, estas prácticas merecen volver a observarse.

No porque todo lo manual o antiguo deba sustituirse, sino porque algunas de esas compensaciones pueden estar consumiendo esfuerzo, generando dependencias o dificultando otras actividades sin que ya seamos plenamente conscientes de ello.

A veces lo que más conviene cambiar no es lo que produce el problema más visible, sino aquello que silenciosamente condiciona muchas otras tareas.

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Comparar ayuda más que acumular

Si una organización ya ha identificado tres, cuatro o cinco necesidades relevantes, probablemente no necesite seguir agregando problemas a la lista. Lo que necesita es compararlos.

No hace falta convertir este análisis en una fórmula ni asignar puntos para que una suma determine automáticamente qué debería ir primero. Hay decisiones gerenciales que necesitan criterio y conocimiento de la realidad.

Pero comparar con algunos referentes ayuda.

Conviene preguntarse qué diferencia produciría mejorar cada situación, qué consecuencias tendría mantenerla, con qué frecuencia aparece y hasta qué punto afecta otras actividades. También resulta particularmente útil observar si resolver una determinada debilidad facilitaría posteriormente otras mejoras.

Supongamos, por ejemplo, que una organización ha identificado cinco problemas diferentes y tres de ellos tienen una causa común: la información se encuentra dispersa y debe reconstruirse continuamente.

Quizá la mejor primera decisión no sea crear tres iniciativas independientes. Tal vez convenga comenzar por aquello que está originando las tres dificultades.

Priorizar también consiste en descubrir relaciones entre los problemas.

Empezar por algo pequeño puede ser correcto, pero no por ser pequeño

Existe una recomendación frecuente cuando se habla de mejorar procesos: empezar por algo sencillo, conseguir un resultado rápido y utilizar esa experiencia para continuar.

Tiene mucho sentido.

Un primer resultado concreto puede ayudar a generar confianza, aprender y demostrar que el cambio es posible.

Pero existe una diferencia **entre empezar de manera acotada y escoger una prioridad solamente porque es fácil.**

Una organización podría dedicar tiempo a resolver una situación secundaria simplemente porque ofrece un resultado rápido, mientras deja intacta otra que realmente condiciona su capacidad de gestión.

Por eso, el tamaño de la primera intervención no debería confundirse con la importancia de la prioridad.

Puede decidirse comenzar por un problema relevante y abordarlo inicialmente en un alcance pequeño. Eso permite aprender sin perder de vista aquello que realmente queremos mejorar.

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Una secuencia es más útil que una lista

Al final de este ejercicio, la organización no necesita necesariamente disponer de un gran plan. Necesita algo más sencillo y, posiblemente, más útil: una primera secuencia.

Hay una situación por la que conviene comenzar.

Existen otras que deberían venir después. Y seguramente habrá algunas que, aun siendo conocidas, pueden permanecer temporalmente en observación.

La secuencia podrá modificarse. Puede aparecer nueva información, cambiar alguna circunstancia o descubrirse que dos prioridades están más relacionadas de lo que parecía inicialmente.

No importa.

Lo importante es abandonar la situación en la que todo permanece simultáneamente pendiente.

Existe una gran diferencia entre decir: **“Tenemos varias cosas que debemos mejorar.”** y poder decir: **“Tenemos varias cosas que debemos mejorar y hemos decidido comenzar por esta, por estas razones.”**

La primera afirmación reconoce una realidad. La segunda empieza a transformarla.

Para continuar la reflexión

Definir dónde comenzar es un avance, pero todavía queda una condición fundamental.

Una prioridad solamente se transforma cuando la organización está realmente dispuesta a modificar la forma en que trabaja.

Esa será nuestra siguiente reflexión.

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



+593 984414313