

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

**Que funcione no
significa que deba
seguir igual**

Existen prácticas que no
son ideales, pero
permanecen porque
permiten que el trabajo
continúe.

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Introducción

En muchas organizaciones existen prácticas que nadie considera ideales, pero que han permanecido durante años porque, de una u otra manera, permiten que el trabajo continúe.

Una persona mantiene una hoja adicional para controlar pendientes. Otra recuerda qué casos requieren seguimiento. Antes de una reunión alguien reconstruye información proveniente de distintas fuentes. Se hacen llamadas para confirmar actividades que ya deberían estar registradas. Se repiten controles porque no existe suficiente certeza sobre lo ocurrido.

Y, a pesar de todo, la operación funciona.

Los servicios se prestan, los proveedores cumplen sus tareas, los controles se realizan, los informes se entregan y las solicitudes son atendidas.

Esa continuidad puede convertirse, casi sin advertirlo, en un argumento para no cambiar:

“Siempre lo hemos hecho así y todavía funciona.”

El problema es que funcionar no significa necesariamente gestionar bien.

Cuando la costumbre oculta el problema

Las organizaciones desarrollan una notable capacidad para adaptarse a sus propias limitaciones.

Cuando un proceso tiene una debilidad, alguien encuentra cómo compensarla. Si falta información, se la busca. Si no existe seguimiento automático, una persona hace una llamada. Si los datos están dispersos, alguien los consolida antes de necesitarlos. Si un procedimiento depende del conocimiento de una persona experimentada, se procura que esa persona intervenga.

Estas respuestas son útiles porque permiten mantener la operación.

Pero precisamente por eso pueden terminar ocultando aquello que deberían resolver.

Con el tiempo, la excepción deja de parecer excepcional. El esfuerzo adicional se incorpora a la rutina y la organización aprende a convivir con él.

Entonces ya no se pregunta por qué determinada tarea necesita dos registros, por qué un pendiente depende de que alguien lo recuerde o por qué es necesario reconstruir información que debería estar disponible.

Simplemente se continúa trabajando.

La capacidad de compensar una debilidad no elimina la debilidad.

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Funcionar no es lo mismo que controlar

Una operación funciona cuando sus actividades esenciales continúan realizándose.

Pero estar funcionando no significa necesariamente que la organización pueda conocer, con facilidad y oportunidad, qué debía ocurrir, qué ocurrió realmente, qué quedó pendiente y qué necesita atención.

Tampoco significa que los resultados estén obteniéndose utilizando razonablemente los recursos disponibles.

Mucho menos garantiza que la operación pueda mantenerse sin depender excesivamente de determinadas personas, esfuerzos extraordinarios o soluciones improvisadas.

Por eso conviene diferenciar varias preguntas.

¿La operación funciona?

¿Está suficientemente controlada?

¿Es eficiente?

¿Puede mantenerse si aumenta el volumen, cambia una persona clave o aparecen nuevas exigencias?

¿Genera información suficiente para aprender y mejorar?

Una organización puede responder afirmativamente la primera pregunta y tener dificultades importantes con las demás.

Ese es uno de los riesgos de utilizar la continuidad operativa como principal evidencia de que todo está bien.

El costo de no cambiar también existe

Cambiar tiene costos y exige esfuerzo.

Por eso es razonable que una organización evalúe cuidadosamente cualquier iniciativa de mejora.

Lo que no resulta igualmente razonable es asumir que mantener la situación actual no cuesta nada.

Las prácticas que se han vuelto habituales pueden consumir horas administrativas adicionales, producir reprocesos, aumentar la dependencia de determinadas personas, dificultar la supervisión o retrasar la identificación de errores.

También pueden obligar a reconstruir información, limitar la capacidad de análisis o hacer que determinadas decisiones se adopten con conocimiento incompleto.

El problema es que estos costos pocas veces aparecen reunidos en una cuenta denominada “costo de no cambiar”.

Están distribuidos entre muchas actividades cotidianas y, precisamente por eso, pueden permanecer invisibles durante años.

Cada tarea adicional puede parecer pequeña. Cada llamada puede tomar solamente unos minutos. Cada hoja paralela puede parecer inofensiva.

La suma de todas ellas puede contar una historia diferente.

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Tampoco se trata de cambiar por cambiar

Cuestionar una práctica existente no significa concluir automáticamente que debe sustituirse. No todo proceso manual es deficiente. No toda práctica antigua es inadecuada. No toda nueva tecnología representa una mejora.

Cambiar por modernidad puede ser tan poco sensato como negarse a cambiar por costumbre. Una forma de trabajo que cumple adecuadamente su propósito, tiene un costo razonable, proporciona suficiente control, responde al volumen requerido y no limita objetivos futuros puede continuar siendo perfectamente válida.

La pregunta correcta no es:

“¿Esto es antiguo?”

La pregunta es:

“¿Esta sigue siendo una manera adecuada de gestionar lo que necesitamos hoy y lo que probablemente necesitaremos mañana?”

La diferencia es importante. La primera pregunta empuja hacia la novedad. La segunda obliga a ejercer criterio gerencial.

Cuando el problema ya se conoce, aparece una responsabilidad

No todas las deficiencias pueden corregirse inmediatamente.

Toda organización trabaja con recursos limitados. Existen prioridades, restricciones, proyectos en marcha y problemas que justificadamente deberán esperar.

Por eso gestionar no significa intentar resolver todo. Pero existe una diferencia importante entre postergar conscientemente una mejora y simplemente acostumbrarse a una deficiencia. Cuando un problema todavía no se conoce, puede existir una carencia de información. Cuando ya se conoce, corresponde adoptar una posición.

Puede decidirse corregirlo. Puede determinarse que merece prioridad. Puede aceptarse temporalmente porque existen asuntos más importantes. Puede postergarse por razones justificadas.

Lo que resulta difícil de defender es reconocer durante años una deficiencia relevante y continuar actuando como si no existiera.

Ignorar una deficiencia conocida también constituye una decisión de gestión, aunque nunca se la haya formulado expresamente.

Ese es probablemente el cambio de perspectiva más importante.

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

No se limite a reconocer. Decida.

Durante mucho tiempo una organización puede convivir razonablemente con determinadas prácticas. Las circunstancias cambian, los volúmenes aumentan, las personas se reemplazan, aparecen nuevas exigencias y aquello que alguna vez resultó suficiente puede dejar de serlo.

Por eso conviene revisar periódicamente algunas preguntas incómodas:

- ¿Qué prácticas mantenemos únicamente porque todavía funcionan?
- ¿Cuánto esfuerzo adicional necesitamos para sostenerlas?
- ¿De qué personas dependen?
- ¿Qué información nos cuesta obtener?
- ¿Qué problemas hemos aprendido simplemente a tolerar?
- ¿Seguiríamos considerando aceptable esta situación dentro de dos o tres años?
-

No todas las respuestas conducirán a un cambio. Pero deberían conducir a una decisión.

No se limite a reconocer una práctica deficiente. Decida si debe conservarla, corregirla o sustituirla.

Ese todavía no es un proyecto de transformación. Tampoco implica escoger una tecnología, contratar un proveedor o asignar inmediatamente un presupuesto.

Es algo anterior. Es abandonar la indefinición.

Porque el primer paso para transformar una organización no consiste en comprar una herramienta.

Consiste en decidir qué cosas ya no deberían continuar simplemente porque todavía funcionan.

Para continuar la reflexión

Una vez aceptado que algunas prácticas deben cambiar aparece una nueva dificultad: no todo puede cambiar al mismo tiempo.

La siguiente decisión gerencial será determinar dónde conviene comenzar.

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