SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Querer mejorar no es lo mismo que estar dispuesto a cambiar

Mejorar puede significar dejar de utilizar una práctica conocida, asumir una responsabilidad, registrar información que se conservaba en la memoria o cumplir una disciplina de seguimiento.

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Introducción

En muchas organizaciones hay bastante acuerdo sobre lo que debería mejorar.

Sería conveniente disponer de mejor información, reducir reprocesos, depender menos de determinadas personas, dar mejor seguimiento a los pendientes o conseguir mayor trazabilidad.

Mientras la conversación permanece en ese nivel, normalmente resulta fácil coincidir.

La dificultad aparece un poco después.

Porque mejorar alguna de esas situaciones puede significar dejar de utilizar una práctica conocida, asumir una responsabilidad que antes no estaba claramente asignada, registrar información que se conservaba en la memoria o cumplir una disciplina de seguimiento que antes dependía de la voluntad de cada persona.

Y es entonces cuando una organización descubre algo importante:

querer mejorar no es necesariamente lo mismo que estar dispuesta a cambiar.

Cuando una prioridad empieza a competir con la operación diaria

En la reflexión anterior propusimos escoger entre varias necesidades y decidir por dónde conviene comenzar.

Eso ya representa un avance. Pero haber seleccionado una prioridad no garantiza que esa prioridad vaya a transformarse.

Las organizaciones tienen clientes que atender, servicios que prestar, problemas que resolver, contratos que cumplir y resultados que alcanzar. La mejora entra en una realidad que ya está ocupada.

Por eso no resulta extraño que una iniciativa comience con interés y, unas semanas después, pierda espacio frente a las exigencias cotidianas. No necesariamente porque haya dejado de ser importante. Simplemente porque lo urgente volvió a ocupar el tiempo disponible.

Aquí aparece una primera prueba de compromiso: **si una mejora ha sido declarada prioritaria, no puede depender permanentemente del tiempo que sobre.**

De alguna manera tendrá que encontrar un lugar dentro de la gestión normal de la organización.

Todavía no estamos hablando de presupuesto, herramientas o proyectos.

Estamos hablando de algo anterior: **decidir si aquello que hemos declarado importante merece realmente ser sostenido.**

Una prioridad necesita alguien que la mantenga visible

También existe otra situación frecuente. Todos están de acuerdo en que algo debe mejorar.

Pero nadie tiene realmente la responsabilidad de evitar que el tema desaparezca cuando aparecen otras urgencias.

Una prioridad compartida por todos puede terminar siendo responsabilidad de nadie.

Esto no significa que una sola persona deba ejecutar todo el cambio. Significa que alguien debe mantenerlo visible, promover las decisiones necesarias y recordar por qué se decidió comenzar por allí.

La diferencia parece pequeña, pero no lo es.

Una organización puede aprobar una mejora y, sin embargo, no liderarla.

Autorizar es decir: **“Estamos de acuerdo.”**

Liderar supone además transmitir: **“Esto importa y esperamos que la organización actúe en consecuencia.”**

Ese mensaje se vuelve especialmente importante cuando aparecen las primeras dificultades.

Cambiar también significa dejar algo atrás

Tal vez una de las situaciones más difíciles ocurre cuando se intenta incorporar una nueva forma de trabajar sin abandonar la anterior. Se crea un nuevo procedimiento, pero se conserva el viejo.

Se define una nueva fuente de información, pero cada persona continúa utilizando sus registros particulares.

Se establece un mecanismo de seguimiento, pero los pendientes todavía se resuelven mediante llamadas, mensajes y memoria.

Durante una transición, cierta convivencia puede ser inevitable. El problema aparece cuando esa transición nunca termina.

Entonces la mejora deja de simplificar y comienza a agregar trabajo.

Por eso una pregunta puede resultar más reveladora que muchas declaraciones de apoyo:

¿Qué estamos realmente dispuestos a dejar de hacer como lo hacemos hoy?

No porque todo lo anterior haya sido incorrecto.

Muchas prácticas surgieron para resolver necesidades reales y funcionaron durante años.

Pero si hemos llegado a la conclusión de que algo debe mejorar, probablemente **también tendremos que aceptar que alguna práctica deberá modificarse.**

El cambio termina ocurriendo en las pequeñas cosas

Cuando pensamos en transformación solemos imaginar decisiones importantes.

Pero buena parte del cambio termina materializándose en acciones bastante ordinarias:

- registrar la información donde corresponde;
- cerrar una actividad cuando realmente terminó;
- documentar una decisión;
- mantener actualizado un pendiente;
- utilizar el mecanismo acordado en lugar de buscar siempre el atajo conocido.

Son acciones pequeñas.

Pero, repetidas todos los días, terminan definiendo si una nueva forma de trabajar se convierte en práctica o permanece solamente como intención.

No toda resistencia significa oposición

También conviene ser cuidadosos con una interpretación demasiado sencilla del problema.

Cuando una persona muestra resistencia frente a un cambio, no necesariamente está intentando impedirlo.

Puede no comprender bien el propósito. Puede pensar que se le está agregando trabajo. Puede haber participado antes en iniciativas que nunca llegaron a consolidarse. Puede temer perder autonomía.
O simplemente puede estar acostumbrada a una forma de trabajar que conoce y domina.

Escuchar esas razones forma parte de una transformación responsable.

Pero escuchar tampoco significa conservar indefinidamente la situación anterior.

La organización deberá comprender qué dificulta la adopción y decidir cómo abordarlo.

También es válido reconocer que todavía no estamos preparados

Existe una posibilidad que a veces cuesta admitir. Después de analizar lo que realmente implicaría cambiar, una organización puede concluir que todavía no está dispuesta a asumirlo.

Esa respuesta puede ser legítima. Lo importante es reconocerla.

Es preferible decir:

“No estamos preparados para abordar esta prioridad ahora.”

que mantener durante meses una iniciativa que oficialmente continúa siendo prioritaria, aunque en la práctica nadie esté dispuesto a modificar lo necesario para llevarla adelante.

Esa sinceridad también forma parte de una gestión responsable.

Del deseo de mejorar al compromiso

Después de haber reconocido qué necesita mejorar y haber decidido dónde conviene comenzar, la siguiente pregunta no debería ser todavía qué tecnología utilizar ni cuánto invertir.

Debería ser más básica:

¿Estamos realmente dispuestos a modificar la forma en que trabajamos para conseguirlo?

Una organización empieza a demostrar compromiso cuando existe claridad sobre qué debe cambiar, alguien mantiene la responsabilidad sobre el avance, la gerencia sostiene la prioridad, las personas comprenden el propósito y se acepta que determinadas prácticas tendrán que modificarse.

No necesitamos tener todavía todo resuelto.

Pero sí necesitamos saber si la decisión de cambiar sobrevivirá cuando aparezcan la incomodidad, las urgencias y la tentación de volver a lo conocido.

Porque existe una diferencia fundamental: Querer mejorar expresa intención.

Aceptar qué debemos cambiar demuestra compromiso.

Y solamente después de ese compromiso tendrá sentido preguntarnos cómo preparar la transformación.

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Si en su organización existe la decisión de mejorar, pero aún resulta difícil convertir esa intención en cambios sostenidos, estaremos gustosos de compartir experiencias y explorar junto a usted cómo avanzar de manera realista.

transformaciondigital@decision.com.ec

+593 984414313

DECISION
+50 años innovando