SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Antes de pensar en la solución, defina la transformación

El problema aparece cuando comenzamos a definir la solución antes de haber definido suficientemente el cambio que queremos conseguir.

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Introducción

Cuando una organización reconoce que algo debe mejorar, suele ocurrir algo bastante natural. Empieza a buscar soluciones.

Se investigan herramientas. Se solicitan demostraciones. Se pregunta qué utilizan otras empresas. Aparecen cotizaciones. Y, en algunos casos, se intenta automatizar rápidamente el proceso actual.

No hay nada extraño en esa reacción.

El problema aparece cuando comenzamos a definir la solución antes de haber definido suficientemente el cambio que queremos conseguir.

Porque entonces puede ocurrir algo que parece menor, pero no lo es: la herramienta empieza a definir la transformación.

En lugar de preguntarnos qué necesita realmente la organización, terminamos adaptando nuestra necesidad a aquello que encontramos disponible.

Antes de buscar el “con qué”, conviene definir el “qué”

Una transformación debería poder explicarse con claridad sin mencionar todavía ninguna tecnología.
Por ejemplo, podemos decir: **“Necesitamos implementar un sistema para controlar pendientes.”** Pero esa frase ya nos lleva directamente hacia una solución.

Una formulación más útil sería: **“Necesitamos que todo pendiente tenga responsable, fecha, seguimiento y cierre verificable, y que la organización pueda conocer oportunamente su estado.”**

La diferencia es importante. La segunda frase no dice qué herramienta utilizar. Define qué capacidad necesita desarrollar la organización.

Algo similar ocurre cuando decimos: **“Necesitamos digitalizar los reportes de servicio.”** Tal vez sea cierto. Pero antes convendría responder:

- ¿Qué información debería quedar registrada?
- ¿Qué debería poder compararse?
- ¿Qué debería quedar pendiente de seguimiento?
- ¿Qué debería conocerse después de cada servicio?
- ¿Qué debería poder verificarse meses más tarde?

Cuando podemos responder esas preguntas, comenzamos a definir la transformación.

La tecnología podrá venir después.

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Digitalizar no siempre significa mejorar

Un proceso manual puede ser lento.

Uno fragmentado puede generar reprocesos.

Y uno que depende excesivamente de algunas personas puede representar un riesgo.

Pero automatizar exactamente ese mismo proceso no garantiza que estemos mejorándolo.

Si existen controles duplicados, registros paralelos, pasos innecesarios, responsabilidades poco claras o información que llega tarde, digitalizarlos puede significar simplemente hacer **más rápido algo que primero debería haber sido revisado.**

Por eso, antes de automatizar una práctica, vale la pena preguntarse: ¿hemos decidido realmente si esa práctica debería continuar funcionando de esa manera?

La tecnología puede acelerar una operación.

Pero no decide por nosotros si esa operación está bien concebida.

“Mejorar” todavía dice muy poco

En muchas conversaciones gerenciales aparecen expresiones como:

“Mejorar el control.”
“Optimizar el proceso.”
“Incrementar la eficiencia.”
“Digitalizar la operación.”

Todas pueden expresar necesidades legítimas. Pero todavía son demasiado generales para orientar una transformación.

La pregunta útil es otra: **¿Qué debería ser diferente en la operación cotidiana?**

Tal vez hoy una información deba reconstruirse y queremos que esté disponible cuando se la necesite.
Tal vez un pendiente dependa de la memoria de una persona y queremos que pueda seguirse hasta su cierre.
Tal vez existan varias fuentes de información y queremos que haya una referencia común.
Tal vez una responsabilidad resulte ambigua y queremos que quede claramente definida.
Tal vez una actividad se cumpla algunas veces y queremos que ocurra siempre.

Es en ese nivel donde la transformación empieza a volverse concreta.

No porque ya sepamos cómo hacerlo.

Sino porque empezamos a saber **qué resultado necesitamos conseguir.**

También necesitamos poner límites

Otro riesgo aparece cuando la transformación empieza a crecer.

Una situación aparentemente sencilla puede involucrar varias áreas, diferentes usuarios, documentos, proveedores, aprobaciones, controles, excepciones y actividades posteriores.

Y entonces una prioridad inicialmente manejable puede convertirse en una iniciativa difícil de delimitar.

No necesitamos diseñar todavía todo el proyecto.

Pero sí conviene responder una pregunta: **¿Dónde comienza y dónde termina la transformación que estamos proponiendo?**

Definir ese límite ayuda a distinguir qué debe formar parte del primer esfuerzo y qué puede permanecer para una etapa posterior.

No todo tiene que resolverse al mismo tiempo.

Esa idea, que ya habíamos trabajado al priorizar, también debe acompañarnos cuando definimos el alcance.

Las personas forman parte de la transformación

Los procesos no existen de manera aislada.

Hay personas que registran información. Otras que aprueban, supervisan, consultan, dan seguimiento, resuelven excepciones, o toman decisiones con la información disponible.

Por eso, antes de pensar en una solución, también necesitamos comprender quién participa hoy y qué debería ser diferente para esas personas en la forma futura de trabajar.

No estamos hablando todavía de un plan de gestión del cambio.

Estamos intentando comprender suficientemente bien la transformación.

¿Quién necesitará información?
¿Quién deberá registrar algo?
¿Quién tendrá que asumir una responsabilidad más clara?
¿Quién podrá tomar mejores decisiones si la información está disponible oportunamente?

Estas preguntas ayudan a evitar que diseñemos una transformación solamente desde la perspectiva del procedimiento.

Transformar también significa conservar

Existe otra pregunta que a veces olvidamos: **¿Qué debería permanecer igual?**

No todo lo actual debe desaparecer. Puede haber prácticas que funcionan bien, controles que continúan siendo necesarios, responsabilidades correctamente asignadas, conocimiento acumulado que sería un error perder.

Transformar responsablemente no significa cambiar por cambiar.

Significa modificar aquello que dejó de responder adecuadamente a las necesidades de la organización y **preservar aquello que continúa aportando valor.**

¿Cómo sabremos que realmente mejoramos?

Todavía no necesitamos construir indicadores detallados.

Pero sí conviene anticipar algunas señales. Si estamos trabajando sobre pendientes, quizá una señal sea que ya no dependan de la memoria. Si estamos trabajando sobre información, quizá debería dejar de ser necesario reconstruirla. Si queremos mayor trazabilidad, los compromisos deberían poder seguirse hasta su cierre. Si el problema está en responsabilidades poco claras, debería ser más fácil identificar quién debe actuar.

Estas señales son importantes porque más adelante permitirán evaluar alternativas por su capacidad para producir el cambio que buscamos, y no únicamente por la cantidad de funcionalidades que ofrecen.

Primero el QUÉ. Después el CÓMO. Finalmente el CON QUÉ.

Tal vez esta sea la secuencia más importante de esta reflexión. **QUÉ queremos transformar**

Qué situación debería cambiar y qué resultado necesitamos conseguir. **CÓMO debería funcionar**

Qué procesos, responsabilidades, información, controles y prácticas deberían existir. **CON QUÉ lo haremos**

Tecnología, herramientas, servicios o capacidades internas y externas. El orden importa.

Si comenzamos por el CON QUÉ, corremos el riesgo de adaptar la organización a una solución.

Si comenzamos por el QUÉ, podemos evaluar después cuál alternativa responde mejor a la transformación que realmente queremos conseguir.

Tampoco necesitamos diseñar la solución perfecta

Definir antes de actuar no significa analizar indefinidamente.

Tampoco significa contemplar desde el comienzo cada excepción posible o intentar diseñar una solución definitiva.

La transformación puede ser gradual.

Un primer alcance bien escogido puede ser más útil que un proyecto excesivamente ambicioso que nunca consigue comenzar.
Lo importante es que ese primer alcance produzca una diferencia relevante y deje espacio para evolucionar.

Conclusiones

Durante estas semanas hemos recorrido un camino:

Reconocer → Priorizar → Comprometerse → Preparar la transformación.

Primero identificamos qué merece cambiar. Después decidimos dónde conviene comenzar. Luego nos preguntamos si estamos realmente dispuestos a modificar las prácticas necesarias. Y ahora cerramos definiendo qué transformación queremos conseguir.

Todavía no tenemos que escoger una herramienta. Ni un proveedor. Ni construir un presupuesto.

Antes necesitamos poder decir, con suficiente claridad: qué queremos transformar, qué resultado esperamos, dónde comenzará el esfuerzo, quiénes estarán involucrados y qué señales nos permitirán reconocer que estamos avanzando.

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Porque antes de elegir una solución, conviene resolver una pregunta anterior:

¿Tenemos realmente claro qué queremos transformar?

Si su organización está intentando convertir una necesidad de mejora en una transformación concreta, estaremos gustosos de intercambiar experiencias y conversar sobre cómo clarificar ese proceso antes de evaluar posibles soluciones.

transformaciondigital@decision.com.ec

+593 984414313

DECISION
+50 años innovando