SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

El costo de hoy debe mejorar la organización de mañana

¿Nuestra forma actual de trabajar está preparando mejor a la organización para el futuro?

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Introducción

Durante un tiempo hemos venido observando una misma realidad desde distintos ángulos.

Toda operación tiene un costo. Parte de ese costo puede estar destinada a sostener ineficiencias. Y el trabajo cotidiano puede, además de resolver lo inmediato, dejar información y experiencia que faciliten el siguiente trabajo.

Una última reflexión incorpora una pregunta distinta:

¿Nuestra forma actual de trabajar está preparando mejor a la organización para lo que vendrá después?

Lo que funciona hoy puede no ser suficiente mañana

Una forma de trabajar puede ser perfectamente manejable con el volumen, las personas y las exigencias actuales.

El problema aparece cuando cambia alguna de esas condiciones.

Pensemos en una organización que atiende 100 servicios al mes. El seguimiento exige coordinación, revisiones y supervisión, pero el equipo logra mantenerlo bajo control.

Ahora el volumen aumenta a 150 servicios.

Si cada servicio adicional exige proporcionalmente más seguimiento y más intervención administrativa, la organización habrá crecido, pero su forma de trabajar no.

Una operación preparada para el futuro debería poder absorber parte del crecimiento sin multiplicar en la misma proporción el esfuerzo necesario para controlarlo.

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Cuando cambia una persona

Hay procesos que funcionan muy bien mientras permanece quien los conoce.

Esa persona sabe con quién hablar, recuerda antecedentes, conoce los problemas recurrentes y entiende por qué se tomaron determinadas decisiones.

Mientras está presente, esa dependencia puede pasar inadvertida. Pero cuando cambia de función, se jubila o deja la organización, aparecen preguntas que antes parecían resueltas:

- ¿Dónde están los antecedentes?
- ¿Qué compromisos existen?
- ¿Qué problemas se repiten?
- ¿Por qué se decidió trabajar de determinada manera?

La dificultad no comenzó el día en que la persona se fue. Se fue construyendo durante años mientras la operación dependía de su memoria y experiencia individual.

Una organización que mejora con el tiempo procura que parte de esa experiencia quede disponible para quien continúe el trabajo.

Cuando aumentan las exigencias

Algo semejante ocurre con los controles.

Los clientes pueden solicitar nuevas evidencias. Los proveedores pueden requerir mayor seguimiento. Las auditorías pueden exigir más trazabilidad. La dirección puede necesitar información más detallada para decidir.

Si cada nueva exigencia obliga a crear otra hoja de cálculo, otro registro paralelo, otro correo de seguimiento o una nueva revisión manual, la organización comienza a acumular complejidad.

El problema no es que existan más exigencias. El problema es que cada nueva necesidad obligue a construir nuevamente la forma de controlarla.

Una operación mejor preparada debería poder incorporar nuevas necesidades sin agregar permanentemente nuevas capas de trabajo administrativo.

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

El costo de hoy puede construir capacidad… o lastre

Cada día utilizamos recursos para atender clientes, ejecutar servicios, controlar proveedores, verificar actividades y resolver situaciones.

Ese esfuerzo puede dejar resultados muy distintos.

Puede construir capacidad cuando ayuda a:
- absorber crecimiento con menor esfuerzo adicional;
- mantener continuidad cuando cambian las personas;
- incorporar nuevas necesidades sin multiplicar controles paralelos;
- utilizar la experiencia acumulada para anticipar problemas;
- adaptar procesos sin reconstruirlos completamente.

O puede construir lastre cuando aumenta:
- la dependencia de personas clave;
- el trabajo administrativo;
- los controles manuales;
- la necesidad de supervisión;
- la complejidad para introducir cambios.

El costo existe en ambos casos. La diferencia es qué organización estamos construyendo con él.

No se trata de predecir el futuro

Prepararse mejor no significa intentar anticipar cada cambio posible.

Significa observar si la forma actual de operar tiene margen para responder cuando el contexto cambie.

Puede ser útil plantearse preguntas muy concretas:

- Si nuestro volumen creciera, ¿qué actividades aumentarían casi en la misma proporción?
- Si mañana cambiara una persona clave, ¿qué parte del proceso perdería continuidad?
- Si necesitáramos más control, ¿qué nuevas tareas manuales tendríamos que agregar?
- ¿Qué parte de nuestra operación se vuelve más fácil con el tiempo?
- ¿Qué parte, por el contrario, se vuelve cada vez más pesada?

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

El costo de no actuar también crece

Una práctica puede continuar funcionando durante años sin convertirse en una crisis.

Precisamente por eso puede ser fácil postergar su revisión.

Una tarea manual puede ser manejable hoy y exigir otra persona cuando aumente el volumen. Una dependencia individual puede parecer inocua y convertirse en pérdida de continuidad cuando cambia el responsable. Un control paralelo puede resolver una necesidad puntual y, con los años, transformarse en varias fuentes de información que nadie sabe con certeza cuál es la correcta.

El costo de no actuar no siempre aparece de inmediato. Muchas veces se acumula lentamente hasta convertirse en una limitación para crecer, controlar o cambiar.

¿Qué organización estamos construyendo?

La pregunta final no es si todo debe transformarse.

Tampoco pretende convertir cada práctica actual en un proyecto de mejora.

Propone algo más sencillo: observar si los recursos que utilizamos hoy están dejando a la organización mejor preparada para mañana.

Una organización mejora cuando puede hacer más sin multiplicar proporcionalmente el esfuerzo; cuando puede continuar aunque cambien las personas; cuando incorpora nuevos controles sin crear estructuras paralelas; cuando utiliza lo aprendido para anticipar problemas; y cuando puede adaptar sus procesos sin reconstruirlos desde cero.

De la reflexión a la planificación

Con esta pregunta cerramos este recorrido:

- Toda operación tiene un costo.
- Las ineficiencias cuestan y hay que financiarlas.
- El mismo costo puede construir una mejor operación.
- El costo de hoy debe mejorar la organización de mañana.

El siguiente paso ya no consiste solamente en observar.

Consiste en decidir dónde conviene actuar primero.

La planificación del siguiente año puede comenzar precisamente allí: identificando qué prácticas actuales conviene fortalecer, simplificar o transformar antes de que su peso aumente.

Porque el costo operativo no solo produce resultados hoy.

También ayuda a construir la organización que tendremos mañana.

Una última pregunta

Si dentro de dos o tres años su organización tiene más clientes, más información, mayores exigencias y personas diferentes…

¿la forma de trabajar que utiliza hoy seguirá siendo igualmente razonable?

Si esta reflexión encuentra eco en su organización, estaremos gustosos de intercambiar experiencias y analizar cómo fortalecer hoy aquellas prácticas que pueden facilitar el crecimiento, la continuidad y la capacidad de adaptación de mañana.

transformaciondigital@decision.com.ec

+593 984414313

DECISION
+50 años innovando