SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

El mismo costo puede construir una mejor operación

¿Qué está dejando ese esfuerzo después de realizarse?

O03-002

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Introducción

En las reflexiones anteriores planteamos dos ideas.

Toda operación tiene un costo.

Y una parte de ese costo puede estar destinada a compensar ineficiencias que la organización ha terminado considerando normales.

Ahora podemos avanzar un paso más.

La pregunta ya no es únicamente cuánto esfuerzo utilizamos.

La pregunta es: **¿Qué está dejando ese esfuerzo después de realizarse?**

El trabajo puede terminar… o puede dejar algo útil

Pensemos nuevamente en un proveedor que debe mantener vigente determinada documentación.
La organización necesita comprobar periódicamente que todo esté en orden. Alguien revisa los documentos, verifica las fechas y confirma que cumplen. La tarea terminó. Pero existe otra posibilidad.

Además de realizar el control, podemos conservar:

- qué documento fue revisado;
- hasta cuándo está vigente;
- qué falta;
- quién debe actuar;
- qué debe revisarse nuevamente.

El esfuerzo de control fue necesario en ambos casos. La diferencia aparece después.

En el primer caso, cuando llegue la siguiente revisión probablemente habrá que comenzar nuevamente.

En el segundo, **el siguiente control puede continuar desde información que ya existe.**

El costo de la actividad puede ser similar. **El resultado para la organización no lo es.**

Resolver un reclamo o construir memoria

Un reclamo exige atención. Hay que entender qué ocurrió, identificar responsables, tomar decisiones y resolver el problema. Ese esfuerzo es inevitable.

Pero cuando el reclamo termina también podemos preguntarnos: **¿qué queda?**

Puede quedar únicamente el problema resuelto.

O puede quedar disponible:

- qué ocurrió;
- qué se hizo;
- quién intervino;
- qué decisión se tomó;
- qué quedó pendiente.

Meses después puede aparecer una nueva consulta. Entonces la diferencia resulta evidente.
¿Necesitamos buscar nuevamente correos, mensajes y personas para reconstruir la historia?
¿O podemos continuar desde la información que dejó el trabajo anterior?

Resolver el problema tuvo un costo. Conservar lo aprendido puede evitar volver a pagarlo.

No se trata de registrar más

Aquí existe un riesgo importante. Trabajar mejor no significa producir más formularios, más archivos o más controles.

Más información tampoco significa necesariamente mejor gestión.

El objetivo es conservar solamente aquello que resulte útil para:

- conocer antecedentes;
- dar continuidad;
- controlar pendientes;
- identificar responsabilidades;
- evitar reconstrucciones;
- reconocer problemas recurrentes;
- tomar mejores decisiones.

La pregunta no es: **¿Qué más podemos registrar?**

La pregunta es: **¿Qué información nos evitaría repetir esfuerzo mañana?**

En un proceso de verificación, un hallazgo también puede dejar algo útil

Pensemos en una inspección. Se detecta un hallazgo. Se registra. La actividad podría terminar allí.

Pero también podría quedar asociado a:
- un responsable;
- una acción requerida;
- una fecha comprometida;
- una evidencia;
- un estado de cierre.

La próxima vez que alguien necesite conocer qué ocurrió, no tendrá que reconstruir el proceso. Podrá continuar desde donde terminó el trabajo anterior.

Nuevamente, el esfuerzo inicial existe en ambos casos. La diferencia está en si ese esfuerzo **desaparece cuando termina la actividad o deja una base para continuar trabajando.**

El trabajo cotidiano también puede mejorar la operación

Algo semejante ocurre en la gestión de servicios.

Un técnico atiende un equipo. La reparación se realiza. Pero esa misma intervención puede dejar además información sobre:
- la falla encontrada;
- el trabajo ejecutado;
- los repuestos utilizados;
- los hallazgos;
- las recomendaciones;
- la recurrencia del problema.

La próxima atención ya no empieza necesariamente desde cero. La experiencia anterior puede convertirse en información disponible para la organización.

Ahí aparece una diferencia importante: **resolver consume esfuerzo.**

Resolver y conservar información útil facilita el siguiente trabajo.

Una pregunta para observar la operación

Puede ser útil revisar algunas actividades cotidianas y preguntarse:

Cuando termina un servicio, ¿qué información queda disponible?

Cuando resolvemos un reclamo, ¿podemos reconstruir posteriormente lo ocurrido sin consultar nuevamente a quienes participaron?

Cuando verificamos un proveedor, ¿el siguiente control comienza desde cero?

Cuando identificamos un hallazgo, ¿podemos conocer posteriormente qué ocurrió con él?

Cuando solucionamos un problema recurrente, ¿la experiencia anterior facilita la siguiente decisión?

Las respuestas pueden revelar si el trabajo cotidiano simplemente resuelve actividades o si también está contribuyendo a mejorar progresivamente la forma de operar.

Trabajar hoy para facilitar mañana

No toda mejora exige aumentar recursos.

A veces consiste en conseguir que el esfuerzo que ya realizamos produzca algo más que el resultado inmediato.

- Que deje información.
- Que deje trazabilidad.
- Que deje antecedentes.
- Que deje aprendizaje.
- Que facilite el siguiente trabajo.

Entonces el esfuerzo deja de consumirse completamente en el presente.

Parte de su valor permanece. Y eso nos conduce a una última reflexión:

si todos los días destinamos recursos a operar, ¿el costo de hoy está ayudando a mejorar la organización de mañana?

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Si esta reflexión encuentra eco en su organización, estaremos gustosos de intercambiar experiencias sobre cómo lograr que el trabajo cotidiano no solo resuelva lo inmediato, sino que también deje una base para trabajar mejor mañana.

transformaciondigital@decision.com.ec

+593 984414313

DECISION
+50 años innovando