GUÍA DE REFLEXIÓN GERENCIAL

Antes de pensar en la solución, defina la transformación

1. Propósito de esta guía

Esta guía parte de una prioridad ya seleccionada. No vuelve a diagnosticarla ni a priorizarla. Su objetivo es convertir esa decisión en una definición suficientemente clara de la transformación que la organización quiere conseguir antes de evaluar herramientas, proveedores o inversiones.

¿QUÉ QUEREMOS QUE SEA DIFERENTE EN LA OPERACIÓN?

Al finalizar debería disponer de una **Definición Inicial de la Transformación** que explique, sin mencionar una solución específica, el resultado esperado, el primer alcance, las personas involucradas y las señales que permitirán reconocer que existe una mejora.

2. Su punto de partida

Si realizó la Guía S03-05, traslade solamente la prioridad sobre la que decidió avanzar. Si se incorpora recién a esta reflexión, seleccione una sola situación importante y trabaje sobre ella durante toda la guía.

Prioridad o situación seleccionada

_____

_____

En una frase: ¿qué necesita dejar de ocurrir como ocurre hoy?

_____

_____

Durante esta guía no describa software, marcas, plataformas, proveedores ni soluciones específicas.

3. Defina el resultado que quiere conseguir

Ahora deje de describir el problema y piense en el resultado. Una transformación debería poder expresarse sin mencionar todavía una herramienta.

Queremos conseguir que:

_____

_____

_____

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

Ejemplo:

No: “Necesitamos un sistema para controlar pendientes.”

Sí: “Necesitamos que todo pendiente tenga responsable, fecha, seguimiento y cierre verificable, y que su estado pueda conocerse oportunamente.”

4. Traduzca el resultado en cambios observables

Evite expresiones demasiado generales como “mejorar el control” u “optimizar el proceso”. Describa qué será diferente en la operación cotidiana.

Hoy ocurre…	Queremos que ocurra…

Piense especialmente en información que hoy debe reconstruirse, actividades que dependen de la memoria, responsabilidades ambiguas, pendientes sin seguimiento, controles repetidos o registros paralelos.

5. Delimite el primer alcance

No trate de transformar todo lo relacionado con el problema. Defina un primer alcance que pueda producir una mejora relevante y deje otros temas para etapas posteriores.

¿Dónde comienza?

_____

¿Dónde termina?

_____

Incluye en este primer alcance	Queda para después

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

¿El alcance puede producir una mejora relevante sin intentar resolver simultáneamente todos los problemas relacionados? ☐ Sí ☐ Debemos reducirlo o aclararlo

6. Personas y responsabilidades

Identifique quiénes participan y qué debería ser diferente para cada uno. Aquí interesa especialmente aclarar responsabilidades que hoy dependen de “alguien”, “el área” o “quien esté disponible”.

Persona / función / área	¿Qué hace hoy?	¿Qué debería hacer o conocer de manera diferente?

Responsabilidades que deberían quedar claramente definidas

Actividad o decisión	Responsable claro

Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
+50 años innovando
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

7. Información y controles necesarios

La nueva forma de trabajar necesitará información visible, oportuna y verificable. El control no significa necesariamente agregar aprobaciones: puede significar saber qué ocurrió, detectar una desviación o identificar quién debe actuar.

Necesitamos conocer / registrar / verificar…	¿Quién genera o actualiza la información?	¿Quién la necesita y para qué?

Controles que realmente agregan valor

Necesitamos controlar…	¿Qué deberíamos poder conocer o verificar?

Evite controles cuya única consecuencia sea agregar carga administrativa. Cada control debería ayudar a conocer lo que ocurre, detectar una desviación, aclarar una responsabilidad o facilitar una decisión.

8. Defina qué debe conservarse

Transformar no significa cambiar todo. Identifique aquello que funciona bien y debería protegerse mientras cambia lo demás.

Debemos conservar	¿Por qué sigue aportando valor?

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

La transformación responsable modifica lo necesario y conserva lo que sigue aportando valor.

9. Describa cómo debería funcionar

Reúna lo trabajado y describa brevemente la forma futura de operar, todavía sin mencionar tecnología.

El proceso comenzará cuando:

_____

Las principales responsabilidades serán:

_____

_____

La información deberá permitir:

_____

_____

Los controles permitirán:

_____

_____

El proceso terminará cuando:

_____

Esta es una primera definición del CÓMO. No necesita ser perfecta; necesita ser suficientemente clara para evaluar después distintas maneras de hacerla realidad.

10. ¿Cómo sabremos que mejoramos?

Todavía no necesitamos indicadores formales. Defina señales observables que permitan distinguir una mejora real de la simple instalación de una herramienta.

Sabremos que estamos avanzando cuando…

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

Ejemplos: la información ya no necesita reconstruirse; disminuyen registros paralelos; los pendientes pueden seguirse hasta su cierre; existe claridad sobre responsables; las excepciones quedan visibles.

11. Pruebe la definición antes de buscar una solución

Imagine que mañana conversa con tres proveedores diferentes. Sin mencionar marcas ni pedir una demostración, ¿podría entregarles esta definición y esperar que los tres comprendan razonablemente qué necesita conseguir la organización?

• **Sí** • **Parcialmente** • **No todavía**

Podemos explicar con claridad…	Sí	Debemos aclararlo
qué situación queremos transformar	☐	☐
qué resultado esperamos conseguir	☐	☐
dónde comienza y termina el primer alcance	☐	☐
quiénes participan y qué responsabilidades deben quedar claras	☐	☐
qué información y controles necesitaremos	☐	☐
qué debemos conservar	☐	☐
qué señales demostrarán que mejoramos	☐	☐

No sume respuestas. Una marca en “Debemos aclararlo” señala simplemente un aspecto que conviene definir mejor antes de evaluar soluciones.

12. Definición Inicial de la Transformación

Sintetice el ejercicio en cinco elementos. Este es el principal resultado de la guía.

1. Situación que queremos transformar

_____

_____

2. Resultado que queremos conseguir

_____

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

3. Alcance inicial

Comienza en: _____

Termina en: _____

4. Personas y prácticas involucradas

_____

_____

5. Señales de éxito

_____

_____

13. Resuma la transformación en una sola frase

Queremos transformar _____ para conseguir _____, comenzando por _____ y sabremos que estamos avanzando cuando _____.

Si puede completar esta frase con claridad y sin mencionar una herramienta, dispone de una base mucho más sólida para evaluar alternativas.

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

Revise el recorrido:

QUÉ	CÓMO	CON QUÉ
Qué situación debe cambiar, qué resultado necesitamos y cuál será el alcance inicial.	Cómo debería funcionar: responsabilidades, información, controles, prácticas y participantes.	Tecnología, servicios, capacidades internas o externas y proveedor. Se evalúan después.

Una herramienta puede potenciar la transformación. La transformación la define la organización.

15. Actualice su Mapa de Prioridades para la Transformación 2027

No agregue nuevas columnas. Para la prioridad seleccionada, conserve el mapa ejecutivo y registre únicamente el estado de esta definición complementaria.

Definición Inicial de la Transformación: ☐ **Elaborada** • **Requiere ajustes** • **Todavía no definida**

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

Conserve esta guía junto al mapa: el mapa resume la decisión; esta guía conserva la definición que permitirá llevarla adelante.

16. Reflexión final y continuidad

Lo que realmente queremos transformar es:

_____

Lo que esperamos que sea diferente es:

_____

Lo que todavía debemos aclarar antes de buscar una solución es:

_____

¿Podría explicar hoy esta transformación a otra persona sin mencionar una herramienta?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ Todavía no

Continúe la reflexión

BLOG DE ESTA SEMANA — Antes de pensar en la solución, defina la transformación

Profundice en por qué conviene definir primero qué queremos cambiar y qué resultado esperamos antes de evaluar herramientas o proveedores.

-> Visita nuestro Blog

Siguiente pregunta: si queremos llevar esta transformación a la práctica, ¿qué necesitaremos para hacerlo posible?

El próximo paso podrá analizar personas, tiempo, capacidades, recursos, gradualidad y esfuerzo organizacional. Ahora existe un punto de partida más sólido: sabemos qué queremos transformar antes de decidir con qué hacerlo.

+50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-