SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Las ineficiencias cuestan y hay que financiarlas

Una parte del esfuerzo puede estar destinada a compensar dificultades que se han incorporado a la forma habitual de trabajar.

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Introducción

En la reflexión anterior planteábamos una pregunta sencilla: ¿cuánto esfuerzo necesita nuestra operación para funcionar?

Ahora podemos avanzar un paso.

No todo ese esfuerzo responde necesariamente a lo que la organización necesita producir. Una parte puede estar destinada a compensar dificultades que se han incorporado a la forma habitual de trabajar.

Y esas dificultades también cuestan.

Cuando resolver no significa haber solucionado el problema

Pensemos en una situación frecuente.

Un proveedor debe mantener vigente determinada documentación para continuar prestando sus servicios.

La organización necesita comprobar periódicamente que esa documentación esté completa y actualizada.

Para hacerlo, una persona revisa carpetas, consulta fechas de vencimiento, envía recordatorios y vuelve a verificar posteriormente si los documentos fueron renovados.

El control finalmente se cumple.

Desde el resultado, todo parece funcionar.

Pero existe otra realidad: **cada vez que se repite ese proceso, alguien dedica tiempo a compensar una forma de control que depende de revisiones, memoria y seguimiento manual.**

Ese tiempo tiene un costo.

Y la organización **lo vuelve a pagar cada vez que el proceso se repite.**

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Las ineficiencias no son gratuitas

Una ineficiencia no siempre se presenta como un error evidente.

Puede aparecer como una pequeña actividad adicional que hemos terminado considerando normal:

- buscar antecedentes;
- preguntar quién tiene la información;
- recordar un vencimiento;
- revisar nuevamente un documento;
- confirmar que algo efectivamente ocurrió;
- hacer seguimiento hasta obtener una respuesta.

Cada actividad, observada de manera aislada, puede parecer poco importante.

El problema aparece cuando se repite todos los días, involucra a varias personas o crece junto con el volumen de trabajo.

Entonces deja de ser una pequeña molestia y comienza a consumir capacidad de la organización.

Alguien está financiando ese esfuerzo

Cuando hablamos de costos solemos pensar inmediatamente en dinero.

Pero una organización también financia sus ineficiencias con otros recursos.

- Las financia con tiempo.
- Con supervisión.
- Con coordinación.
- Con reprocesos.
- Con demoras.
- Con personas que dejan de atender otras actividades porque deben resolver nuevamente situaciones que ya deberían poder gestionarse con mayor facilidad.

El costo puede no aparecer identificado en una cuenta específica.

Pero existe.

Y mientras la forma de trabajar permanezca igual, seguirá existiendo.

Volver a pagar por lo mismo

Pensemos en otro ejemplo.

Un reclamo fue atendido meses atrás. Tiempo después aparece una consulta relacionada y necesitamos comprender nuevamente qué ocurrió. Buscamos correos, revisamos mensajes, preguntamos a quienes participaron y reconstruimos las decisiones tomadas.

La información existió. El problema es que ahora debemos volver a construirla.

Cada vez que reconstruimos lo que ya ocurrió, volvemos a pagar por la misma falta de información disponible.

Algo semejante sucede cuando un hallazgo fue identificado, pero después necesitamos averiguar si fue corregido; cuando debemos revisar varias fuentes para conocer si un proveedor cumplió; o cuando la historia de un equipo depende de encontrar a quien recuerda qué sucedió.

La operación continúa.

Pero una parte de sus recursos se utiliza repetidamente para compensar la misma dificultad.

“Total… funciona”

Probablemente esa sea una de las razones por las que muchas ineficiencias permanecen durante años.

El proceso finalmente funciona.
El documento aparece.
El proveedor responde.
El reclamo se resuelve.
El hallazgo termina cerrándose.
Total… funciona.

Sí. Pero conviene agregar una segunda pregunta: **¿Cuánto estamos pagando para conseguir que funcione de esa manera?**

No se trata de cuestionar cada llamada, cada control o cada intervención humana. Muchas son necesarias.

Se trata de distinguir entre el esfuerzo que realmente agrega valor y aquel que existe únicamente porque la organización debe compensar una deficiencia de información, seguimiento, coordinación o control.

Hacer visible antes de intentar reducir

No es necesario comenzar calculando cuánto dinero podrían ahorrar determinados cambios.

Puede ser más útil empezar observando.

- ¿Dónde repetimos tareas?
- ¿Dónde reconstruimos información?
- ¿Dónde dependemos de recordatorios personales?
- ¿Dónde verificamos varias veces lo mismo?
- ¿Dónde una actividad pequeña consume cada vez más tiempo porque también crece el volumen?

Estas preguntas permiten identificar algo más importante que un ahorro inmediato: **qué parte de nuestra capacidad está siendo utilizada para producir resultados y qué parte para compensar la forma en que trabajamos.**

Una decisión que también tiene costo

Mantener una ineficiencia porque todavía resulta manejable puede parecer una decisión prudente. A veces lo será. Pero también conviene considerar qué ocurrirá si aumenta el volumen, cambian las personas o las exigencias de control se vuelven mayores.

Lo que hoy representa unas pocas llamadas puede convertirse mañana en una carga administrativa importante.
Lo que hoy depende de la memoria de una persona puede convertirse después en un problema de continuidad.
Lo que hoy exige una revisión manual puede terminar necesitando varias personas para mantenerse bajo control.

Por eso, **no hacer nada tampoco es gratuito.** Una ineficiencia que permanece no deja de costar.

Continúa siendo financiada día tras día.

La reflexión no consiste todavía en decidir qué herramienta utilizar ni qué proceso transformar. Consiste en responder una pregunta mucho más sencilla: **¿Qué actividades seguimos financiando únicamente porque nos hemos acostumbrado a trabajar de esa manera?**

Reconocerlas es el primer paso para una reflexión diferente: **¿podría ese mismo esfuerzo utilizarse para construir una mejor operación?**

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Si este desafío está presente en su organización, estaremos gustosos de intercambiar experiencias y analizar alternativas concretas para abordarlo.

transformaciondigital@decision.com.ec

+593 984414313

DECISION
+50 años innovando