SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Toda operación tiene un costo

¿Cuánto esfuerzo fue necesario para conseguir que funcionara?

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Introducción

Las organizaciones conocen con bastante precisión muchos de sus costos. Saben cuánto destinan a personal, infraestructura, proveedores, tecnología o servicios externos. Sin embargo, existe otra dimensión del costo operativo que resulta mucho menos visible: el esfuerzo cotidiano necesario para conseguir que las cosas ocurran.

Un servicio puede haber sido atendido, un proveedor puede haber cumplido, una inspección puede estar terminada y un reclamo puede haberse solucionado. Desde la perspectiva del resultado, el proceso funcionó.

Pero existe una segunda pregunta que pocas veces hacemos:

¿Cuánto esfuerzo fue necesario para conseguir que funcionara?

Pensemos, por ejemplo, en un reclamo cuya historia está distribuida entre correos, mensajes y conversaciones con distintas personas. Finalmente alguien logra reconstruir lo ocurrido y el problema se resuelve. El costo no estuvo únicamente en solucionar el reclamo. También estuvo en las llamadas realizadas, en el tiempo utilizado para localizar antecedentes y en las personas que tuvieron que intervenir para reconstruir información que la organización ya había generado.

Algo similar ocurre cuando necesitamos conocer qué sucedió durante un servicio y debemos preguntárselo al técnico que lo ejecutó; cuando verificar el cumplimiento de un proveedor exige revisar manualmente varios documentos; o cuando una inspección produjo una lista de hallazgos, pero después hay que averiguar cuáles fueron corregidos y cuáles continúan pendientes.

Ninguna de estas actividades parece extraordinaria. Precisamente allí está el problema.

Cuando el costo se vuelve costumbre

Las organizaciones desarrollan mecanismos para conseguir que la operación avance. Las personas llaman, preguntan, recuerdan, revisan, corrigen, vuelven a solicitar información o mantienen registros paralelos para asegurarse de que nada se pierda.

Con el tiempo, esas actividades se incorporan a la rutina y dejan de ser cuestionadas.

“Hay que llamar.”
“Hay que revisar.”
“Hay que preguntar.”
“Hay que hacer seguimiento.”

Probablemente sea cierto. Pero también convendría preguntarnos **por qué hay que hacerlo y cuánto esfuerzo requiere hacerlo repetidamente.**

Una llamada de cinco minutos tiene poca importancia. También un correo, una búsqueda o una pequeña corrección. Sin embargo, cuando esas acciones se repiten diariamente entre varias personas y durante todo el año, comienzan a consumir una parte significativa de la capacidad de la organización.

El costo existe aunque no aparezca identificado como tal en ningún presupuesto.

El proceso terminó. ¿Pero a qué costo?

Cuando analizamos la operación solemos concentrarnos en el resultado: el trabajo se realizó, el proveedor respondió, la revisión se completó, el cliente recibió atención.

Es una forma necesaria de medir la gestión, pero no siempre suficiente.

También deberíamos observar **qué tuvo que hacer la organización para producir ese resultado.**

- Si para comprobar que una actividad se realizó debemos buscar evidencias en diferentes lugares, existe un costo.
- Si para conocer un antecedente necesitamos encontrar primero a la persona que lo recuerda, existe un costo.
- Si para controlar vencimientos alguien mantiene su propio calendario y envía recordatorios manualmente, existe un costo.
- Si una misma información debe volver a ingresarse, revisarse o solicitarse, existe un costo.

No significa necesariamente que todas esas actividades puedan eliminarse. Significa que deberían ser visibles antes de aceptar que forman inevitablemente parte de la operación.

“Total… funciona”

Quizás una de las mayores barreras para revisar la forma de trabajar sea precisamente que el proceso funciona.

Los servicios se atienden. Los proveedores cumplen. Los controles se realizan. Los problemas terminan solucionándose.

Total… funciona.

Pero funcionar no nos dice cuánto esfuerzo estamos utilizando para conseguirlo.

Una organización puede continuar resolviendo exitosamente sus actividades y, simultáneamente, dedicar una cantidad creciente de tiempo a coordinar, buscar información, hacer seguimiento y compensar pequeñas dificultades que se han convertido en parte normal del trabajo.

La pregunta, entonces, no es solamente si el proceso funciona.

La pregunta es cuánto esfuerzo necesita para funcionar.

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Empezar observando

Antes de pensar en tecnología, automatización o grandes proyectos de transformación, puede ser útil realizar un ejercicio mucho más sencillo: observar la operación cotidiana.

- ¿Cuánto tiempo utiliza nuestro equipo buscando información que debería estar disponible?
- ¿Cuántas actividades dependen todavía de llamadas, correos o recordatorios personales?
- ¿Cuánto esfuerzo necesitamos para comprobar que algo realmente ocurrió?
- ¿Cuántas veces volvemos a solicitar información que la organización ya posee?
- ¿Cuánto tiempo de supervisión dedicamos a perseguir pendientes o resolver excepciones?

Las respuestas pueden revelar algo que los estados financieros difícilmente muestran: una parte de nuestros recursos puede estar utilizándose únicamente para hacer posible nuestra forma actual de trabajar.

Toda operación tiene un costo.

Comprenderlo no significa comenzar inmediatamente a reducirlo. Significa algo previo y más importante: conocer dónde estamos utilizando realmente nuestra capacidad y preguntarnos si todo ese esfuerzo continúa siendo necesario.

Ese será el punto de partida para una segunda reflexión:

si toda operación tiene un costo, ¿cuánto de ese costo estamos destinando a sostener ineficiencias que ya hemos terminado considerando normales?

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