SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

DE RECONOCER LOS PROBLEMAS A DEFINIR LA TRANSFORMACIÓN

Guía ejecutiva para convertir observaciones operativas en decisiones de cambio

RECONOCER > PRIORIZAR > COMPROMETERSE > DEFINIR LA TRANSFORMACIÓN

Una propuesta para organizaciones que saben que deben mejorar, pero quieren evitar dos errores frecuentes: intentar cambiarlo todo al mismo tiempo o buscar una herramienta antes de haber definido con claridad qué necesitan transformar.

Este documento fue elaborado por DECISIÓN c.a. a partir de la experiencia acumulada durante más de 50 años en la gestión y ejecución de proyectos de transformación digital.

Para la estructuración, redacción y refinamiento de los contenidos se utilizó ChatGPT, de OpenAI, como herramienta de apoyo.

Los criterios, enfoques y conclusiones expresados en este documento corresponden a DECISIÓN c.a.

DECISIÓN +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-

PRESENTACIÓN

Por qué esta guía

Muchas organizaciones conocen sus problemas mucho antes de decidir enfrentarlos. Saben que existen registros paralelos, controles repetidos, información que debe reconstruirse, actividades que dependen de personas específicas o pendientes que se resuelven mediante memoria, mensajes y llamadas.

La operación, sin embargo, continúa. Y precisamente por eso las prácticas pueden permanecer durante años.

Que una operación funcione no significa que la forma de gestionarla siga siendo la más adecuada.

Esta guía resume una ruta de cuatro decisiones gerenciales. No pretende diagnosticar a una organización con una calificación, ni proponer una tecnología. Su finalidad es ayudar a convertir conocimiento y preocupaciones dispersas en una definición suficientemente clara del cambio que vale la pena impulsar.

Puede leerse de principio a fin o utilizarse por capítulos. Cada etapa produce un resultado que alimenta a la siguiente.

ETAPA	PREGUNTA CENTRAL	RESULTADO
1. Reconocer	¿Qué prácticas ya no deberíamos mantener indefinidamente como están?	3 a 5 prioridades de atención
2. Priorizar	Si solo pudiéramos comenzar por una, ¿por cuál convendría hacerlo?	Una primera secuencia de atención
3. Comprometerse	¿Qué estamos realmente dispuestos a cambiar y sostener?	Una declaración de compromiso
4. Definir	¿Qué transformación queremos conseguir antes de pensar en la solución?	Una definición inicial de la transformación

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 RUTA

Cuatro decisiones antes de hablar de tecnología

El orden importa porque cada pregunta evita un error distinto.

01 **RECONOCER**

Evita conservar una práctica sólo porque todavía funciona.

02 **PRIORIZAR**

Evita abrir demasiadas iniciativas y dispersar la atención.

03 **COMPROMETERSE**

Evita declarar una prioridad sin aceptar los cambios que exige.

04 **DEFINIR LA TRANSFORMACIÓN**

Evita que la herramienta termine definiendo la necesidad.

La ruta no obliga a resolver todo. Busca mejorar la calidad de las decisiones antes de movilizar recursos.

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-

ETAPA 1 | RECONOCER

Que funcione no significa que deba seguir igual

La continuidad de una práctica no demuestra su conveniencia.

Muchas prácticas se mantienen porque permiten que la operación continúe. Alguien agrega una hoja de cálculo, recuerda un pendiente, repite un control, reconstruye información o hace una llamada adicional. Con el tiempo, esas compensaciones pueden convertirse en parte normal del trabajo.

El primer cambio de criterio consiste en separar cuatro conceptos que a menudo se confunden:

PREGUNTA	QUÉ OBSERVAR
¿Funciona?	La actividad finalmente se realiza.
¿Está controlado?	Podemos conocer qué ocurrió, quién intervino y qué queda pendiente.
¿Es eficiente?	No depende de reprocesos, registros duplicados o esfuerzos innecesarios.
¿Es sostenible?	Puede mantenerse sin depender excesivamente de la memoria o personas específicas.

Una práctica puede funcionar y, al mismo tiempo, ser poco visible, costosa, frágil o difícil de sostener.

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-

Cuando el problema se vuelve normal

El principal obstáculo no siempre es desconocer una deficiencia. A veces la conocemos tan bien que hemos aprendido a convivir con ella.

- La información se reconstruye cada vez que alguien la necesita.
- Los pendientes dependen de la memoria o de mensajes individuales.
- Existen registros paralelos para compensar limitaciones del proceso principal.
- Se repiten controles porque no existe suficiente confianza en la información disponible.
- Determinadas decisiones dependen del conocimiento de pocas personas.
- La organización puede ejecutar, pero le cuesta explicar con rapidez qué ocurrió y por qué.

Conocer una deficiencia y decidir mantenerla indefinidamente también es una decisión de gestión.

La pregunta no es si una práctica es antigua o moderna. Es si sigue siendo adecuada para la responsabilidad que hoy tiene la organización.

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-

ETAPA 1 | RESULTADO

De observar a decidir

El objetivo no es producir una lista interminable de problemas. Es distinguir qué hacer con aquello que ya se reconoce.

DECISIÓN	CUANDO APLICA
MANTENER	La práctica sigue siendo adecuada y aporta valor.
MEJORAR	Funciona, pero necesita ajustes para ganar visibilidad, consistencia o eficiencia.
CAMBIAR	La forma actual ya no responde adecuadamente a la necesidad.
PRIORIZAR	Su impacto, frecuencia o riesgo justifican llevarla a la siguiente etapa.

Resultado esperado de esta etapa:

Una lista concreta de 3 a 5 situaciones que merecen continuar en la reflexión.

No es un ranking. Es una selección consciente de aquello que ya no conviene dejar indefinidamente como está.

DECISIÓN +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-

ETAPA 2 | PRIORIZAR

No todo debe cambiar al mismo tiempo

Priorizar no es restar importancia. Es decidir dónde conviene comenzar.

Cuando la observación es honesta suelen aparecer varias necesidades. La reacción natural puede ser intentar resolverlas todas. Pero la capacidad de sostener cambios también es limitada.

Por eso la pregunta cambia:

Si solamente pudiéramos comenzar por una de nuestras prioridades, ¿por cuál convendría empezar y por qué?

Una necesidad que queda para después no deja de ser importante. La diferencia es que ahora existe una secuencia consciente.

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-

ETAPA 2 | PRIORIZAR

Compare antes de acumular

No hace falta convertir la decisión en una fórmula matemática. La comparación cualitativa suele ser suficiente para descubrir patrones.

CRITERIO	PREGUNTA ÚTIL
Impacto	Si mejoramos esto, ¿qué diferencia podría producir en la gestión?
Consecuencia de no actuar	¿Qué ocurre si la situación permanece igual?
Frecuencia	¿Con qué recurrencia absorbe atención o esfuerzo?
Efecto sobre otras actividades	¿Condiciona otros procesos, áreas o decisiones?
Capacidad de habilitar mejoras	¿Resolverlo podría facilitar otros cambios posteriores?

También conviene distinguir prioridad de urgencia.

Una urgencia exige respuesta inmediata. Una prioridad de transformación puede consistir en cambiar la causa que hace que la misma urgencia reaparezca.

Pequeño en alcance puede ser correcto. Fácil no debe ser el único criterio.

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-

ETAPA 2 | RESULTADO

Construya una secuencia de atención

El resultado no es una lista ordenada del problema más grave al menos grave. Es una decisión de gestión sobre el momento de atención.

COMENZAR POR AQUÍ

La situación sobre la que vale la pena iniciar el proceso de mejora.

CONTINUAR DESPUÉS

Necesidades que mantienen su importancia, pero pueden seguir una vez iniciado el primer cambio.

MANTENER EN OBSERVACIÓN

Situaciones que no justifican una acción específica ahora, pero conviene seguir observando.

Una lista reconoce problemas. Una secuencia comienza a convertirlos en acción.

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-

ETAPA 3 | COMPROMETERSE

Querer mejorar no es lo mismo que estar dispuesto a cambiar

La prioridad empieza a ser real cuando exige modificar prácticas concretas.

Es relativamente fácil coincidir en objetivos: mejor información, menor reproceso, mayor trazabilidad, menos dependencia de personas. La dificultad aparece cuando conseguirlo exige consecuencias concretas.

- dejar una práctica conocida;
- asumir una responsabilidad que antes no estaba claramente asignada;
- registrar información que antes quedaba en la memoria;
- sostener una disciplina de seguimiento;
- o evitar volver a la práctica anterior cuando aparecen dificultades.

Querer mejorar expresa intención. Aceptar que debemos cambiar demuestra compromiso.

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-

ETAPA 3 | COMPROMETERSE

Qué demuestra compromiso

CONDICIÓN	QUÉ SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA
Responsabilidad visible	Alguien mantiene la prioridad visible y promueve las decisiones necesarias.
Liderazgo sostenido	La gerencia no solo autoriza; demuestra que la prioridad importa cuando aparecen urgencias o resistencias.
Abandono de prácticas anteriores	Lo nuevo no se agrega indefinidamente sobre lo viejo, generando doble trabajo.
Disciplina cotidiana	Registrar, cerrar, documentar y actualizar deja de depender de la voluntad individual.
Comprensión del propósito	Las personas afectadas entienden por qué cambia la forma de trabajar.

Si una prioridad depende permanentemente del tiempo que sobre, probablemente todavía no ha encontrado un lugar real dentro de la gestión.

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-

ETAPA 3 | RESULTADO

Resistencia, trazabilidad y decisión

La resistencia no siempre significa oposición. Puede expresar falta de claridad, experiencias anteriores fallidas, temor a perder autonomía, percepción de trabajo adicional o simplemente costumbre.

Hay además un efecto frecuente de la trazabilidad: aumenta la visibilidad sobre qué ocurrió, cuándo, quién intervino y qué quedó pendiente. Ese mayor control puede ser interpretado como fiscalización personal.

El objetivo del control debe explicarse: conocer la operación, corregir desviaciones y mejorar la gestión; no buscar culpables.

Una organización puede concluir honestamente que todavía no está preparada para abordar una prioridad. Reconocerlo puede ser más responsable que mantener una iniciativa nominalmente prioritaria que nadie está dispuesto a sostener.

Resultado esperado de esta etapa:

Una declaración de compromiso: qué práctica cambiará, quién sostendrá la prioridad y qué nueva forma de trabajar estamos dispuestos a mantener.

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-

ETAPA 4 | DEFINIR

Antes de pensar en la solución, defina la transformación

Una herramienta tiene sentido cuando responde a una transformación previamente definida.

Cuando una organización decide mejorar, aparece otro impulso natural: investigar herramientas, pedir demostraciones, solicitar cotizaciones o preguntar qué utilizan otras empresas.

El riesgo es comenzar a definir la solución antes de haber definido suficientemente el cambio.

La herramienta puede terminar definiendo la transformación, en lugar de responder a ella.

Una transformación debería poder explicarse con claridad sin mencionar todavía ninguna tecnología.

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-

ETAPA 4 | DEFINIR

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

QUÉ	CÓMO	CON QUÉ
Qué situación debe cambiar y qué resultado necesitamos conseguir.	Qué proceso, responsabilidades, información, controles y prácticas deberían existir.	Tecnología, servicios, capacidades internas o externas y proveedor.

El orden importa.

Si comenzamos por el CON QUÉ, corremos el riesgo de adaptar la organización a la solución encontrada. Si comenzamos por el QUÉ y clarificamos el CÓMO, podemos evaluar después cuál alternativa responde mejor a la transformación que realmente queremos conseguir.

Ejemplo:

NO EMPEZAR POR...	DEFINIR PRIMERO...
Necesitamos un sistema para controlar pendientes.	Todo pendiente debe tener responsable, fecha, seguimiento y cierre verificable, y su estado debe poder conocerse oportunamente.
Necesitamos digitalizar los reportes de servicio.	Cada servicio debe dejar información estructurada, comparable y trazable sobre qué ocurrió, qué se hizo, qué quedó pendiente y cuál fue el resultado.

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-

Cinco elementos de una definición inicial

ELEMENTO	PREGUNTA
1. Situación	¿Qué ocurre hoy y qué necesita dejar de ocurrir como ocurre?
2. Resultado	¿Qué debería ser diferente si la transformación funciona?
3. Alcance inicial	¿Dónde comienza y termina el primer esfuerzo? ¿Qué queda para después?
4. Personas, información y controles	¿Quién participa, qué responsabilidades deben quedar claras y qué debemos poder conocer o verificar?
5. Señales de éxito	¿Qué deberíamos observar para afirmar que realmente mejoramos?

Transformar también significa conservar.

No todo lo actual debe desaparecer. Hay prácticas, controles, responsabilidades y conocimiento que pueden seguir aportando valor. Una transformación responsable modifica lo necesario y protege lo que funciona.

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-

ETAPA 4 | RESULTADO

Definición Inicial de la Transformación

El principal resultado puede resumirse en una frase:

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

Una buena definición permite que tres proveedores diferentes comprendan razonablemente qué necesita conseguir la organización, aun antes de mostrar una herramienta.

No necesitamos todavía:

- un proyecto completo;
- un presupuesto;
- un cronograma detallado;
- una tecnología seleccionada;
- ni un proveedor elegido.

Necesitamos algo anterior:

Claridad suficiente sobre la transformación que queremos impulsar.

+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-

HERRAMIENTA INTEGRADORA

Mapa Gerencial de Prioridades para la Transformación

Las cuatro etapas pueden integrarse en un mapa ejecutivo. El mapa no reemplaza el razonamiento; lo resume.

No.	Situación que requiere atención	Cambio esperado	Decisión de atención (1)	Compromiso requerido	Definición inicial (2)
1					
2					
3					
4					
5					

(1) **Opciones de respuesta:** Comenzar por aquí/Continuar después/Observación
(2) **Opciones de respuesta:** Elaborada/Requiere ajustes/Todavía no definida

Cómo leer el mapa:

- La situación resume el problema reconocido.
- El cambio esperado expresa que debería ser diferente.
- La decisión de atención indica cuándo actuar.
- El compromiso requerido recuerda qué deberá aceptar cambiar o sostener la organización.
- La definición inicial confirma si la prioridad ya está suficientemente clara para evaluar alternativas.

El mapa debe evolucionar junto con el criterio de la organización.

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-

APLICACIÓN

Cómo utilizar esta guía en una organización

No es necesario convertir esta ruta en un gran proyecto de análisis. Puede trabajarse como cuatro conversaciones gerenciales breves, cada una con un resultado concreto.

CONVERSACIÓN	PREGUNTA	SALIDA
1. Reconocimiento	¿Qué prácticas ya no deberíamos aceptar indefinidamente?	3 a 5 prioridades
2. Secuencia	Si comenzamos por una, ¿cuál genera mejor punto de partida?	Comenzar / Después / Observación
3. Compromiso	¿Qué estamos dispuestos a cambiar y sostener?	Declaración de compromiso
4. Definición	¿Qué queremos que sea diferente antes de evaluar soluciones?	Definición inicial

Tres recomendaciones para facilitar la conversación:

- Trabaje con situaciones reales, no con conceptos abstractos.
- Involucre a una o dos personas que conozcan la operación desde perspectivas diferentes.
- Evite introducir tecnología demasiado pronto; puede limitar la calidad de la pregunta.

La calidad de la transformación futura depende, en buena medida, de la calidad de estas conversaciones iniciales.

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-

ANTES DE BUSCAR UNA SOLUCIÓN

Diez preguntas que conviene responder

1. ¿Qué práctica o situación concreta queremos transformar?

2. ¿Por qué ya no deberíamos mantenerla como está?

3. Si solo pudiéramos comenzar por una prioridad, ¿por qué ésta?

4. ¿Qué práctica actual deberá modificarse o dejarse atrás?

5. ¿Quién deberá mantener visible la prioridad?

6. ¿Qué resistencia razonable podemos anticipar?

7. ¿Qué resultado queremos conseguir, sin mencionar una herramienta?

8. ¿Dónde comienza y termina el primer alcance?

9. ¿Qué información, responsabilidades y controles deberían existir?

10. ¿Qué señales demostrarían que mejoramos de verdad?

Si estas preguntas no tienen respuestas suficientemente claras, probablemente todavía no es momento de escoger el CON QUÉ.

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-

CIERRE

La transformación comienza antes de la compra

Una tecnología inadecuada puede limitar una transformación. Un proveedor equivocado puede dificultarla. Pero ninguna herramienta puede resolver una transformación que la propia organización todavía no ha definido.

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

La ruta propuesta no pretende retrasar la acción. Busca evitar que la urgencia por actuar sustituya al criterio.

Al terminar este recorrido, una organización debería poder decir:

"Sabemos qué aspectos de nuestra gestión merecen cambiar. Hemos decidido por dónde comenzar. Entendemos qué prácticas deberemos modificar y qué compromiso será necesario sostener. Y podemos describir con claridad qué transformación queremos conseguir antes de evaluar cómo y con qué hacerla."

El siguiente paso ya será diferente: analizar qué necesitaremos para hacer posible esa transformación - personas, tiempo, capacidades, recursos, gradualidad y esfuerzo organizacional - desde un punto de partida mucho más claro.

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-