SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

De la decisión a la ejecución: ¿cuándo podemos afirmar que algo mejoró?

N01-002

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Introducción

En las organizaciones se toman decisiones todos los días. Algunas responden a necesidades inmediatas; otras buscan corregir problemas recurrentes, mejorar procesos o preparar a la empresa para nuevos desafíos.

Se identifican oportunidades, se analizan alternativas y se acuerdan acciones. Sin embargo, transcurrido cierto tiempo, no siempre resulta sencillo responder una pregunta aparentemente elemental:

¿qué cambió realmente como consecuencia de aquella decisión?

La dificultad no necesariamente está en la calidad del diagnóstico ni en la voluntad de quienes participaron.

Con frecuencia aparece después, cuando la decisión debe convertirse en acciones concretas, responsabilidades, compromisos y resultados.

Cuando decidir parece suficiente

Imaginemos que una revisión interna identifica una actividad administrativa que consume demasiado tiempo.

Los responsables coinciden en que debe simplificarse y acuerdan modificar el procedimiento.
La reunión concluye satisfactoriamente. Existe consenso y la decisión queda registrada.

Dos meses después, el procedimiento continúa prácticamente igual.

¿Qué ocurrió?

Es posible que nadie haya asumido claramente la responsabilidad de introducir el cambio. Quizás no se estableció una fecha o nunca se definió cómo comprobar que la nueva práctica era más eficiente.

La decisión existió. Incluso pudo haber generado varias actividades. Pero el resultado esperado no llegó a materializarse.

Este ejemplo ilustra una situación que puede presentarse en cualquier organización: confundir haber decidido actuar con estar avanzando hacia una solución.

El informe que no resolvió el problema

Consideremos ahora una situación diferente.

Durante una revisión técnica se identifica una deficiencia en un equipo. El responsable registra el hallazgo, documenta sus características y comunica la necesidad de corregirlo.

El procedimiento de inspección se cumplió y el informe fue entregado.

Sin embargo, durante la siguiente revisión aparece nuevamente la misma deficiencia.

No necesariamente falló la inspección. Lo que pudo faltar fue la continuidad entre la identificación del problema y su resolución.

¿Quién debía ejecutar la corrección? ¿Existía una fecha comprometida? ¿Alguien verificó que se realizara? ¿Se comprobó que el problema había desaparecido?

La situación permite reconocer una distinción fundamental: registrar que algo necesita atención no significa que ese algo haya sido atendido.

Y tampoco basta con informar que se realizó una actividad **si no sabemos si produjo el resultado esperado.**

La importancia de conocer lo que sigue pendiente

En la gestión de proveedores ocurre algo similar.

Un proveedor puede concluir un mantenimiento, presentar su informe y dejar constancia de que determinados repuestos deberán reemplazarse posteriormente.

Desde el punto de vista de la actividad principal, el servicio terminó. Pero desde la perspectiva de la organización que lo recibió, todavía existe un compromiso pendiente.

Si ese compromiso queda disperso entre informes, mensajes o comunicaciones personales, su cumplimiento dependerá de que alguien lo recuerde y vuelva a preguntar.

La organización podrá disponer de numerosos informes de mantenimiento y, aun así, desconocer con precisión cuántos compromisos permanecen abiertos, cuáles están retrasados o cuáles requieren una decisión.

La información adquiere mayor utilidad cuando permite conocer no solamente lo que ocurrió, sino también lo que todavía debe ocurrir.

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Del compromiso al resultado

Una decisión de mejora necesita recorrer un camino que parece sencillo, pero que no siempre está suficientemente definido.

Primero debemos precisar qué queremos cambiar. Después, establecer quién asumirá la responsabilidad, qué plazo resulta razonable y cómo conoceremos el avance.

Finalmente, necesitamos una forma de comprobar si la acción produjo el resultado esperado.

Esto no significa que cada compromiso deba convertirse en un procedimiento complejo, acompañado de múltiples indicadores y autorizaciones.

Una acción sencilla puede requerir únicamente un responsable, una fecha y una confirmación de cumplimiento. Una corrección relacionada con la seguridad de las personas o la continuidad operativa probablemente exigirá evidencias y verificaciones más rigurosas.

Lo importante es que exista una relación razonable entre la importancia de la acción y la forma de comprobarla.

De lo contrario, podemos terminar creando más actividades administrativas para controlar otras actividades administrativas, sin mejorar necesariamente los resultados.

¿Cuándo podemos afirmar que algo está terminado?

En muchas organizaciones, las actividades se consideran concluidas cuando alguien informa que las realizó. Pero terminar una actividad y resolver el problema que la originó no siempre son equivalentes.

Enviar una solicitud de reparación no significa que el equipo haya sido reparado. Ejecutar una reparación tampoco garantiza, por sí solo, que el problema haya desaparecido.

De igual manera, responder una reclamación no necesariamente significa que la inconformidad del cliente haya sido atendida satisfactoriamente.

Por eso, antes de considerar concluido un compromiso, conviene tener claridad sobre qué resultado se esperaba y qué comprobación resulta necesaria.

En ocasiones bastará una confirmación documental. En otras, será indispensable una prueba de funcionamiento, una inspección o la aceptación de quien recibe el servicio.

El cierre debería representar el cumplimiento comprobado de un compromiso, no simplemente la finalización de una actividad.

SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Medir lo necesario para poder actuar

Existe una expresión frecuente en gestión: «Lo que no se mide, no se puede mejorar».
Su intención es comprensible, aunque conviene evitar una interpretación excesivamente literal.

Un problema puede existir y requerir atención aunque todavía no dispongamos de indicadores para dimensionarlo. De la misma manera, acumular mediciones no garantiza que sepamos qué decisiones tomar.

La utilidad de medir está en reducir la incertidumbre.

Si conocemos cuántos compromisos permanecen pendientes, cuáles excedieron sus plazos y cuáles se resolvieron satisfactoriamente, disponemos de mejores elementos para intervenir.

No necesitamos necesariamente más información. Necesitamos aquella que permita distinguir entre lo previsto, lo realizado y lo que todavía falta.

Ese conocimiento es particularmente importante cuando aumenta el volumen de operaciones, intervienen varios proveedores o las responsabilidades se distribuyen entre diferentes áreas.

Una reflexión para la dirección

Hemos planteado la conveniencia de examinar si el esfuerzo cotidiano estaba contribuyendo a construir una organización mejor preparada para el futuro.

Ahora les invitamos a avanzar desde esa reflexión hacia un desafío más concreto: nuestra capacidad para ejecutar las mejoras que decidimos emprender.

No se trata de promover grandes transformaciones ni de incorporar controles indiscriminadamente. Se trata de reconocer que entre una buena decisión y un resultado efectivo existe un proceso que también necesita atención.

Una organización puede tener personas competentes, diagnósticos correctos y planes bien concebidos, pero continuar enfrentando los mismos problemas cuando no logra dar seguimiento a sus compromisos y comprobar su cumplimiento.

Por eso, quizás la próxima vez que revisemos los acuerdos de una reunión, los informes de un proveedor o los hallazgos de una inspección, convenga ir un poco más allá de preguntar qué actividades se realizaron.

La pregunta verdaderamente importante podría ser: ¿qué problemas hemos resuelto y cómo sabemos que están resueltos?

Porque una decisión de mejora solo adquiere valor cuando se convierte en un resultado verificable.

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