

## **DECIDIR CON PRECISIÓN Y AGILIDAD. CLAVE PARA LA EXCELENCIA.**

**E**ste boletín, aborda temas relacionados para **reflexionar junto con gerentes y personal de mando, los aspectos fundamentales para la excelencia operacional.** Por su extensión y complejidad se emitirá en dos partes. **En la 1ra parte abordaremos: La toma de decisiones basadas en datos racionales y de forma ágil,** como el elemento fundamental para **gestionar procesos externalizados**

(subcontratados o servicios especializados) y gestionar equipos de trabajo de forma variable (cambio de tamaño constante y origen del contrato del equipo de trabajo). **En la 2da parte abordaremos: Cómo es posible gestionar el conocimiento,** basándonos en **crear mayores capacidades para solucionar problemas de forma colectiva,** aprovechando la diversidad técnica y social para producir mayor

valor en entornos heterogéneos. Para iniciar, hablaremos de un **aspecto crítico y fundamental en el funcionamiento de las empresas,** como es **la gestión.** Este aspecto aparentemente tan simple y simplificado, reúne una gran cantidad de habilidades y procesos que **pueden llevar** a una empresa, como a una comunidad, o **un país a la catástrofe.** O bien, **agregar el valor social y económico que se espera de ellas.**

## COMPRENSIÓN DEL CONTEXTO ACTUAL

El éxito de la gestión es cada vez más complicado por lo que es necesario que los gerentes y administradores, dentro de las empresas, **comprendan claramente el contexto actual, así los requerimientos de interacción y gestión de procesos** que hoy en día son la norma en las organizaciones de cualquier parte del mundo. En particular, **vamos a hablar de organizaciones en las que una parte de sus procesos se han externalizado**, es decir otra empresa o proveedor con la misma o mayor capacidad para desempeñar **ese proceso lo realizan en lugar de nosotros, permitiendo enfocarnos en nuestra ventaja competitiva. Eso es externalización.**

## GESTIÓN VARIABLE

Lo segundo, es gestionar la variabilidad, es decir gestionar equipos de trabajo que:

- 1 Aumentan o disminuyen tamaño, de acuerdo con nuestras necesidades operativas y de producción.
- 2 Al mismo tiempo, están compuestos por personal de diferentes empresas, profesiones, orígenes culturales y culturas organizacionales, lo que los hace altamente diversos.

Para introducirlos, **en esta ocasión hablaremos de fracasos, y la lista es innumerable.** Si bien, muchos de ellos pueden deberse a **una gran cantidad de factores combinados, en su mayoría, una gestión un poco ágil, basada en intuiciones y ajena al pensamiento crítico,** fue la receta para algunos de los **hechos que a continuación presentamos:**

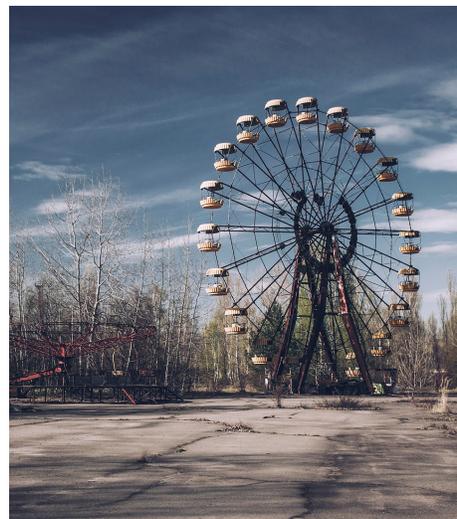


### La tragedia del transbordador espacial Challenger

En enero de 1986, el transbordador espacial Challenger de la NASA se desintegró poco después de su lanzamiento, resultando en la muerte de los siete astronautas a bordo. Este trágico evento fue el resultado de una toma de decisiones errónea, impulsada por presiones políticas y la falta de evidencia basada en datos. El lanzamiento del Challenger estaba programado para un día frío, pero los ingenieros de la NASA tenían preocupaciones sobre la capacidad de las juntas tóricas de sellado en las alas del transbordador para funcionar adecuadamente a bajas temperaturas. Sin embargo, **la presión por cumplir con los plazos y satisfacer los intereses políticos llevó a la toma de una decisión apresurada.** A pesar de las advertencias de los ingenieros, la decisión final fue lanzar el transbordador. Desafortunadamente, las juntas tóricas fallaron debido al clima frío, lo que provocó una fuga de gases y la posterior destrucción del Challenger.

### El desastre de la planta nuclear de Chernóbil

En 1986, ocurrió el peor desastre nuclear en la historia en la planta nuclear de Chernóbil, ubicada en la actual Ucrania. El accidente fue resultado de una **serie de decisiones erróneas y la falta de evidencia basada en datos durante un experimento de seguridad.** Durante una prueba de apagado de emergencia del reactor, los operadores ignoraron procedimientos de seguridad y apagaron múltiples sistemas de seguridad. Esto llevó a una reacción en cadena descontrolada y una explosión, liberando una cantidad masiva de material radiactivo en la atmósfera. El desastre resultó en la muerte de varias personas, una amplia contaminación ambiental y graves consecuencias para la salud a largo plazo.



### El derrame de petróleo de Deepwater Horizon

En 2010, ocurrió el derrame de petróleo en la plataforma Deepwater Horizon, operada por BP en el Golfo de México. Este desastre ambiental se debió en parte a **la gestión variable y la externalización de servicios clave.** La empresa BP, había externalizado numerosas tareas críticas, como el mantenimiento y la seguridad, a contratistas y subcontratistas. Estos trabajadores externos tenían incentivos financieros para cumplir con plazos ajustados y reducir costos. Sin embargo, **estas presiones condujeron a recortes en la seguridad y la calidad del trabajo, lo que finalmente contribuyó al colapso del sistema y la explosión de la plataforma.** El desastre resultó en una enorme cantidad de petróleo derramado en el océano, dañando gravemente el ecosistema marino y causando un impacto económico significativo en las comunidades costeras.

## ESTOS TRES CASOS REALES ILUSTRAN TRES ASPECTOS QUE QUEREMOS RECUPERAR A LO LARGO DE ESTE INFORME:

La importancia de la toma de decisiones informada y basada en datos sólidos y análisis rigurosos; de una gestión responsable y ética, así como la necesidad de considerar cuidadosamente los riesgos asociados a la externalización y la gestión variable en la gestión industrial.

Para fines prácticos:

### 1 LA EXTERNALIZACIÓN

Se refiere a las estrategias de aprovechamiento de las capacidades de otras empresas, a través de servicios especializados para llevar a cabo tareas que no nos reportan ventajas competitivas.

### 2 LA GESTIÓN VARIABLE

Hace referencia a la administración de personas y procesos que provienen de diferentes organizaciones al mismo tiempo o dentro de los mismos equipos de trabajo.



La dificultad estriba, no solo en mantener una cultura organizacional homogénea apegada al principal generador de valor o ventaja competitiva, sino también a un proceso de toma de decisiones ágil, basada en evidencias o datos y sustentable.

Se nos plantea un dato fundamental que ha sido parte del diagnóstico, de por qué ocurrieron estas catástrofes que afectaron y siguen afectando al planeta, a sus comunidades y a miles de personas. Al **hablar de la importancia de los datos**, actualmente se le ha dado gran importancia a su

uso, aunque es necesario destacar que **los datos por sí solos, sin un contexto, sin el conocimiento y percepción humana, son sólo símbolos.**

El impacto de los datos es significativo y claro, dado que constantemente **se persuade a las personas a través de los datos** para influenciar su toma de decisiones, orientando sus acciones **en función a la información que proporcionan.**

Aún así, los datos pueden no permear en algunas áreas de la dinámica humana, que pueden entenderse mayormente por estimaciones humanas, aunque **a través de datos sólidos pueden llegar a ser predecibles.**





Por esto, **la solidez de los datos es vital**, y dentro del contexto organizacional especialmente durante la gestión cotidiana de operaciones, que involucran procesos, tecnología y sobre todo equipos de trabajo formados por personas provenientes de diferentes entornos culturales, empresas y con formaciones heterogéneas con lo cual agrega dificultad a la ejecución con excelencia: esto es operar o producir apegado a las normas y reglas de sostenibilidad financiera,

social y humana que las empresas se fijan a la hora de decidir el entorno y la estrategia con la que van a jugar en el mercado. Agregar valor en la complejidad incluye estos elementos. Es común, que durante estos procesos en los que tenemos mucha **experiencia y formación, nos den confianza. Ésta y la intuición cumplen un papel orientador en la toma de decisiones** en la gestión de un proceso operativo. Éste puede incluir gestiones legales y ambientales para obtener permisos y por supuesto la gestión

de procesos industriales que, por su complejidad, combina elementos humanos tecnológicos y geográficos de por sí difíciles de armonizar. Esto no sólo **refleja un sesgo en la gestión**, sino que **expone la posibilidad de que líderes puedan no haber tomado las mejores decisiones bajo la intensidad de la gestión operativa**. Sobre todo, cuando por las tareas que se llevan a cabo, mayormente alejados de la operación, **podrían estar perdiendo de vista mucha información que actualmente ya no poseen**.

Comprender la aplicación de métricas sólidas de los datos para la gestión de procesos puede entrar en conflicto con las metas y continuidad de la organización. Aunque si se implementaran de forma adecuada los instrumentos para la recuperación de los datos, y estos se trataran con la importancia debida y la evidencia necesaria, se podría potenciar la calidad de los procesos dentro de las organizaciones. Es decir, **asegurar la agilidad en la toma de decisiones en muchas ocasiones implica, renunciar a un cierto grado de precisión** que, en las condiciones actuales puede generar una larga lista de consecuencias desafortunadas.



## CUATRO PREGUNTAS PARA COMENZAR A TOMAR DECISIONES BASADAS EN DATOS

En la actualidad, la recolección de datos es una práctica cada vez más común en las organizaciones, y su análisis es esencial para la toma de decisiones informadas. Sin embargo, la calidad de los datos puede ser cuestionada, lo que puede tener consecuencias importantes para la organización. Por lo tanto, es fundamental realizar un análisis crítico de los datos, a través de preguntas reflexivas que inviten al cuestionamiento de su calidad y procedencia.

Pensemos en una reunión o junta operativa o de planeación que cotidianamente llevamos a cabo, en la que **nos reunimos con las mismas personas, para hablar de la misma información recolectada de la misma manera, y con ello tomar decisiones respecto a los eventos operativos de una semana un mes o una nueva inversión.** Este tipo de acciones de gestión comúnmente involucran a

gerentes muy experimentados y muy bien intencionados, pero que sin embargo pueden orientarse mucho mejor y precisar su toma de decisiones si se realizan cuatro preguntas respecto a las operaciones que están llevando a cabo o aspectos que pueden parecer mínimos, pero que implican a personas comunidades y medio ambiente.

**Si eres un profesional que actualmente gestiona procesos bajo las condiciones que hemos mencionado, hazte estas cuatro preguntas y consigue verificar primero, si la fuente de donde toman los datos para la toma de decisiones es la mejor, o si pueden mejorar gracias a estas reflexiones.** Independientemente si tu tarea es la de producción, la gestión de recursos humanos o la seguridad, el orden te permitirá anotar, mientras reflexionas, si esta información cumple con el propósito para el cual usted estás gestionando el proceso.

### La primera pregunta que se debe hacer al analizar los datos es sobre su calidad.

1

Es decir, **¿cómo se recopilaron los datos y cuál es su precisión?** La insuficiencia de datos significativos o fundamentados adecuadamente trae como consecuencia pérdidas enormes de recursos.

### La segunda pregunta que se debe hacer es sobre la veracidad de los datos.

2

Es decir, **¿los datos reflejan la realidad de lo que se está midiendo?** La obtención de datos inexactos puede llevar a decisiones equivocadas y a pérdidas de recursos incalculables o invaluable.

### La tercera pregunta es sobre la validez del modelo analítico utilizado para recuperar y mantener la información.

3

Es decir, **¿el modelo de análisis es confiable?** La importancia de la calidad, veracidad y validez del modelo analítico con el que se recupera y mantiene la información es esencial para evitar daños por los errores de la información.

### La cuarta y última pregunta es sobre el sesgo de disponibilidad.

4

Es decir, **¿Qué es lo que no nos dicen los datos?** Es fundamental asegurarse de que los modelos analíticos utilizados nos brinden información no solo sobre aquellos aspectos disponibles, sino sobre los que son significativos respecto a una situación, problema o decisión específica.

Un punto importante es tener en cuenta que el manejo de los datos no puede verse perjudicado sólo por errores humanos, sino que la recolección de los datos también puede sesgar los resultados.

#### Determinar:

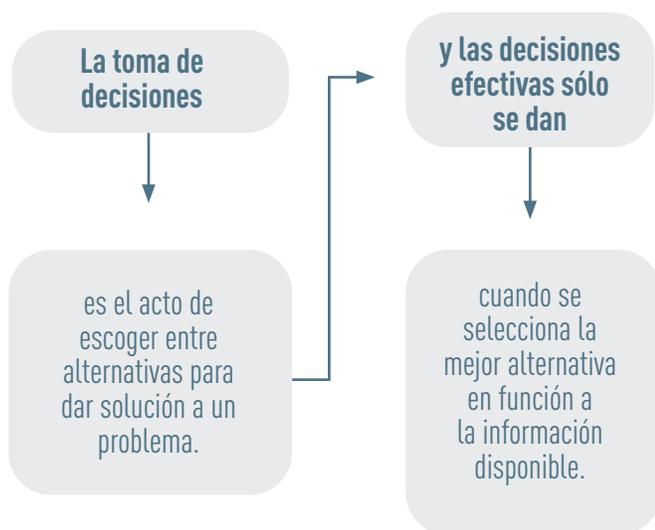
- En qué circunstancias se están obteniendo los reportes,
- bajo qué método se llevan a cabo,
- cómo se reflejan en un sistema.

Lo anterior, es fundamental **para evitar el sub y sobreajuste, debido al exceso de especificación o una fuga de datos importantes para el propósito inicial.**

## GESTIÓN DE LA VARIABILIDAD BASADA EN PROBLEMAS

Una vez clarificados los aspectos respecto a la toma de decisiones, es necesario **contar con un proceso para gestionar la variabilidad** en el conjunto de sistemas operacionales, de seguridad, gestión de personas, capacitación, abastecimiento y un largo etcétera. Aprender a gestionar la variabilidad **es la clave que utiliza la ingeniería**, para asegurar que la toma de decisiones de la mejor y la más sostenible solución a los problemas de gestión sobre los que tomamos decisiones.

### Toma de decisiones



La toma de decisiones requiere de ingeniería cuando se obtienen y evalúan alternativas para la gestión de la variabilidad, Que como antes mencionamos incluye:

1

la variación continua en el tamaño de las operaciones

2

la composición de los recursos que forman nuestros equipos de trabajo.

Como una guía de orientación que nos permita hacer un acto de revisión de nuestra propia gestión **es importantísimo que se consideren 3 aspectos gerenciales** en los procesos que actualmente atendemos.

**Lo plantearemos a manera de pregunta** para facilitar su lectura y orientar al lector a dar una respuesta al mismo.

- ¿Tienes claras las políticas y normas, así como el ADN de la compañía respecto a la cultura y los valores que deben ser extensivos para todos?
- ¿Has revisado las reglas aceptadas para tomar decisiones y cuenta con fuentes de información válidas para orientarse?
- ¿Ofreces continuamente tu guía informativa a todas las partes interesadas en tus procesos, utilizando preguntas, opciones y criterios para ayudar a la correcta toma de decisiones?
- ¿Cuentas con un proceso apropiado para seleccionar y contratar proveedores sólidos, así como procesos para supervisar el trabajo externalizado?
- ¿Planificas y programas anticipadamente, asignando tareas, responsabilidades y supervisión a los trabajadores con apego al cumplimiento requerido en la empresa?
- ¿Has desarrollado formas de comunicación para resolver los problemas principales con las partes interesadas que prestan servicios o forman parte de los equipos de trabajo?

**Estas preguntas permiten ofrecer un panorama para reflexionar respecto a aquellos aspectos que consideramos fundamentales en la gestión moderna y que esperamos hayan dejado en ti aprendizajes útiles y válidos para llevar inmediatamente a tu gestión.** Por su parte, **cuestionan también tus fuentes de información, y te permiten establecer un proceso adecuado de interacción y toma de decisiones frente a la complejidad de las operaciones** que se llevan a cabo.

**¡Esperamos que estas reflexiones se conviertan en planes de acción aplicadas en cada uno de los tomadores de decisiones!**, para **seguir agregando valor social, comunitario y económico a un mundo en transformación**, que requiere de empresas responsables y con un propósito **que refleje el equilibrio y la sustentabilidad que nos rige.**

PARA MÁS INFORMACIÓN CONTACTAR A:

[desarrollorh@pcolorada.com](mailto:desarrollorh@pcolorada.com)