

Más allá de los sistemas  
de gestión para lograr la  
excelencia operativa



**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.



# Más allá de los sistemas de gestión para lograr la excelencia operativa

El concepto de implementar un sistema de gestión para elevar el desempeño de los negocios no es ajeno a la mayoría de las organizaciones. Muchas han diseñado e implementado sistemas que describen cómo se manejan sus operaciones – al menos en el papel.

Este sistema generalmente contiene varios elementos que se complementan con normas y políticas para guiar los equipos en sus tareas diarias. Sin embargo, muchas empresas comenzaron a adoptar recientemente un sistema de gestión más integrado que cubre aspectos operativos más amplios, incluyendo seguridad, salud y medio ambiente, gestión de activos y riesgos, cadena de suministros y mejora continua. Este cambio refleja el reconocimiento de que la protección de activos, extracción y generación de valor están interconectados y deben ser parte de un sistema de gestión global que permita la excelencia operativa.

Sin embargo, dss+ ha visto muchas organizaciones dejando de beneficiarse de la implantación de un sistema de gestión operativa (**Operations Management System - OMS**). Por ejemplo, incidentes de seguridad de procesos todavía ocurren debido a prácticas de mantenimiento precarias, incluso cuando la confiabilidad de los activos es un elemento clave del OMS con claras expectativas definidas. Del mismo modo, muchas veces encontramos inconsistencias en la manera cómo se manejan las operaciones dentro de la organización, dando por resultado varios residuos operativos y contrariando a los objetivos del OMS. Pero a menudo, estos escenarios reflejan una disciplina de ejecución deficiente.



Figura 1. Estructura de ejecución para excelencia en los resultados

Hay ciertos aspectos de los sistemas de gestión y de las variables de ejecución que dss+ considera fundamentales para allanar el camino hacia la excelencia operativa. Son 1) recursos organizacionales; 2) cultura operativa/mentalidad y comportamiento; y 3) liderazgo y gestión de procesos (ver Figura 1). Juntos, forman un modelo integrado de ejecución que ha sido comprobadamente efectivo en conseguir resultados de negocio.

Antes de examinar estas tres variables que consideramos fundamentales para la excelencia operativa, merece la pena señalar que no hay ningún OMS cierto o equivocado. Sistemas de gestión proporcionan una estructura útil para las operaciones de las empresas y son, por tanto, específicos de cada organización. Después de todo, un OMS debe ser apropiado para los riesgos que la empresa debe tratar de administrar. No debe ser demasiado complicado, de lo contrario la organización no lo seguirá. También no debe ser demasiado simplista, de lo contrario no cumplirá con su propósito. Teniendo en cuenta todos los elementos de un sistema de gestión, la organización debe preguntarse si cada uno de estos elementos individualmente y colectivamente resultará en la reducción de los riesgos. Hemos observado organizaciones que adoptan un OMS que no cumple con la intención de reducir riesgos. El resultado es un sistema que genera más sobrecarga administrativa que impactos positivos, y eso no ayuda en absoluto en la ejecución.

Incluso cuando las empresas tienen un sistema de clase mundial, si es usado incorrectamente, será inútil. Nuestra experiencia nos dice que personas producen excelencia operativa. Para obtener el máximo rendimiento, sin embargo,



sabemos que las organizaciones necesitan participar, desarrollarse y concentrarse en sus equipos para cristalizar una cultura que permita al sistema autoperfeccionarse y ser auto-sostenible.

### **Capacidad organizacional**

Puesto que son las personas que garantizan el rendimiento, es razonable decir que la capacidad organizacional es una variable de ejecución fundamental. Personas necesitan ser funcionalmente capaces de realizar sus tareas, pero ¿cómo garantizar la mejor manera?

Cuando pensamos en desarrollar capacidad, nuestra primera idea tiene que ver, en general, con entrenamiento. Usualmente, hay un elemento relacionado con entrenamiento dentro del OMS y, con una gran posibilidad, en un ambiente de aula. Desafortunadamente, el desarrollo de capacidad no se hace sólo con entrenamiento. Por el contrario, se realiza a través de procesos de aprendizaje, y esto sucede mediante interacciones formales y experiencias informales. Al centrarse en el aprendizaje y en la efectividad de estos procesos, las inversiones en desarrollo de capacidad serán optimizadas y producirán resultados más valiosos.

Considere un ejemplo de capacidad organizativa en el contexto de la gestión de riesgos operativos, específicamente seguridad de procesos. Un operador inexperto en una tarea dada se inicia generalmente con sesiones de entrenamiento en aula. Todo va bien hasta que, unos meses más tarde, el operador simplifica un procedimiento que resulta en un casi accidente o incidente. En este caso, el operador fue entrenado, pero hubo una falla en su proceso de aprendizaje que causó la situación.

En este ejemplo hipotético, la reacción de la organización es típicamente aumentar los esfuerzos de entrenamiento, pero la solución para prevenir futuras ocurrencias puede no ser necesariamente ofrecer sesiones adicionales de entrenamiento. En cambio, puede haber variables de aprendizaje que deben abordarse, desde las relacionadas al entrenamiento, tales como capacidad del instructor, contenido y método de presentación, periodo del entrenamiento, hasta otras variables, como influencia del supervisor y de compañeros, conocimiento sobre incidentes previos relacionados con la tarea o orientación regular.

Organizaciones que invierten en la fuerza laboral van a aumentar su capacidad para seguir su plan de la excelencia operativa. Para ser más eficaces, tienen que concentrarse en los procesos de aprendizaje de sus equipos y no sólo capacitarlos para desarrollar esta habilidad.

### **Cultura operativa (Mentalidad y Comportamiento)**

La cultura operativa es un componente importante del rendimiento. Para tener una cultura saludable que llegue a resultados positivos, los empleados necesitan ponerla en práctica, para que entiendan su importancia y no sólo porque se ven obligados a hacer algo. Si no hacer esto, la organización se arriesga a sólo generar los resultados esperados, con las tareas completadas como la expectativa, pero con ineficiencia e incidentes.

Una manera de tener una cultura operativa sólida es involucrar los equipos y considerar sus observaciones durante el diseño y la implementación del OMS. Se puede pensar en establecer un proceso de comunicación bidireccional para facilitar esta tarea. Aunque la comunicación es una herramienta subutilizada en el camino hacia la excelencia en muchas organizaciones, simplemente establecer un flujo de comunicación no es suficiente.

dss+ identificó que, para alcanzar un mayor nivel de rendimiento, la comunicación necesita fluir, y el método usado para comunicarse tiene importancia. Los mensajes utilizados en la comunicación deben tocar el corazón de la organización. Datos e información deben presentarse en una forma que impresione y conéctese con un resultado que tenga un impacto emocional sobre el empleado.

Alcanzar el corazón de la organización facilita el cambio cultural, resultando en un nivel de seguridad más sostenible y, por tanto, en mejora operativa.

### **Liderazgo y gestión de procesos**

El liderazgo juega un papel clave en el éxito de una empresa, estableciendo el tono para la organización, estableciendo expectativas, monitoreando el rendimiento y guiándola hacia su objetivo (todo facilitado por procesos de gestión basados en datos). Sin embargo, la tarea principal del líder puede resumirse en priorizar el uso de los recursos limitados de la organización para invertir en el crecimiento o evitar pérdidas.



Para orientar estas decisiones y asignar recursos eficazmente, es importante que el líder entienda los riesgos organizacionales de la empresa, tanto financieros como operativos (ver Figura 2).

Sorprendentemente, los líderes son, en general, conscientes de los riesgos financieros de su organización, pero mucho menos familiarizados con los riesgos operativos. Los líderes necesitan saber cuáles capas de protección existen para manejar estos riesgos operativos y garantizar que estas capas de protección funcionan bajo demanda.

La mejor manera para que los líderes tengan esta comprensión es estar familiarizados con las actividades locales. Los líderes necesitan regularmente pasar algún tiempo en el sitio, preguntando y aprendiendo acerca de los riesgos de forma humilde y abierta en la primera línea de los trabajadores. En este proceso, los líderes deben demostrar liderazgo efectivo como discutido previamente y adoptar un estilo que motive a los empleados.

También debe establecerse una gestión de procesos para garantizar la ejecución disciplinada del OMS, incluyendo la gestión de talentos, el desarrollo de capacidad y fuerza cultural. Además, estos procesos han que destacar comportamientos que la organización debe adoptar, entre ellos los que orienten la priorización de recursos para tratar la mayoría de los riesgos más urgentes.



Figura 2. Toma de decisión para líderes basada en riesgos

### Conclusión

Un OMS integrado puede ser útil para la organización, pues ayuda a lograr la excelencia operativa, pero él, por sí mismo, no es suficiente. Para lograr el rendimiento deseado, las empresas necesitan establecer una cultura de riesgo dentro de la organización, dando énfasis al aprendizaje y no al entrenamiento y capacitar el liderazgo para tomar decisiones basadas en una comprensión clara de los riesgos operativos claves. En resumen, para lograr un nivel sostenible de excelencia, el enfoque de la empresa debe recurrir a las cabezas, a las manos y al corazón de la organización.

**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

[twitter.com/consultdss](https://twitter.com/consultdss) 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

[www.latam.consultdss.com](https://www.latam.consultdss.com) 