Análisis de Causa Raíz: ¿Urgente o Importante?

¿Usted sabe o conoce lo qué es Urgente y lo que es Importante en su organización? Si los eventos suceden generando situaciones no muy confortables ¿sabe por cuál empezar? y ¿por qué lo hace? ¿Se detuvo a analizar por qué no cuenta con alguna práctica para investigar y resolver esos eventos ¨urgentes¨? Y si lo hizo ¿no sería bueno contar con ¨algo¨ para solucionar lo urgente y hacer que esas situaciones cada vez sean menos?

Continúe con la lectura y encontrará algunas respuestas……

Una situación típica

En la vida cotidiana como también en el tiempo dedicado a las tareas en la organización, nos vemos involucrado en diversas situaciones que nos demandan acciones a veces inmediatas y otra no tanto. Pero todas son necesarias abordarlas para entenderlas y darle una solución o tomar las mejores alternativas que conduzcan a resultados eficaces.

Pero ¿Cuáles son aquellas que debemos abordar primero?, ¿las tenemos claras o forman parte de nuestra intuición?, ¿cómo las elegimos?, ¿cuál es el grado de importancia? Estas y muchas otras preguntas nos hacemos al encontrarnos con situaciones de diversa gravedad que, muchas veces, no conocemos en su magnitud o simplemente tratamos de abordarlas a todas ellas juntas, es allí donde la ansiedad y la situación sobrepasa cualquier estado llevando a la confusión y al caos.

La frecuencia de aparición de eventos que se presentan puede llevar a situaciones caóticas e incontrolables en las organizaciones que, con el tiempo, producen una crisis organizacional típica de procesos desordenados que llevan a resultados indeseable y a veces hasta catastróficos. Es así como el colapso organizacional y también de las personas involucradas llevan a una situación insostenible.

La situación se agrava a medida que los eventos suceden y no existe una forma definida de como comenzar, por dónde, cuales son las prioridades y, más aún, cuando se presentan situaciones críticas que desplazan cualquier orden, llegando, incluso, a desviar tareas programadas o con cierta prioridad.

Este tipo de estados se da en muchas organizaciones, incluso en aquellas que mantienen procesos estructurados, efectivos y confiable, algo menos en aquellas que tengan establecida la forma de abordar eventos y realizar su análisis con un esquema que considera más la prevención que la reacción, y que entienden que las diversas situaciones pueden ser consideradas y caracterizadas dentro de un esquema metódico para enfrentar la situación planteada.

Esta forma de proceder es utilizada por las personas en la organización, pues las personas son las que la componen y gestionan, entonces es así como aquellas personas que lideran los procesos internos mantienen una formación individual que se destaca por la prevención y análisis de situaciones complejas, entendimiento de los procesos organizativos y actitud y habilidad de mantener la concentración en el problema, sin desbordarse.

Ahora, si la situación es caótica y los problemas surgen y son enfrentados sin definir las prioridades, o también, si existen eventos a analizar y no se llega a una crisis sino que esta situación es típica y es la forma de actuar de la organización, en ambas situaciones los problemas no se resuelven sistemáticamente ni se van a resolver en el tiempo, permanecerán presentándose en forma continua y así la organización funcionará hasta un determinado momento que se produzca el quiebre o un gran cambio interno en la gestión la encamine hacia una situación más ordenada.

¿Urgente o importante?: la Matriz del tiempo

Para continua con el análisis es importante tener presente que es urgente y que es importante, acudiendo al Diccionario de la Real Academia que define:

Urgente es: 1. tr. Pedir o exigir algo con urgencia o apremio. 2. tr. Conducir o empujar a alguien a una rápida actuación. 3. intr. Dicho de una cosa: Instar o precisar a su pronta ejecución o remedio. 4. intr. Dicho de la ley o de un precepto: Obligar con apremio

Así mismo define como:

Importante: 1. adj. Que importa. 2. adj. Que tiene importancia.
Importancia: 1. f. Cualidad de lo importante, de lo que es muy conveniente o interesante, o de mucha entidad o consecuencia. 2. f. Representación de alguien por su dignidad o cualidades.

Analizando lo términos podemos decir que lo urgente es aquello que reviste una solución inmediata o pronta, independientemente de otras con prioridades establecidas, necesita una definición lo antes posible. También una situación que se presenta en un determinado momento y se prioriza frente a otras.

Un evento que reviste urgencia requiere de un abordaje inmediato, pero puede ser importante o no, de la misma forma un evento importante puede estar en diferentes niveles en una escala de importancia, pero también puede ser urgente o no.

Para el análisis de la relación entre eventos urgentes e importantes podemos utilizar la Matriz de Administración del Tiempo, como se ve en la figura.

	Urgente	No Urgente
Importante	**Cuadrante I** • Crisis • Presiones • Proyectos con fecha de vencimiento	**Cuadrante II** • Relaciones personales • Nuevas oportunidades • Planificación futuro • Actividades preventivas • Crecimiento personal • Ocio, diversión
No Importante	**Cuadrante III** • Interrupciones • Email, reuniones, llamadas • Actividades populares • Presiones familiares	**Cuadrante IV** • Detalles • Ladrones del tiempo • Algunos emails y llamadas • Actividades placenteras

La relación entre eventos define cuatro cuadrantes relacionados en forma vertical por la importancia y en forma horizontal por la urgencia. Esta relación entre tipos de eventos puede ser aplicada en las organizaciones o a nivel personal, es por ello la amplia utilización de esta matriz para las diferentes situaciones.

Si analizamos cada cuadrante comenzando por el Cuadrante I, vemos que es la situación más crítica, los eventos en esta posición requieren de una revisión inmediata. Aquí se posicionan eventos cuyo enfoque requiere prioridad como accidentes, catástrofes o acontecimientos fuera de control, dependiendo desde donde se enfoque, también un reclamo urgente de un cliente, una parada de línea o un problema de calidad en la producción requiere revisión inmediata, todo dependerá desde donde se sitúa la organización: en que mercado o sector actúa, si es pública o privada, etc.

En este cuadrante también operan las organizaciones cuyos procesos no están controlados, aquellas que trabajan bajo presión de un sector o situación particular, las que no cuentan con una actitud de prevención, las que carecen de una planificación eficiente, etc. corren detrás de los eventos, sin control.

Lo contrario de esta situación se da en el Cuadrante IV, la distención o la falta de atención a muchas situaciones, la desidia generalizada en atender situaciones críticas, la actitud dejar pasar el tiempo, etc. es un complemento del anterior en organizaciones caóticas. Así la conjunción entre ambos cuadrantes se da como una forma de equilibrio de una balanza del caos.

Una situación intermedia es el Cuadrante III, si bien los eventos que se presentan son urgentes estos carecen de importancia, como reuniones para tratar temas de los cuales no se llega a acciones concretas, actividades complementarias, llamadas de interrupción, etc. todo es urgente pero no la importancia de las actividades.

El Cuadrante II presenta, en forma clara, eventos relevantes, pero no necesariamente urgentes de abordar, esta situación define a una organización que trabaja en la prevención, con procesos que abordan los temas en forma planificada, que les asignan un orden, que se enfocan en la mejora continua, etc. es la situación a la que hay que tender, la que genera procesos eficaces y prácticas que enfrentan a los problemas sin apremio, pero con firmeza.

Dependiendo desde donde se sitúe la organización dentro de esta matriz, es posible tomar acciones para tender hacia el Cuadrante II, esto dará como resultado un plan de mejora que lleve a la organización a una situación de control, si bien los eventos urgentes aparecerán, lo harán en menor medida y por ello serán controlables.

Resolver problemas, ¿urgente o importante?

Como mencioné anteriormente, la mejor situación es permanecer la mayor parte de nuestro tiempo en el Cuadrante II, pero esto se logra solamente si la forma de actuar es previendo las situaciones y no corriendo hacia lo urgente e inesperado.

Lo fundamental para este estado es generar actividades planificadas y respetar la planificación, esto hará que los procesos sean controlados y sus resultados eficaces. Pero esto es una consecuencia de resolver problemas en forma eficiente y transmitir estos resultados hacia toda la organización, de modo tal, que sean aplicados a procesos y situaciones similares.

Las urgencias se harán presente de todos modos, aún en organizaciones cuyos procesos gozan de buena salud, control y eficacia. Pero la forma de que estos sean los menos es abordando los problemas y llegando a soluciones que eviten la recurrencia, de otra forma los problemas se repetirán, no serán solucionado o serán solucionados a medias, esto hará que la situación permanezca o tienda a volver al Cuadrante I.

Es así como aquellas organizaciones que resuelven sus problemas en forma eficiente logran procesos estables, situaciones controladas y muy baja cantidad de urgencias. Pero para ello las prácticas de resolución de problemas deben ser eficaces, los métodos utilizados estructurados, comprensibles y aplicables por todas las personas de la organización. Esto lleva a instalar una cultura de resolución de problemas que se hace casi sin esfuerzo y sistemáticamente.

Entonces, si resolver problemas es prioritario la aplicación de prácticas de resolución de problemas basada en el Análisis de Causa Raíz resulta de aplicación ¡Urgente! Ante la presencia de situaciones que desbordan a la organización por lo problemático y prioritario, aprender a resolverlos está en el Cuadrante I para que luego pasen al Cuadrante II, así estas prácticas se van consolidando en la organización.

Si en su lista de prioridades la selección y el aprendizaje de métodos de Análisis de Causa Raíz para la resolución de problemas se encuentra muy abajo, entienda que esto debe pasar a ser prioritario ahora, es una situación Urgente.

Como pasar de lo urgente a lo importante y no desfallecer en el intento.

Ahora se presenta una urgencia: seleccionar y aplicar un método para resolver problemas en la organización. Es así como esto que ahora tiene alta prioridad y se encuentra en el Cuadrante I se trate lo más rápido posible, para pasarlo al Cuadrante II. Esto ahora debe realizarse porque es urgente.

Una forma de hacerlo es considerar a la resolución de problemas un tema cultural en la organización, de otra forma con la sola aplicación de algún método por parte de un grupo pequeño de personas, no tiene proyección de futuro. Los problemas son de la organización por lo tanto es la organización que debe solucionarlos.

La Cultura de Resolución de Problemas es como cualquier otra instalada en la organización, abarca a todos los integrantes, a los procesos, a las partes interesadas, al entorno, etc. Esta incluye prácticas eficaces para pasar las urgencias del Cuadrante I al Cuadrante II y disminuir su aparición en el tiempo, haciendo a la organización sustentable cuya permanencia en el tiempo arrojará resultados favorables para todos sus integrantes y la sociedad.

Inténtelo!!!, no desfallezca, los resultados confirmarán que el esfuerzo tuvo su recompensa.