

RxO

Urgencia: cualidad de urgente, necesidad o falta apremiante de lo que es menester para un negocio. **Urgir:** pedir o exigir algo con apremio.- *Diccionario de la Real Academia*

El sentido de urgencia

Un asunto que me ha llamado la atención desde hace un tiempo y que ahora ha vuelto a aparecer en algunas reuniones con clientes es el llamado *sentido de urgencia*. En lo que he escuchado, normalmente se habla de una *falta de...*; es un defecto que muchos directores observan en algunas personas de su organización y lo consideran como una característica negativa.

Yo creo que todos tenemos la capacidad de actuar ante una situación apremiante. El problema tiene dos vías; por una parte, saber cuál es la situación y, entonces valorarla para saber que hay que actuar con prisa. La otra vía tiene que ver con saber qué hacer ante tal situación.

Mencioné en el boletín 37 que, de acuerdo a Peter Senge, lo cual también comparto, es que actuar sin entender es una mala estrategia. Por tanto, tomaré esta postura para explorar la situación planteada.

Cuando una persona, particularmente un director o gerente percibe una situación que se desvía de lo esperado, corre el riesgo de caer en lo que se llama el falso consenso; esto significa que piensa que lo que el percibe es percibido de igual manera por otras personas. Si, por ejemplo, el responsable de una unidad observa un problema de calidad, es muy probable que otras personas lo puedan percibir de igual manera; sin embargo, esto no significa que la valoración que hagan los diversos involucrados sea, ya no digamos igual, similar.

Una reacción muy natural ante un problema es la desesperación derivada de una valoración inmediata de las consecuencias y los costos asociados. La decisión que surge es que hay que resolverlo ya. ¿Y quién lo va a resolver?, pues el responsable, persona que tiene la desdicha de enterarse por otra persona que ya ha tenido un cierto tiempo para valorar la situación.

Como en algunas organizaciones las preguntas no son válidas, se quedan en la mente de aquel que recibe la noticia y le impiden actuar, pues no entiende cabalmente lo que pasa, a pesar que alguien más piense que debería saberlo.

Entonces, ¿es alguien capaz de actuar con ese sentido de urgencia si no entiende? Creo que no y que bueno que sea así, pues actuar desde el desconocimiento provoca un empeoramiento de la situación.

Si pudiéramos deshacernos de la desesperación, la situación se simplifica, ya que estaremos en disposición de explicar lo que vemos, sus consecuencias y costos y la necesidad de actuar. Esta es una gran inversión en términos de valor agregado ya que unos pocos minutos invertidos en explicar, sin culpar, lo que pasa, reeditará en mejores resultados.

Por la otra parte, el que alguien entienda lo que pasa no significa que sepa lo que hay que hacer. Aún los bomberos y los médicos ante las urgencias se toman el tiempo para valorar y armar su estrategia de acción, que si son competentes, la llevarán a cabo con éxito.

¿Hasta qué punto hemos planeado pensando en las contingencias? ¿Sabemos de antemano cómo administrar una crisis? Me parece demasiado pedir que una persona pueda enfrentar una crisis solo, sin el apoyo de la organización.

Debemos también considerar que alguien que actúa con un gran sentido de urgencia puede ser imprudente y generar problemas de una mayor magnitud, no solo en el corto plazo. Entonces, una dirección prudente estará al tanto de las acciones que se realizan para la solución de problemas que ponen en riesgo la operación de los procesos o las entregas al cliente.

Desde mi perspectiva, en muchos casos, la falta de un sentido de urgencia en las personas deriva de una falta de entendimiento de lo que pasa y, por supuesto, de una falta de conocimiento sobre lo que hay que hacer. Las personas, en términos generales, no son indolentes, lentas o poco comprometidas. Les falta conocimiento, entrenamiento y un soporte organizacional adecuado que dispare procesos, previamente planeados, que son efectivos en casos de crisis.

Como siempre pasa en este tipo de situaciones, la falta de un sentido de urgencia puede ser, y solo es una posibilidad, que sea una falla de la dirección. Un mensaje sobre lo que no opera bien cuando se rompe la continuidad y surge algo que nos lleva a la incertidumbre sobre las consecuencias que habrá que enfrentar y, muchas veces pagar.

Démonos un tiempo para pensar en esta situación y mejoremos nuestra forma de reaccionar.