

BENDITO SEA EL ERROR



Las personas que temen cometer errores quedan petrificadas ante la toma de decisiones. Esto significa más reuniones, memorandos, aprobaciones y análisis interminables. Cuando por fin se alcanza la certeza – y esto ocurre raras veces – la mitad de la información que se reunió ya está anticuada. Y aquella gran oportunidad voló en alas de un competidor menos cauteloso.

Los asesores de gerencia Gary Hamel y C. K. Prahalad dicen: “Cuando se paga un alto precio personal por experimentar, el problema es que los gerentes se retiran al refugio conservador de ‘probar hasta la muerte’ y de ‘hacer sólo lo que el cliente pida’”. “En un ambiente en que se castiga a los gerentes por probar algo y no lograrlo en vez de castigarlos por no probar, pocos tendrán el valor de salir a batear” No salir a batear significa que no se hacen jonrones ni carreras, y también que se ha renunciado al partido.

Comprobar, comprobar, comprobar. Esta regla de “no cometer errores” se apoderó de todos los departamentos y divisiones en una gigantesca fábrica de artículos empacados. Su publicidad se ciñó a una fórmula estática que todos temían cuestionar. Había que mostrar el paquete en los primeros cinco segundos, hacer la demostración del producto y valerse de su vocero. ¿Quién puede desplegar originalidad con semejantes limitaciones? Y si la publicidad no daba resultado, la gerente de marketing podía encogerse de hombros porque ella había seguido las instrucciones.

Para evitar errores, investigaban cada idea hasta la muerte, usaban siempre los mismos mercados de prueba, por lo que todo el mundo sabía dónde y cuándo estaba probando algo. La competencia hacía todo lo posible – Publicidad relámpago, muestras gratis, exhibiciones especiales – por dañar los resultados. Si veían una buena idea, se apoderaban de ella y la sacaban al mercado antes que la empresa pudiera reaccionar.

El almuerzo de ayer: El esfuerzo por evitar errores lleva a reciclar ideas viejas. Cuando no podemos darnos el lujo de equivocarnos, recurrimos a lo que funcionó en el pasado. Pero el pensamiento de ayer genera ideas, soluciones y productos tan frescos y apetitosos como el almuerzo de ayer.

Los fabricantes de relojes suizos estaban tan ocupados perfeccionando la calidad de sus relojes, refinando sus movimientos delicados, que no vieron que la tecnología digital y la de cuarzo habían vuelto anticuado sus finos relojes. Los fabricantes de computadores grandes siguieron perfeccionando su tibio producto cuando el mercado estaba candente con PC gracias a su comodidad y facilidad de uso.

Conformismo es lo que se produce en un medio empeñado en evitar los errores. Los empleados dejan su originalidad en la puerta. Pierden el entusiasmo que es tan esencial para un rendimiento máximo. El fuego se extingue, y con él la alegría y la diversión de las ideas nuevas, la experimentación y las nuevas posibilidades. El conformismo también produce lo que el medio errorfóbico pretende evitar: los errores. La falta de concentración es consecuencia de hacer lo mismo, lo mismo, lo mismo. Los sentidos pierden su agudeza, y esto acaba por generar errores de razonamiento y criterio.

Uno más uno igual cero: Cuando no hay sanción por los fracasos, las personas se muestran más dispuestas a experimentar, a buscar soluciones productos y procesos novedosos así como nuevas maneras de sorprender al cliente. Están más dispuestas a aprender y menos temerosas ante el cambio. El ánimo es mejor porque el miedo se reduce al mínimo. En las organizaciones en que se castiga el fracaso, sucede lo contrario. Las personas juegan para no perder. Miran por encima del hombro y protegen sus blancos. Los gerentes se convierten en policías, pendientes de que todos sigan las reglas y prontos a castigar a los que se equivoquen.

Un director con quien trabajamos en un banco de la Costa Occidental fue asignado por uno de los vicepresidentes a un proyecto especial donde el tiempo era un factor muy importante. Cuando incumplió la fecha de entrega de un informe crítico, lo quitaron del proyecto. “Estoy acabado en el banco”, nos dijo. “Una vez que fallas, quedas relegado a la historia. Ya no hay ascensos para mí”. Le aseguramos que estaba exagerando, pero resultó que tenía razón. El banco comenzó a subutilizarlo y ocho meses más tarde lo despidieron. Había quedado manchado por esa única vez que no cumplió. En ciertas empresa, uno más uno es igual a cero. Un error, una vez. Es igual a cero oportunidades.

Watergate y el encubrimiento: Cuando los errores se consideran catastróficos, los empleados harán todo lo posible por ocultarlos y por no quedar señalados como responsables de lo que marche mal. Los errores son como los tumores. Si se encuentran pronto, pueden curarse; si se espera demasiado, se extiende como el cáncer. El encubrimiento de errores es menos probable cuando no hay castigo severo por cometerlo. Las organizaciones que toleran las flaquezas humanas reducen la necesidad de crear pantalla de humo y otras distracciones.

En muchos casos, negarse a reconocer un error ha causado pérdidas enormes, y ha creado dificultades mucho más grande que el problema original. Un ejemplo es lo ocurrido en uno de los casos de encubrimiento más ignominioso de los Estados Unidos: El caso Watergate. Comenzaron negando los hechos; esto llevó al encubrimiento, que agravó el problema, y culminó con la renuncia del presidente. Si se hubiese reconocido el error en un principio quizá se hubiese evitado una catástrofe política.

Se necesita valor para reconocer los errores, hasta en un medio que se perdonen. Pero cuando alguien, especialmente un jefe, reconoce su error, le da a todo el mundo, de ahí para

abajo, permiso para reconocer los suyos. Cuando Intel por fin admitió que su chip Pentium tenía un problema y aceptó arreglarlo “sin preguntas”, el precio de sus acciones subió de verdad.

El carrusel de la culpa: Tras años de cortejar con éxito a las mujeres profesionales con ropa elegante y bien confeccionada, Lis Claiborne, Inc., tuvo un serio revés. Las ganancias en 1993 descendieron más que el escote de Madonna. Los minoristas dicen que la alta gerencia era renuente a reconocer que sus nuevos diseños no gustaban. La gente de Clairborne por supuesto culpó a los minoristas diciendo que no sabían vender la mercancía. Un ex ejecutivo de Claiborne dijo: “Si no se vendía el producto, la culpa siempre era de los demás. Los distribuidores no sabían exhibirlo o no lo entregaban bien. Jamás se permitieron pensar que, tal vez, simplemente no estaba escuchando a los clientes”.

Lo que sucedió en esta empresa es típico de un medio de trabajo “sin errores”. Si no se puede ocultar el problema o negarlo, más vale afilar las uñas y comenzar a señalar culpables. Cuando consultamos con empresas que tienen dificultad para cambiar, el problema siempre lo producen los demás. La alta gerencia culpa a los mandos medios. Los mandos medios culpan al jefe. Y todos culpan a los trabajadores, quienes juran que es culpa del supervisor.

Otra versión: Marketing culpa a producción, diseño culpa a ingeniería, y todos culpan a venta por prácticamente regalar la mercancía. Todo el que tenga un dedo lo está usando para señalar... a cualquiera, menos así mismo. En el medio “sin errores” resulta más importante evitar la culpabilidad que resolver problemas, y ésta es una manera segura de impedir el éxito.

No miren hacia abajo: La preocupación por los errores nos hace cometer más errores. El golfista a quien le preocupa que la pelota caiga en el lago piensa: No puedo lanzarla al lago. Y, ¿A dónde va la pelota? Directo al lago. Y, ¿qué sucede cuando uno se dice: “No puedo preocuparme” antes de una situación inquietante? Se preocupa más. Al pensar en lo que no puedo hacer, nos concentramos precisamente en lo que no queremos que suceda. Por eso, cuando alguien nos dice que no pensemos en un elefante rosado la primera imagen que viene a la mente es un mastodonte ruborizado. Nos hemos programado.

Cuando los que sufrían de acrofobia en nuestras clínicas de esquí se sentaban en las telesillas, siempre les decíamos: “No mires hacia abajo”. Pero jamás funcionó. El temor capta la atención como pocas cosas. Aunque nuestras instrucciones comenzaran por “¡No Miren!”, ellos solamente oían “abajo” y allí era donde miraban. Entonces cambiaron las estrategias para comenzar a darles algo positivo que pudieran enfocar. “Miren las montañas”, seguiremos. “Observen a los esquiadores en la pista de al lado”. “¡Qué hermosas están las nubes!” Cualquiera cosa para que no miren hacia abajo. La misma estrategia se aplica en el trabajo. En vez de pensar en

los terribles errores que podrían ocurrir, piense en lo que usted desea que ocurra.

Duplique su tasa de errores: Por mucho esfuerzo que uno le dedique a algo, por bien que uno se prepare, cometerá errores. Fallar es humano. Así es como aprendemos. Nadie aprende a caminar sin caerse, a esquiar sin aterrizar en la cabeza un par de veces, a hacer surfing sin terminar en el agua. Ningún escritor, vendedor, senador o pretendiente se libra del rechazo. ¿Quién aprende más pronto un idioma: el que estudia interminablemente antes de intentar una conversación, o el que se lanza sin dejarse acobardar por la posibilidad de cometer muchos errores? Dice el ex presidente de la junta directiva de IBM Tom Watson: “Si uno quiere salir adelante, debe duplicar su tasa de errores”.

Un error: no aprender de los errores: Muchas personas nos dicen que olvidemos los errores, que los deje atrás y sigamos adelante. Es como el golfista que desvía una pelota, hace caso omiso y desvía otra...y otra. Ciertamente, seguir adelante nos impide detenernos en la autocrítica; pero, si no nos detenemos lo bastante para aprender del error, seguiremos repitiéndolo. Y los tiros desviados se van sumando. Cuando los errores se ven como parte del proceso de aprendizaje, nos ayuda a revisar planteamientos, conceptos y estrategias. Al volver a la mesa de dibujo, generalmente logramos trazar una solución mejor concebida. Pero sólo si volvemos a la mesa y aprendemos de lo que salió mal.

Fracasar primero: Muchas personas de éxito fabuloso no lo hicieron bien la primera vez, la primera vez fracasaron. Como el jefe de división de nuevos productos de Johnson & Johnson, Jim Burke fracasó rotundamente en sus primeros intentos de innovación pero en vez de reprenderlo su jefe el General, Johnson lo felicitó por correr riesgos y tomar decisiones difíciles. Más tarde Burke llegó a ser director ejecutivo y miembro del directorio de J & J. Y no olvidamos esto: Si todos lo hicieran bien la primera vez, viviríamos en un mundo sin tacos de hojas sobre el escritorio, sin sustitutos de azúcar en el café, sin Walkman en el oído. Todos fueron subproductos de errores humanos.

Como el éxito significa fracaso: En realidad, una serie de victorias ininterrumpidas no siempre son señales de éxito, sino de fracaso. Hacerlo bien todas las veces quizá indique que no se está intentando nada nuevo, ni aprendiendo ni lanzando un reto a lo establecido.

Los errores acertados: No decimos que hay que tratar de cometer errores, ni que nos pongamos contentos cuando los cometemos. No le sugerimos a usted que se lance de la cabeza al abismo sin pensar y sin llevar una buena cuerda. Los errores imprescindibles para el éxito no son errores de descuido o negligencia que se cometen al estar confundidos o mal preparados. Son los errores que se producen por intentar algo nuevo, por penetrar en territorio inexplorado o por correr riesgos ponderados. Es imposible hacerlo bien todas las veces cuando se están haciendo innovaciones y todo nuestro entorno se encuentra en estado de flujo constante.