

*Resumido y extractado de: A. Edmondson "*Estrategias para aprender del fracaso*". HBR, Abril 2011.

Todos valoran la sabiduría de quien aprende de sus fracasos. No obstante, son muy pocas las empresas que saben hacerlo bien. Esta incoherencia no se debe a que no haya compromiso con el aprendizaje. Los ejecutivos en la vasta mayoría de las empresas que he estudiado en los últimos 20 años, firmas farmacéuticas, de servicios financieros, de diseño de productos, de telecomunicaciones y de construcción, hospitales, el programa de transbordadores espaciales de la NASA, entre otros, de verdad querían ayudar a sus organizaciones para que aprendieran de sus fracasos y así mejoraran su desempeño futuro.

En algunos casos, ellos y sus equipos habían dedicado muchas horas a revisiones postproyecto, postmortems y otras actividades por el estilo. Pero una y otra vez vi que esos arduos esfuerzos no generaban un cambio real. ¿Por qué? Porque esos ejecutivos concebían el fracaso de manera equivocada.



La mayoría de los ejecutivos con quienes he hablado creen que el fracaso es malo (obvio). También creen que es muy simple aprender de él: pida a las personas que reflexionen sobre aquello que hicieron mal y exhortelas a evitar errores similares en el futuro o, mejor aún, encargue a un equipo la revisión y redacción de un informe sobre lo que sucedió y después distribúyalo por toda la organización.

Estas creencias tan populares están equivocadas. Primero, el fracaso no siempre es malo. En la vida organizacional a veces es malo, a veces es inevitable y a veces es bueno.

Segundo, el aprendizaje del fracaso organizacional es cualquier cosa menos simple. Las actitudes y actividades requeridas para detectar y analizar eficazmente los fracasos suelen escasear en la mayoría de las empresas y no se valoran lo suficiente las estrategias de aprendizaje en contextos específicos. Las organizaciones necesitan formas nuevas y mejores de ir más allá de las lecciones superficiales ("no se actuó según los procedimientos") o autocomplacientes ("el mercado no estaba listo para nuestro fantástico producto nuevo"). Esto significa abandonar las viejas creencias culturales y las nociones estereotipadas



del éxito y adoptar las lecciones de los fracasos. Los líderes pueden empezar entendiendo cómo el juego de las culpas obstaculiza el aprendizaje.

El juego de las culpas

El fracaso y la culpa son casi inseparables en la mayoría de los hogares, organizaciones y culturas. Todos los niños en algún momento aprenden que reconocer un fracaso implica asumir la culpa por él.

Por ello son tan pocas las organizaciones que han virado hacia una cultura que brinde seguridad psicológica y que permita desarrollar plenamente los beneficios que se obtiene al aprender del fracaso. Los ejecutivos que he entrevistado en organizaciones tan diferentes como hospitales y bancos de inversiones admiten sentirse en una disyuntiva: ¿cómo pueden responder constructivamente ante los fracasos sin fomentar la actitud indolente de “aquí todo está permitido”? Si no se culpa a las personas por sus fracasos, ¿qué nos asegurará que harán todo lo posible por desempeñarse al máximo? Esta preocupación se basa en una dicotomía falsa. En la actualidad, una cultura donde es seguro reconocer e informar fracasos, y en algunos contextos organizacionales debe coexistir con altos estándares de desempeño. Para entender el por qué, se enumeran a continuación las causas desde la desviación deliberada hasta la experimentación reflexiva:

- **Desviación:** Un individuo escoge violar un proceso o práctica prescrita.
- **Desatención:** Un individuo se desvía de las especificaciones sin darse cuenta.
- **Falta de Capacidad:** Un individuo no tiene las habilidades, condiciones o capacitación para realizar un trabajo.
- **Proceso Inadecuado:** un individuo competente acata un proceso prescrito, pero defectuoso o incompleto.
- **Tarea desafiante:** un individuo enfrenta una tarea demasiado difícil para ser ejecutada siempre de buena manera.
- **Complejidad del proceso:** Un proceso compuesto por demasiados elementos colapsa cuando se encuentra con interacciones inesperadas.

- **Incertidumbre:** Una falta de claridad acerca de los eventos futuros hace que las personas actúen de manera aparentemente razonable con resultados no deseados.
- **Prueba de Hipótesis:** falla un experimento realizado para probar que una idea o diseño tendrá éxito.
- **Pruebas exploratorias:** un experimento realizado para expandir el conocimiento e investigar una posibilidad llega a un resultado no deseado.

¿Cuáles de estas causas involucran acciones culposas? La desviación deliberada, primera en la lista, claramente merece ser culpada. Pero la desatención tal vez no. Si resulta de una falta de esfuerzo, sí puede ser culposa. Pero si resulta del cansancio por producirse cerca del final de un turno demasiado largo, el ejecutivo que asignó ese turno tiene más culpa que el empleado. A medida que bajamos por la lista, se hace cada vez más difícil encontrar acciones culposas.

De hecho, un fracaso producto de un experimento reflexivo que genera información podría ser objeto de elogio. Cuando pido a los ejecutivos que piensen en esta gama de razones y después estimen cuántos fracasos en su organización son realmente culposos, sus respuestas suelen ser de un dígito, entre 2% y 5%. Pero cuando les pregunto cuántos son tratados como culposos, dicen después de una pausa o de reírse que entre 70% y 90%. La lamentable consecuencia es que muchos fracasos no se informan y sus lecciones se pierden.



No todos los fracasos son iguales

Una comprensión sofisticada de las causas y contextos del fracaso ayudará a evitar el juego de las culpas y a instituir una estrategia eficaz para aprender del fracaso. Si bien las cosas que pueden salir mal en una organización son infinitas, los errores caen en tres grandes categorías: evitables, relacionados a sistemas complejos e inteligentes.

1. Los errores evitables en las operaciones predecibles.

La mayoría de los fracasos en esta categoría sí pueden considerarse como “malos”. Suelen involucrar desviaciones de las especificaciones en los procesos claramente definidos de operaciones rutinarias o de altos volúmenes en fabricación y servicios. Con la adecuada capacitación y apoyo, los empleados pueden seguir esos procesos de manera consistente. Cuando no se desvían, las razones más comunes son la desatención o la falta de capacidad. Pero en esos casos, las causas pueden ser prontamente identificadas y se pueden desarrollar soluciones con igual rapidez.

2. Los fracasos inevitables en los sistemas complejos

Muchos fracasos organizacionales se deben a la incertidumbre inherente al trabajo: una combinación particular de necesidades, personas y problemas que tal vez nunca ocurrió antes. Si bien se pueden evitar las fallas graves si se siguen las mejores prácticas de seguridad y prevención de riesgo, incluyendo un análisis minucioso de los hechos que sí ocurren, las pequeñas fallas en los procesos son inevitables. Considerarlas como malas no sólo es una comprensión errada de cómo funcionan los sistemas complejos, sino que es contraproducente. Para evitar los fracasos que vendrán como consecuencia, hay que identificar y corregir rápidamente los errores pequeños. La mayoría de los accidentes en los hospitales resulta de una serie de fallas pequeñas que nadie nota y que lamentablemente se encadenan de una forma desafortunada.

3. Los fracasos inteligentes en la frontera.

Los fracasos en esta categoría pueden, con todo derecho, ser calificados como “buenos”, por que aportan un valioso conocimiento nuevo que puede ayudar a la organización a superar a la competencia y a asegurar su futuro. Por ello es que el profesor de gestión de Duke University, Sim Sitkin, los llama fracasos inteligentes. Ocurren cuando la experimentación es necesaria: cuando no se puede saber la respuesta de antemano porque ésta es una situación inédita y que probablemente no se repetirá. El descubrimiento de nuevos medicamentos, la creación de negocios radicalmente nuevos, el diseño de productos innovadores y las pruebas de las reacciones de los clientes en un nuevo mercado son tareas que requieren fracasos inteligentes.

Construir una cultura de aprendizaje

Sólo los líderes pueden crear y reforzar una cultura que contrarreste el juego de las culpas y haga que las personas se sientan cómodas y responsables por detectar las fallas y aprender de ellas. Deberían insistir en que sus organizaciones desarrollen una clara comprensión de lo que pasó, no preguntar “quién fue” si algo sale mal. Esto requiere que se informen los fracasos de manera consistente, ya sean grandes o pequeños; que los analicen sistemáticamente y que busquen proactivamente oportunidades para experimentar.



Los líderes también deberían enviar el mensaje correcto acerca de la naturaleza del trabajo, como recordarle a la gente de I&D que “estamos en el negocio del descubrimiento y, mientras más rápido fallamos, más pronto tendremos éxito”. He descubierto que los ejecutivos a menudo no entienden ni aprecian este punto sutil pero crucial. Es probable que también aborden el fracaso de una manera inapropiada para el contexto. Por ejemplo, el control de proceso estadístico, que usa el análisis estadístico para evaluar variaciones injustificadas, no sirve para detectar y corregir errores invisibles y aleatorios como las fallas de software. Tampoco ayuda al desarrollo de productos creativos. A su vez, aunque los grandes científicos adhieran intuitivamente al eslogan de IDEO, “Fallemos a menudo para triunfar más pronto”, éste difícilmente ayudaría al éxito de una planta de manufactura.



A menudo hay un contexto o una forma de trabajo que domina la cultura de una empresa y moldea la forma en que trata el fracaso. Pero la mayoría de las organizaciones se involucra en los tres tipos de trabajo que mencionamos arriba: rutinarios, complejos y fronterizos. Los líderes deben asegurarse de que en cada uno se aplique el enfoque apropiado de aprendizaje. Todas las organizaciones aprenden del fracaso mediante tres actividades esenciales: *detección, análisis y experimentación*.

- Es fácil *detectar* los errores grandes, dolorosos y costosos. Pero en muchas organizaciones cualquier falla que puede ocultarse se esconde tanto tiempo que es improbable que cause un daño evidente e inmediato. El objetivo debería ser su detección rápida antes de que se convierta en un gran desastre.
- Una vez que se haya detectado la falla, es esencial ir más allá de las razones obvias y superficiales para entender las causas profundas. Esto requiere la disciplina y mejor aún, el entusiasmo para usar un *análisis* sofisticado a fin de aprender las lecciones correctas y usar los remedios correctos. La tarea de los líderes es vigilar que sus organizaciones no sólo superen el fracaso, sino que lo estudien y descubran la sabiduría contenida en él.
- La tercera actividad crucial para el aprendizaje eficaz es la producción estratégica de fracasos en los lugares y momentos correctos, mediante la *experimentación* sistemática. Los investigadores en ciencias básicas saben que, si bien los experimentos que realizan a veces resultan en éxitos espectaculares, un gran porcentaje de ellos (70% en algunos campos) fracasará. ¿Cómo hacen esas personas para levantarse cada mañana? Primero, saben que el fracaso no es opcional en su trabajo; es parte de estar en la vanguardia del descubrimiento científico. Segundo, ellos comprenden mucho mejor que la mayoría de nosotros que cada fracaso entrega información valiosa y están dispuestos a obtenerla antes que la competencia.

En cambio, los ejecutivos a cargo del piloto de un nuevo producto o servicio, un ejemplo clásico de experimentación en los negocios, suelen hacer todo posible para asegurarse de que el piloto sea perfecto antes de probarlo. Irónicamente, esta ansia de éxito más tarde puede inhibir el éxito del lanzamiento oficial. Es muy común que los ejecutivos a cargo de los pilotos diseñen condiciones óptimas en vez de las representativas. Por ello el piloto no genera conocimiento acerca de lo que no funcionará.