

GESTIÓN

Los siete pilares



Fuente: Directpoint. La Poste Suisse

LA VANGUARDIA

MOMENTOS DE CAMBIO

¿Le frena el miedo a equivocarse?

Aplicar la cultura positiva del error mejora la capacidad de asumir riesgos para innovar y decidir

Jordi Goula

Sí, yo estaba allí, pero es él quien se ha equivocado!". El dedo acusador de quien tiene miedo señala al *pecador*. La escena parece extraída de un patio de escuela, con niños ante el maestro, pero no es extraño presenciarla en una empresa, con dos empleados azorados frente al superior. La razón es sencilla, hay miedo y el temor lleva inexorablemente a la desconfianza, algo que en muchas empresas con mandos de *segunda división* se trata de implantar como parapeto de protección propia. No debe extrañar, pues, que pocos acepten responsabilizarse de un error y muchos traten de ocultarlo o desviarlo al compañero, porque saben que detrás hay castigo. Es la consecuencia, por otra parte, de la educación recibida desde pequeños y que no tolera el fracaso. Lamentablemente, en España somos *especialistas* en ello y la sociedad en general y las organizaciones en particular lo pagan caro. ¿De qué manera? Con menos personas dispuestas a asumir riesgos. Y aquellas que sí lo están, muchas veces –y de forma inconsciente– siguen con el pie en el pedal del freno.

Tratar de evitar a toda costa los errores y buscar la perfección en todos los actos puede costar muy caro y a veces, incluso, hacer que el propio trabajo sea ineficiente. Ello no significa, por supuesto, que los errores no deban ser detectados, aceptados personalmente y corregidos inmediatamente. También aquí es aplicable el principio de Pareto, el del 80-20, ya que con el 20% del tiempo somos capaces de obtener el 80% de resultados. La consecuencia es inmediata, "trate de ser perfecto en este 20%", o dicho de otra manera, aprendamos a centrarnos en nuestras propias exigencias de perfeccionamiento.

El momento para reflexionar sobre todo ello es idóneo. Para Salvador de Tudela, presidente del Foro de RRHH de Fomento del Trabajo y directivo de Cespa (Ferroviario), "estamos ante una situación de cambio, en la que deberemos empezar a usar herramientas nuevas en la gestión de personas y hemos de admitir que algunas de ellas no van a funcionar y tendremos que rectificar sobre la marcha. Por ello, se van a cometer errores y habrá que volver sobre los

pasos y empezar de nuevo. Hay que preparar a las organizaciones para cuando aparezcan estas situaciones".

"No va a ser fácil, porque en nuestro país no tenemos interiorizada todavía una cultura que procure la implementación de unas nuevas prácticas orientadas a facilitar que la equivocación no se penalice. Todavía confundimos demasiado a menudo la equivocación con el fracaso, nos han educado así", apunta Javier Valero, vicepresidente del Foro de RRHH de Fomento.

Pero a pesar de las dificultades, Valero, al igual que Tudela, ve necesario empezar la andadura hacia la "cultura positiva del error", sin perder de vista los tres ejes en que debe sustentarse la gestión de personas: innovación, flexibilidad y personalización/individualización. ¿Cómo hacer la transformación? ¿Qué pasos dar? "La clave es la comunicación", dice Valero. Y recurre a un símil.

Una de "Las 10 ideas para el 2010"

Potenciar la cultura positiva del error, fomentar la comunicación directa y multidireccional e innovar en la política de compensación y beneficios fueron algunos de los aspectos que se plantearon a lo largo del encuentro anual del Foro de Recursos Humanos de Fomento del Trabajo, en colaboración con Inforpress.

Bajo el título "Las 10 ideas para el 2010", el documento realizado a partir del citado encuentro sintetiza las recomendaciones que hicieron una serie de directivos de recursos humanos

de nuestro país con el objetivo de ayudar a superar el actual contexto económico con garantías y preparar las compañías de cara al futuro.

Se trata de una guía de actuación en diversos ámbitos de la organización directamente relacionados con el factor humano, fruto de la experiencia, análisis y debate interno de expertos en recursos humanos. En esta página nos hemos centrado, por su aspecto novedoso, en una sola de las diez ideas que se plantean: la "cultura positiva del error".

El miedo lleva a que muy pocos acepten responsabilizarse de un error y muchos traten de ocultarlo

Un exceso de tolerancia en el error lleva a la anarquía, pero la intolerancia aboca al inmovilismo



"La empresa es como una flota. Al portaaviones le cuesta mucho virar; en cambio, otros buques más ligeros lo hacen con facilidad y arrastran tras de sí a toda la flota. En la empresa es igual. La comunicación se ha de capilarizar a través de pequeños grupos con grandes líderes...".

El segundo paso es plantearse por qué es importante dar el salto. "Para fomentar la innovación en la organización, no hay ninguna duda", dice Tudela. "Hay que pensar que el error de uno acarrea consecuencias para muchos –y se debe concienciar al que lo comete, analizar y rectificar en seguida para volver al camino correcto–, pero no castigo. Si no implantamos una cultura positiva del error, ¿en qué lugar colocamos la asunción de riesgos?".

El tercer punto que tener en cuenta es la personalización, una tendencia en la nueva gestión de las personas, porque se acaba la época del "café para todos". "El soporte que proporciona la proximidad ayuda a tranquilizar. Cuanto más corta sea la distancia entre quien comete el error y el líder, resulta más fácil de corregir y menos traumático", prosigue Valero. En este punto, Tudela puntualiza que "un exceso de tolerancia en el error es nocivo y te puede llevar a la anarquía. Eso es obvio. Pero la intolerancia te aboca al inmovilismo". Y para llegar al equilibrio, ¿qué se puede hacer? "Dejar muy claras las reglas del juego y gestionar las prohibiciones, no las obligaciones. No se debe limitar la capacidad de creación. Si no coartas la libertad, motivas a la persona".

Ana Álvarez, adjunta a la gerencia del Foro de RRHH, apunta la importancia de la tipología de las personas. "Es muy importante tener conciencia del error. Para muchas personas resulta una experiencia que no se olvida, y por ello no van a reincidir. Dando la oportunidad de equivocarse, se motiva al personal". Es importante en este sentido el proceso de aprendizaje en la corrección. Por ello, Tudela plantea un aspecto diferente: "Normalmente, damos mucha importancia al resultado y muy poca al proceso que ha desembocado en él". Y pone un ejemplo. "Puedo perder un partido de tenis, pero si más allá del resultado final analizo punto a punto mi actuación, puedo ver dónde me he equivocado y dónde lo he hecho bien. Y si analizo correctamente el partido y saco conclusiones, puede que incluso perder haya sido positivo para mí".