

## “Un grave error que los gerentes cometen” © Russell L. Ackoff

A lo largo de la escuela nos enseñan que cometer un error es *algo malo*. Somos degradados por ello. Cuando nos graduamos y entramos en el mundo real y las organizaciones que lo ocupan, la aversión a los errores continúa. Como resultado de ello tratamos de evitarlos, o si cometemos uno, tratamos de ocultarlo o transferir la culpa a otro.

Pagamos un alto precio por esto, porque uno sólo puede aprender de los errores, mediante su identificación y corrección.

... En los negocios, si se cometen errores y las leyes no se rompen, rara vez se ve una investigación formal. Incluso cuando las propias empresas contemplan lo sucedido, no lo hacen de una manera estructurada y rigurosa. No aprenden nada en el proceso. (Mittelstaedt, Jr., 2005)

Uno no aprende de hacer algo bien, uno ya sabe cómo hacerlo. Haciendo algo bien uno obtiene una confirmación de lo que uno ya sabe pero ningún nuevo conocimiento. El hecho de que las escuelas están más interesadas en la enseñanza que en el aprendizaje se desprende de su incapacidad para determinar si los estudiantes aprenden de sus errores. Una vez que son calificados en función del número de errores que cometen, los maestros presionan, no realizan una comprobación para determinar si el estudiante ha aprendido de los errores cometidos.

Las escuelas, incluyendo escuelas de negocios, aún no revelan el hecho de que hay dos tipos de errores.

*Errores de comisión:* hacer algo que no se debería haber hecho.

*Errores de omisión:* no hacer algo que se debería haber hecho.

Los errores de omisión, las oportunidades perdidas, son en general más importantes que los errores de comisión. Las organizaciones fracasan o declinan con mayor frecuencia por lo que no se hizo que por lo que hicieron. Por ejemplo, IBM se metió en problemas graves hace varias décadas, ya que no persiguieron el desarrollo de la computadora pequeña (personal). Eventualmente se despertó, pero en realidad nunca se pusieron al corriente. Kodak fue lenta para entrar en la fotografía digital y está pagando un precio muy alto por ello hoy en día. Se citan ejemplos adicionales por Mittelstaedt (2005): "The New Coke" de Coca Cola, la debacle de neumáticos de Firestone, Intel y el mal manejo del error en su procesador Pentium, el fracaso del lanzamiento de la tarjeta azul Optima de American Express y el nefasto experimento de compras de supermercado en línea de Webvan.

El tipo de contabilidad que todas las organizaciones utilizan, contabilizan sólo los errores de menor importancia, los de la comisión. Si algo se hace mal, con el tiempo aparece en los libros. Por ejemplo, cuando Kodak compró medicamentos Sterling y, finalmente, tuvo que vender, la pérdida involucrada era visible en sus libros. Pero nunca aparecen errores

de omisión "en los libros." El hecho de que Kodak no pudo adquirir Xerox cuando se podía comprar, nunca aparece en sus libros.

El efecto combinado de estas predisposiciones de las escuelas y las organizaciones de las que somos parte es muy costoso. La mayoría de las personas son parte de una organización que mira hacia abajo y censura los errores. Sin embargo el único tipo de error que sus organizaciones tienen en cuenta son los errores de comisión. Entonces, para evitar la censura se debe tratar de minimizar tales errores. Esto se logra cuando los directivos hacen lo menos posible. Esto rara vez es una decisión consciente, sino que es una disposición impuesta culturalmente, la mayoría de las cuales son inconscientes. Es la disposición de evitar cometer un error o de aceptar la responsabilidad de uno que fue cometido que lleva a las organizaciones a ser reacias a cambiar, con el Costo resultante de que no cambiar es rara vez tomado en cuenta.

Hace muchos años, cuando estaba trabajando en un proyecto en una de las diez empresas más grandes en los Estados Unidos, un vicepresidente senior preguntó si yo estaría dispuesto a dar un curso a 200 de los principales ejecutivos de la compañía sobre las fronteras de pensamiento administrativo. Yo estaba más que dispuesto a hacerlo. A continuación, explicó que quería diez cursos de dos días de aproximadamente veinte cada uno. Los cuatro primeros abarcarían los vicepresidentes de nivel más bajo. Los siguientes tres cubrirían vicepresidentes de nivel intermedio. Los dos siguientes cubrirían Vicepresidentes Senior y la última abarcará la oficina ejecutiva.

Usé la última mitad del segundo día del curso para preguntas y discusiones del material que había presentado. Al final del primer curso, uno de los miembros dijo: "Esto es genial". Me encantaría usarlo pero no puedo hacerlo sin la aprobación de mi jefe. ¿Vas a tener la oportunidad de presentar el mismo material con él? ", Le expliqué que debería en algún lugar de los tres cursos de segundo nivel que aún están por venir. Él dijo que iba a dirigirse a su superior para su aprobación tan pronto como él saliera de la clase.

Esencialmente la misma cuestión se planteó en cada una de las cuatro clases de nivel inferior. Se planteó también en cada uno de los tres cursos de segundo nivel. Estos vicepresidentes también creían que es necesaria la aprobación de sus jefes, vice presidentes senior, antes de iniciar cambios significativos. Como resultado de ello, no me sorprendió cuando los vicepresidentes expresaron su dependencia de la aprobación de la oficina ejecutiva antes de que pudieran iniciar el tipo de cambios que he propugnado.

Apenas podía esperar para ver qué tipo de reacción tendría el curso final a los miembros de la oficina ejecutiva. El director general abrió el debate. Él dijo: "Esto es genial. Me gustaría mucho que pueda ser utilizado en esta empresa, pero no puedo imponerlo a mis subordinados. Tienen que aceptarlo voluntariamente. ¿Vas a tener la oportunidad de presentarlo a ellos para poder obtener su aprobación y apoyo?"

Esta era una empresa paralizada. Nadie en la alta gerencia estaba dispuesto a hacer algo que podría llegar a estar equivocado. Cada uno de ellos quería que alguien más asumiera la

responsabilidad de cualquier cosa que se intente. Como resultado, rara vez se hicieron cambios significativos.

Esta aversión al riesgo limita claramente el aprendizaje y el desarrollo de las organizaciones, especialmente en un entorno cambiante. Esta es una aversión cultural más que una característica individual. No es el resultado de decisiones conscientes realizadas de forma individual, sino que es una consecuencia de la forma en que funciona la cultura. La mayoría de los gerentes que se ven afectados por ella no son conscientes de esa influencia cultural.

La organización debe ser tolerante con los errores procedentes del aprendizaje que se deriva de ellos. Esto una vez fue muy efectivamente articulado por August Busch III, director ejecutivo de Anheuser-Busch, cuando dijo en sus informes, "Si usted no ha cometido un grave error el año pasado es probable que no esté haciendo su trabajo y probando cosas nuevas. No hay nada malo en intentar y fallar, pero es mejor aprender de ello. Si usted comete el mismo error dos veces, usted no estará aquí el próximo año."

¿Cómo puede la cultura de una organización ser cambiada de modo que estén preocupados acerca de los errores de omisión como de errores comisión? ¿Cómo puede asegurar el aprendizaje de ambos tipos de error? Esto requiere de un apoyo sistemático y consciente del aprendizaje de una organización. Ese apoyo incluye los siguientes pasos:

1. Preparar un registro de todas las decisiones de alguna importancia, las que implican hacer algo, o (de particular importancia) las que no requieren hacer algo. Este registro debe incluir la siguiente información:

- a. La justificación de la decisión, incluyendo sus efectos esperados y el momento en el cual son esperados.

Las decisiones son tomadas sólo por dos razones posibles: hacer que algo ocurra que de lo contrario no iba a suceder, o para evitar que algo ocurra que de lo contrario iba a suceder. Para cada decisión, el tipo de efecto esperado debería hacerse explícito y debe ser formulado en una forma que está sujeto a verificación.

Por ejemplo, si se toma la decisión de aumentar los gastos de publicidad, ¿qué incremento en las ventas se espera y para cuándo? O si una decisión es no efectuar una posible adquisición por el bajo rendimiento que se espera de ella en el futuro, ¿cómo y cuándo puede esta expectativa verificarse?

- b. Las suposiciones en las cuales las expectativas están basadas

Por ejemplo, que los competidores no va a aumentar sus gastos en publicidad. O, en el caso de la adquisición no efectuada, que el

adquirente no podrá aumentar sus retornos para que valga la pena la adquisición.

- c. La información, el conocimiento y la comprensión que entraron en la decisión.
- d. Quién tomó el decisión, cómo se hizo y cuándo.

El registro de la decisión debe ser firmado por el gerente involucrado en realizarlo. Sin embargo, puede ser preparado por cualquier persona designada por dicho gerente.

2. La decisión debe ser monitoreada para determinar si las expectativas se están cumpliendo y si los supuestos en los que se basan siguen siendo válidos.
3. Cuando se encuentra una desviación en cualquiera de las suposiciones o expectativas, deben ser diagnosticadas, determinada la causa y la acción correctiva prescrita y tomada.
4. La acción correctiva en sí es el resultado de una decisión. Un registro de esta decisión debe ser tomada y se trata como la decisión original. De esta manera, el proceso no sólo reditúa el aprendizaje, sino también el aprendiendo cómo aprender.
5. Un registro de todo el proceso (los cuatro pasos) debe ser realizado y se almacena para un fácil acceso para aquellos que más tarde puede ser enfrentados por la necesidad de hacer un tipo similar de decisión.

El número de personas necesarias para llevar a cabo estos pasos, obviamente, varía como una función del tamaño de la organización involucrada, y el número de decisiones tomadas. Este proceso puede y debe llevarse a cabo en todos los niveles de una organización en la cual se realizan decisiones críticas. El proceso puede, por supuesto, ser facilitado por el uso de computadores.

Estos pasos, con apropiadas modificaciones, han sido tomados en el Departamento de Desarrollo de Conocimiento y Estrategia Corporativa en General Motors y en el Departamento de Investigación y Desarrollo en DuPont, entre otros. Cuando se aplicaron, algo adicional se aprendió: los errores se evitaron al formular el registro de decisiones. Cuando las expectativas y los supuestos en que una decisión ha de basarse se hacen explícitos, a menudo se pone de manifiesto que la decisión que de otro modo pudiera tomarse, se debe evitar.

Considere un caso de aprendizaje a partir de una decisión de no hacer algo. Cuando una posible adquisición fue revelada a una gran corporación, ésta llevó a cabo una considerable cantidad de investigación para determinar cuál era el valor actual del candidato. Se determinó entonces que este valor no fue lo suficientemente alto como para justificar el precio solicitado para la adquisición. Alguien posteriormente adquirió la compañía por mucho más de lo que la primera compañía estaba dispuesta a pagar por ello. El adquirente realizó cambios en la empresa adquirida que aumentó su valor de manera significativa. Después de que se hicieron estos cambios, la compañía adquirida

tuvo una rentabilidad mayor que estaba siendo ganada por la empresa que había realizado la adquisición. La lección que aprendieron de todo esto fue: en la determinación del valor de una posible adquisición, es necesario un plan que considere lo que se haría después de la adquisición para aumentar el valor de la empresa adquirida. Este valor mejorado que se estima, debe ser la base de lo que el comprador esté dispuesto a pagar, no su valor actual.

La renuencia de una organización para hacer los cambios que involucren un riesgo, resulta en un futuro que le sucede a esa organización, sobre el cual tiene poco control. La predisposición a realizar cambios que impliquen un riesgo, permite que una organización tenga un papel importante en la creación de su futuro.

**Referencia:**

Mittelstaedt, Jr., Robert E., "Will Your Next Mistake Be Fatal?", *Wharton Alumni Magazine*, Winter 2005, pp. 30-33.

## *Teoría de Restricciones (TOC)*

La Teoría de Restricciones cambiará su manera de ver la gerencia. Mayor información la pueden encontrar en los siguientes enlaces:

<http://www.estrategiafocalizada.com>



Email: [contacto@estrategiafocalizada.com](mailto:contacto@estrategiafocalizada.com)

Teléfono: 593 72843294

Página web: [www.estrategiafocalizada.com](http://www.estrategiafocalizada.com)

Síguenos en:   