

ERRAR ES DE HUMANOS ¡PERO NO EN MI EMPRESA!

Félix Socorro*. 2004. Rev. Angus, Bs. As., 224:72-74.

*Especialista en gerencia, mención gestión de negocios. Licenciado en administración de recursos humanos y técnico superior en gerencia administrativa; en los tres casos graduado con honores. Actualmente se desempeña como director general de recursos humanos de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, Barcelona.

www.produccion-animal.com.ar

Errar es de humanos, o por lo menos eso reza un dicho popular que atribuye al hombre, justamente, una de las características que lo identifica y diferencia de algunas deidades de aparente perfección.

Los errores siempre han sido vistos como muestras de incapacidad, falta de atención, desconocimiento e inexperiencia, entre otras cosas de corte similar, hasta el punto de generar decisiones terminales que sirvan de ejemplo al común para que eviten a todo riesgo la posibilidad de equivocarse.

Existen profesiones donde es imposible pensar en un error: Los cirujanos, los ingenieros de obras, los médicos, anesthesiólogos, físicos, ingenieros mecánicos y tantas otras cuyo mínimo equívoco podía causar efectos tan nefastos que incluso podrían cobrar vidas.

Pero aún así "errar es de humanos". Es imposible adjudicarse la más amplia y legítima perfección en la ejecución de un ejercicio profesional o cualquier otra manifestación laboral. Entonces ¿Cómo ha de ser visto el error? ¿Posee algún beneficio errar? ¿Debe ser destacado por encima del éxito pasado? ¿En realidad es sinónimo de incapacidad? ¿Puede gerenciarse el error?

Una de las características sociales más acentuadas en los pueblos es la de estigmatizar el error hasta el punto de utilizarlo como un elemento referencial. Un equívoco se convierte inmediatamente en una etiqueta que identifica al desafortunado que lo cometió el cual habrá de cargar con ella como si se tratara de una cruz impuesta por quienes los señalan, los mismos que ante una falla notoria, parecieran autopresentarse como incapaces de cometerla.

Ese esquema social es traducido de manera lineal y fidedigna al ambiente laboral donde usualmente es el empleado de menor jerarquía quien termina pagando "los platos rotos" del error que se haya cometido, especialmente en las organizaciones donde siempre debe haber un culpable.

En algunas empresas se da mayor preponderancia al empleado que ha cometido el error que al error mismo, como si al hacerlo se estuviera evidenciando que se trató exclusivamente de una falla humana, a causa de la incapacidad, que no puede ser consecuencia ni atribuible a otros factores presentes en los procesos y en los sistemas de comunicación. También pareciera que al señalar al individuo el error pierde gravedad pues la misma es recargada en el responsable. Resulta simplista e incluso risible que en circunstancia donde se detecte una falla se recurra a señalar al culpable de manera pública y notoria, sin que la presencia del equívoco sirva como un llamado para revisar el proceso e incluso los elementos de entrada y salida. Además, al momento de reprender, cuestionar, suspender o incluso despedir al empleado inculcado, lo único que realmente se logra es generar un clima de culpabilidad, miedo, resentimiento o angustia entre los demás miembros del equipo, pues tal situación no evitará efectivamente que se incurra de nuevo en el hecho.

Cabe destacar, como hecho curioso, que las empresas que poseen como cultura maximizar los errores presentan una notable incapacidad al momento de reconocer el éxito ajeno o de sus propios colaboradores, pues, al parecer, obviar el éxito y destacar el error facilita la implementación de políticas orientadas a ofrecer el mínimo de beneficios a sus empleados. Si bien es cierto que el individuo es responsable de lo que hace, pues tiene como base su experiencia y conocimiento, no es menos cierto que las condiciones en las que opera son dinámicas y cambiantes y por lo tanto nadie, absolutamente nadie, está excepto de equivocarse.

Quién no recuerda la temeraria exposición de Jesucristo: "aquel que este libre de pecado que lance la primera piedra". Efectivamente, en lo que al campo administrativo se refiere, tales palabras parecieran estar fuera de contexto, y ello se debe al pensamiento dominante que afirma que a las personas no se les contrata para equivocarse, por lo que puede entenderse que tal pensamiento obvia la naturaleza humana y su disposición involuntaria a errar. No obstante, ¿puede decirse que aquel que señala la falta jamás se ha equivocado? Evidentemente el pensamiento corre por la mente, las miradas se entrecruzan como una comunicación silente del pasado, en donde en algún momento quien hoy señala fue señalado.

Ello ofrece una visión particular a los errores y los mismos serán mayores o menores, malignos o benévolos de acuerdo al "cristal con que se mire" (o al nivel jerárquico que se posea). En condiciones ideales un error debe ser visto como una falla en el proceso, no como una incapacidad. La mayoría de los errores ocurren por el apremio con que se realizan los pasos de una operación, por la poca información que se maneja al momento de tomar una

decisión o por la manera en que se observa un escenario en particular. El exceso de confianza también conlleva a errores (recuerde a Napoleón y la Batalla de Waterloo), pero ello no significa, en el campo administrativo, que la persona ha de ser crucificada por ello, de ser así casi nadie llegaría a ocupar cargos de importancia en las empresas.

Resulta gracioso y a la vez desalentador: Si el jefe se equivoca existen múltiples razones que justifican la falta (reuniones, juntas, proyectos...) pero si es el subalterno pareciera no existir motivo alguno para ello ¿qué otra cosa que no sea su trabajo debe poseer mayor atención? Y este pensamiento se repite de idéntica manera desde el más alto nivel de mando hasta el más sencillo. Pero una cosa si es cierta, en la medida en que el individuo crece y comienza a ocupar cargos de envergadura su memoria retrospectiva pareciera borrar los errores pasados y la intolerancia a los errores presentes de sus subalternos se incrementa con la misma rapidez con la que ha olvidado los propios, y es justamente ahí donde la presencia del Gerente Coach pareciera ser más una teoría que un hecho concreto, pues en vez de utilizar el error como un insumo para transferir conocimientos y mejorar el desempeño, destacando el proceso y no a quien lo ejecuta, algunos gerentes se dedican a exagerarlo hasta el punto de maltratar moralmente a su empleado.

Utilizar el error para convertirlo en aprendizaje es una manera efectiva de gerenciar la falla, un equivoco observado y detectado a tiempo puede servir de base para el éxito de toda una operación, pero para ello se requiere de visión y capacidad de gerencia.

Otro elemento distorsionante de la sociedad llevado al campo laboral puede observarse en la practica gerencial de cuestionar el desempeño de un individuo que ha cometido un error sin valorar su esfuerzo pasado y los éxitos obtenidos. ¿Es que acaso un error puede echar por tierra todo cuanto se ha cosechado y logrado en el pasado? Aunque parezca ilógico la respuesta general es sí. Basta con que un empleado intachable se equivoque para comenzar a dudar de su capacidad y desempeño. Si ha errado una vez puede volver a hacerlo. Es un pensamiento lógico y lineal basado en un hecho subjetivo y sin contexto. Cabría preguntarse ¿qué lo condujo a equivocarse? Y más aun ¿estaremos dispuestos a ser juzgados de la misma manera cuando nos toque? Es obvio que hay errores de errores, situaciones en las cuales el daño causado no tiene precedentes y resulta casi irreparable. Es cierto, los hay, pero la pregunta es ¿no se merece una segunda oportunidad? o ¿debe cargar todo la vida con el peso de haberse equivocado?

Cuando el error ocurre por negligencia, es causado con premeditación o resulta de un hecho intencional, pareciera que todo lo señalado anteriormente cobra sentido, una empresa no puede darse el lujo de poseer en su plantilla personas que atenten contra ella sin la menor muestra de sentido de pertenencia, y es ahí donde podría justificarse algunas acciones correctivas, siempre y cuando ninguna de ellas tenga como objetivo amedrentar al personal restante o maximizar de manera malsana el daño.

Hay una máxima inalterable: "se debe aprender de los errores"; las experiencias o los intentos fallidos generan a la vez un conocimiento que no se habría alcanzado de no haberse equivocado en el primer intento. Se dice que Thomas Alba Edison se equivocó muchas veces antes de inventar la bombilla, que el celebre físico Albert Einsteins pasó largas horas de ensayos y errores antes de concluir que en la celebre formula: $e = m.c^2$, ¿Cuántos cohetes no explotaron antes de que el hombre pisara la luna? Sería ideal decir que nada de ello ocurrió y que de inmediato se llegó al punto exacto de cada ejemplo, pero la verdad es otra. Y sobran los ejemplos. No se trata de justificar los errores, éstos deben ser evitados constantemente y ello requiere de tiempo, atención y esmero, Pero si se trata de reflexionar sobre la manera en que algunas empresas o su personal directivo observan las fallas y las exponen al común. Se trata de reflexionar sobre la propensión del hombre a equivocarse y cómo puede ser convertido ese error en aprendizaje si se sabe gerenciar.

Quienes gerencian las empresas deben estar en capacidad de comprender las limitaciones humanas, las mismas que ellos poseen. Señalar a un empleado como un incapaz porque se le imputa un error es declarar a la empresa igualmente incapaz de realizar una buena selección o una buena contratación. Más aún, es suponer que se están contratando máquinas infalibles y no a seres humanos o que un error pone en entre dicho el valor que el talento captado tiene para el proceso; es como si se estuviera señalando así mismo como carente de tino u objetividad, pues esa persona que cometió el error fue avalada por un proceso antes de entrar. Eso conlleva de nuevo a señalar: no hay que ver el error, hay que revisar el proceso. No se trata de señalar al culpable, sino de evitar que ocurra de nuevo la falla. Es cuestión de aprender.

Se dice que una vez, ante un inclemente incendio que causó la perdida total de su casa, a causa de un error involuntario, Thomas Alba Edison expresó: "Hay algo valioso en el desastre, se quemaron todos nuestros errores; gracias a Dios podemos comenzar de nuevo".
