

## » Carreras & capital humano.

# El error como aprendizaje

Los profesionales que pueden equivocarse son más innovadores

**BORJA VILASECA**

El consultor Víctor Z., de 30 años, está "bastante hart" de su jefe. "Todo el día está encima de mí. No me pasa ni una". De hecho, acaba de recibir una nueva bronca; esta vez a través del correo electrónico. Es lo que tienen las nuevas tecnologías, que permiten reinventar la comunicación entre las personas que trabajan en una misma empresa, aunque no siempre para mejorar las relaciones.

Al parecer, su jefe es una de esas personas "extremadamente exigentes y perfeccionistas" con sus colaboradores, a quienes no duda en "criticar duramente" cuando no cumplen con sus "rígidas" expectativas. "No tiene un punto medio: para él sólo existen las cosas bien hechas o mal hechas", explica. Y por si fuera poco, "también exige que el trabajo se realice en plazos demasiado ajustados". De ahí que, fruto del cansancio y de las prisas, de tanto en tanto Víctor Z. comete algún error. Eso sí, este tipo de equivocaciones —que a veces son fallos ortográficos en informes a presentar a clientes— generan "enfados desproporcionados", lamenta.

Lo cierto es que esta situación hace tiempo que se ha vuelto "insostenible" para Víctor Z.. Después de tres años y medio de experiencia, este consultor ha comprobado que su organización "no promociona a las personas por sus aptitudes o capacidades, sino por cumplir con su rol de forma sumisa, obedeciendo sin rechistar las órdenes". Y añade: "Me he dado cuenta de que el miedo, la culpa y el castigo son los medios que utiliza mi empresa para cerciorarse de que sus colaboradores no vuelvan a cometer ningún error".

Y, como consecuencia directa, Víctor Z. reconoce que trabaja "sin ninguna ilusión y motivación", escaqueándose todo lo que puede y "mintiendo de vez en cuando para no despertar el mal humor" de su jefe. Por temor a equivocarse, hace tiempo que se limita a hacer exactamente lo que le piden. Nada más. Pero no tardará mucho en cambiar de trabajo, a pesar de la crisis. "En septiembre comienzo un máster para abrirme puertas laborales, y mientras voy a ver si encuentro alguna empresa cuya cultura organizacional esté más alineada con mis valores", concluye.

En los tiempos que corren, "ir más allá del conformismo y de la resignación son todo un acto de valentía, casi revolucionario", afirma el profesor de comportamiento organizacio-

nal del Instituto de Empresa, Ignacio Álvarez de Mon. Sin embargo, "es una tendencia que va al alza entre los jóvenes con más talento". No en vano, "las relaciones tóxicas e improductivas son una clara consecuencia de vivir bajo el yugo de una cultura organizacional basada en una dualidad perversa: la de premiar el acierto —asociado con el éxito— y castigar el error, que a su vez se relaciona con el fracaso". En este tipo de empresas, "muchos profesionales cumplen con sus objetivos por encima de lo esperado, pero en el proceso se llenan de angustia, miedo y estrés, con lo que apenas disfrutan del camino recorrido", añade Álvarez de Mon.

"Dada la excesiva orientación al corto plazo y a la consecución de un determinado resultado, el triunfo conlleva un precio demasiado caro: la insatisfacción permanente", explica. Y no sólo eso, "el error se ve como un obstáculo, como algo

**Es más grave la falta de iniciativa que el miedo a confundirse**

**Hay que potenciar la tolerancia de los mandos intermedios**

que debe evitarse u ocultarse a toda costa".

El punto de inflexión sólo puede llegar por medio del "cambio cultural", adoptando una nueva manera de concebir los errores: "Como una oportunidad de aprendizaje". Para ello, "es necesario potenciar la tolerancia y la flexibilidad de los mandos intermedios, de manera que poco a poco se valore

## La perfección no existe

"Todas las personas lo hacen lo mejor que pueden desde su nivel de formación y su experiencia laboral", afirma el director del Instituto de Formación Avanzada (Infova), Gonzalo Martínez de Miguel. "De ahí que las empresas puedan mejorar mucho su funcionamiento si toman conciencia de que sus empleados no son ni pueden ser perfectos, con lo que están en su derecho de cometer errores para aprender y evolucionar como personas y profesionales".

Lo cierto es que "nadie comete errores



Cuando la empresa permite aprender del error, los empleados plantean ideas más brillantes. /GETTY

del esfuerzo y el crecimiento de los profesionales durante la consecución de un resultado, que no debe concebirse de forma rígida, sobre todo porque es imposible garantizarlo".

En el medio plazo, "esta nueva concepción del trabajo posibilita que la gente se atreva a decir lo que verdaderamente piensa y a aportar su granito de creatividad en cada proyecto". Es decir, "con el tiempo la empresa se convierte en un lugar donde las personas se desarrollan mediante un aprendizaje continuo, generando todavía mejores resultados", señala.

Este es el caso de la empresa de telecomunicaciones R Cable, incluida en 2008 en el *ranking* Great Place to Work. "La gestión del error dice mucho de quién es y cómo funciona una empresa", dice su director de Recursos Humanos, Santiago Vázquez, para quien "es mucho más grave la falta de iniciativa derivada del miedo a cometer equivocaciones".

"Al intentar crear valor a través de los valores que promovemos entre nuestros 200 em-

pleados, desde el principio hemos tenido claro que no creemos en buscar culpables ni en castigar los errores", explica. "Lo que sí nos interesa es que cada profesional asuma la responsabilidad de cumplir con su trabajo de la mejor manera posible, lo cual implica un cierto espacio para que pueda aprender de sus equivocaciones".

En el fondo, "se trata de centrar tu mirada y tu energía en buscar la solución y no en regodearse con el problema", apunta Vázquez. Con el tiempo, "estamos logrando cultivar un clima laboral basado en el respeto, la confianza y el aprendizaje, lo que está potenciando el compromiso y la motivación de nuestra gente". Y concluye: "No sólo se atreven a aportar nuevas ideas, sino que lo están haciendo reduciendo el número de errores". Ya lo afirmó una de las mentes más brillantes del siglo XIX, el dramaturgo alemán Johann Wolfgang Goethe: "El único hombre que no se equivoca es el que nunca hace nada". ■

voluntariamente, sino por falta de entrenamiento", sostiene este experto. "En vez de ver y juzgar los errores como algo malo y negativo, hay que empezar a valorarlos por lo que son: una oportunidad para aprender a hacer las cosas de una manera mejor y diferente, que posibilite generar mayor valor añadido en los productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes".

A su juicio, "la única tragedia consiste en no aprender de los errores". Para que esto no ocurra, "en vez de perder tiempo y energía echando broncas, jefe y colaborador deben sentarse y reflexionar sobre tres simples preguntas: ¿cómo se hizo para que sucediera?, ¿qué se ha aprendido de lo que ha pasado? y ¿cómo se hará para que no vuelva a repetirse?". ■

## El cambio

► Cultura del éxito / fracaso  
**Cultura del aprendizaje**

► Visión cortoplacista  
**Apuesta por el medio y largo plazo**

► Rigidez laboral  
**Flexibilidad laboral**

► Valora sólo el resultado  
**Valora el proceso y el resultado**

► Tan sólo gestiona lo tangible  
**Gestiona lo tangible y lo intangible**

► Se culpa a las personas  
**Se responsabiliza a las personas**

► Los errores se castigan  
**Los errores sirven para aprender**

► Limita el desarrollo personal  
**Potencia el desarrollo personal**

► "Eres lo que consigues"  
**"Eres mucho más de lo que consigues"**

► La gente miente  
**La gente puede decir la verdad**

► Se castra la innovación y la creatividad  
**Se promueve la innovación y la creatividad**

► La gente se siente insatisfecha y estresada  
**La gente se siente satisfecha y más relajada**

Fuente: Instituto de Empresa