

MECANISMOS
DE PERFECCIÓN

DE LA

¿Algo que hacer con ellos?

INEFICACIA



FORMACIÓN Y CONTROL



Todos los hombres son bellos es una proposición improbable estéticamente; que cada uno sea susceptible de volverse bueno es un objeto de fe y, por lo tanto, de impugnación; pero que todos sin excepción estamos en condiciones de revelarnos como idiotas no acepta la menor discusión.

André Glucksmann: La Utise

Los errores son, y hay aceptarlos como base de mejora. Pero no cuando están basados en la estupidez. Trabajar sobre errores estúpidos equivale a poner dinero bueno sobre malo. Quizás el autor más nombrado sobre este tema sea Carlo Cipolla. Sí, ya sé, es así, no es un error.

Estas son sus cinco Leyes:

Primera Ley. Siempre subestimamos el número de gente estúpida.

Segunda Ley. La probabilidad de que una persona sea estúpida es independiente de cualquier otra característica de la persona.

Tercera Ley (la de Oro). Una persona estúpida es alguien que ocasiona daño a otra persona, o a un grupo de gentes, sin conseguir ventajas para ella misma - o aún resultando dañada.

Cuarta Ley. La gente no estúpida siempre subestima el poder de causar daño de la gente estúpida... el asociarse con gente estúpida invariablemente constituye un error costoso.

Quinta Ley. Una persona estúpida es la más peligrosa que puede existir.



FORMACIÓN Y CONTROL

AVANZAMOS POR ENSAYO Y ERROR

Un motor de explosión rentabiliza el ¿30%? de la gasolina que consume, el resto es calor. Una Organización rentabiliza ¿el 60% del trabajo que consume? El resto es despilfarro, concretizado en errores, de gran enjundia o de pequeño volumen, pero que lastran y consumen. Un motor rentable, quizás consumiera uno o dos litros a los 100 Km. Una Organización que controlara los despilfarros ¿dónde encontraría el límite?

Y sin embargo, las cosas deben ser así. Quizás nuestra vida sería mucho más sencilla si fuéramos capaces de diseñar una Organización donde todo funcionara como es debido en cada momento, vamos, Suiza, si es que Suiza es así. Pero nos quedaríamos estancados, lo perfecto no evoluciona.

Probamos, nos equivocamos, aprendemos, corregimos, volvemos a cometer otro tipo de equivocaciones y así avanzamos. Los errores, son parte esencial del sistema. Pero hay que saber aprovecharlos.



Debo el concepto “**Mecanismos de Perfección de la Ineficacia**” a Santiago Llairó, Directivo del que he aprendido mucho sobre el impacto que un buen Director General tiene sobre su Organización.

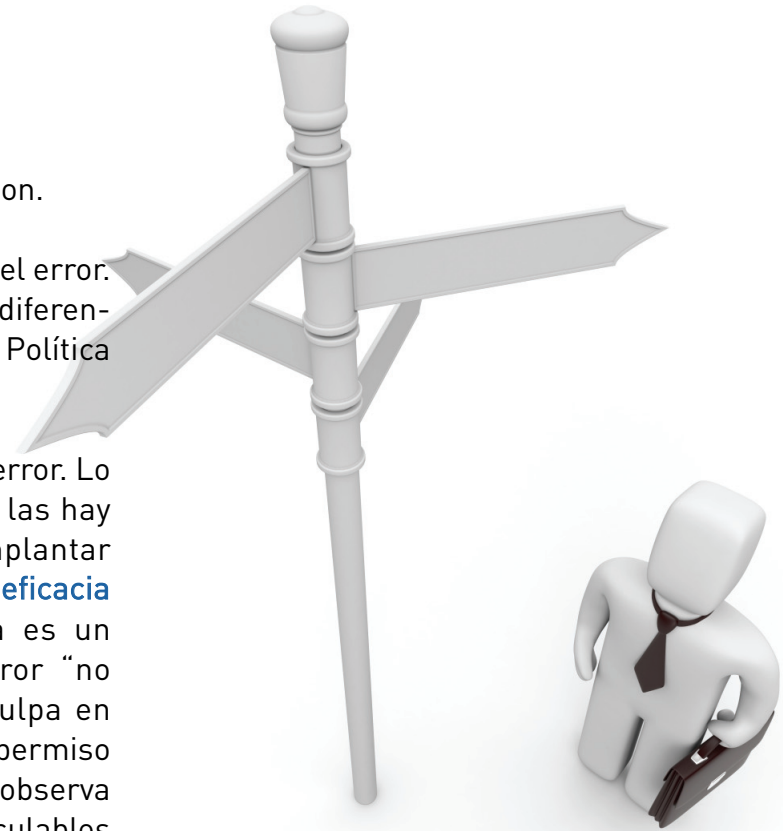
¿QUÉ POLÍTICA APLICA FRENTE A LOS ERRORES?

El error, el despilfarro, están bien. Son.

Las empresas sensatas cuentan con el error. Saben que es inevitable. Lo que las diferencia, muchas veces no es más que la Política con que los afrontan.

Hay Empresas que pelean contra el error. Lo aceptan como vía de aprendizaje. Y las hay que gastan sus esfuerzos en implantar **“Mecanismos de Perfección de la Ineficacia (MPI)”**. La Administración Pública es un ejemplo: su política es que el error “no existe”, se excusa o se busca la culpa en aquel que lo ha sufrido “no tenía el permiso x”. Y el público se desespera cuando observa que el sistema gasta esfuerzos incalculables en mantener, asegurar y hasta acrecentar su ineficacia.

En el extremo opuesto, empresas que trabajan en sectores muy competitivos, las automovilísticas, generalmente japonesas, a la cabeza. Aquí la frase es: “Bienvenidos los errores, son un tesoro de aprendizaje y mejora”. El error se acepta y se pelea. O mejor dicho, contra lo que se pelea es contra los “Mecanismos” que mantienen o perpetúan la Ineficacia.



¿Y ENTRE AMBOS EXTREMOS?

Entre la Administración y Toyota, empresas de ellas sin una filosofía clara y un cuerpo de profesionales entrenados en asumir y trabajar con aquello seguro en toda actividad humana: el error y su mantenimiento.

Revise los manuales de Formación de Mandos. En casi todos le hablarán de Liderazgo, Motivación, Comunicación, y tópicos similares. En pocos encontrará capítulos específicos sobre qué debe hacer un mando cuando se da la ineficacia y el despilfarro mantenido, y como luchar contra los MPI (Mecanismos de Perfección de la Ineficacia). Y es normal, muchas veces eso llevaría a cuestionar principios, inercias, intereses establecidos. Y los mandos reaccionan: “Sí, está muy bien lo que me cuentas, pero ¿qué hago cuando...?” Y aquí te encontrarás con uno de los “Mecanismos de Ineficacia” establecidos y asentados, molinos contra los que sólo un Quijote arremetería. Y no sabes qué contestar.

MECANISMOS DE PERFECCIÓN DE LA INEFICACIA

¿Por qué se crean los “MPI”? Causas ¡tantas como queramos señalar! La naturaleza humana, la complejidad de las Organizaciones y el entorno, o el mero paso del tiempo, que convierte respuestas y sistemas acertados en obsoletos y fuente de despilfarro. También, y porque olvidarlo, la estupidez o la visión equivocada de las personas. O los intereses creados, nada se pierde en la naturaleza, y cuando alguien suelta, alguien coge. No entremos en ello.

Deje que le cuente una anécdota. En el Ave, uno de los mejores (o el mejor sistema de transporte) disponible en este país. Servicio normalmente intachable. Una azafata se queja a la compañera de que un determinado producto venía mal colocado en el carro de comida. Ésta le contesta: “Sí, es la nueva que no sabe como ponerlo, no se lo han dicho, ya sabes que... (Y aquí vino una crítica a un jefe).”. La primera afirma, “pues cuando terminemos voy y se lo enseño. Rápidamente la segunda contesta, “¿para qué mujer?, ya aprenderá, no te metas en líos”.



Las rutinas defensivas. Hacen muy difícil que los individuos, grupos y organizaciones detecten y corrijan los MPI. Y ese es el problema, no que el error se dé, sí que cuando acaece nos defendamos del mismo negándolo o soslayándolo por prudencia. Curiosa contradicción, los mismos que sufren la ineficacia, son los que la reafirman con su comportamiento. Las reglas fundamentales son:

- Ignorar los errores y actuar como si no los hubiera, salvo cuando sus consecuencias me son directamente amenazantes o puedo hacer de cabeza de turco.
- No discutir este soslayamiento. (Cuando algo nos es incómodo lo hacemos innombrable). No lo digas. No digas que no se dice.
- Usar los errores y la ineficacia como arma política. No me interesa que se haga bien, me interesa destacar lo mal que tú lo haces.
- Valorar la importancia del error en función de las personas que lo suscriben. Importa menos si tú tienes poder, o eres “de los míos”.
- Pensar que el error se funda en la persona. Si algo salió mal, alguien es responsable.

Y en parte es verdad. Tras los errores siempre hay personas con un comportamiento bastante predecible. Hablemos de ello.



TRUCOS Y RETRUCOS GENERALES

COMPORTAMIENTOS HUMANOS PREDECIBLES FRENTE AL ERROR

El Jefe critica al subordinado porque un trabajo no queda hecho en tiempo. El subordinado argumenta que es demasiada tarea para uno sólo, y además se queja del tono de voz con que se le ha reconvenido. El Jefe, "picado" se ocupa del mismo trabajo al día siguiente, para demostrar su punto de vista. Falla y tampoco llega. Acusa a los demás de "haber sido saboteado". Durante una semana el ambiente es tenso. Mientras, el rediseño de la tarea no se acomete.

Hay una serie de comportamientos estándares con los que, si no estamos entrenados, afrontamos los fallos. Son cosas aparentemente pequeñas, muy humanas. Pero si no las controlamos, nuestra capacidad para afrontar los MPI quedará siempre disminuida o imposibilitada. No afirmamos que esto sea siempre así, tampoco que corrigiéndolos evitemos los MPI, pero sí es cierto que se dan con relativa frecuencia. Y hay que conocerlos.

- Cuando YO cometo un error, mi tendencia inmediata es justificarme echando la culpa al sistema o a otros. Esto será tanto más acusado cuanto más "culpable" o endeble sea la posición en la que me encuentre.
- Cuando analizo lo que he hecho, espero que los demás tengan del fallo la misma visión benévola con que yo me miro. Me molesta si los otros son más críticos o no comparten mi visión. Diré que agradezco la crítica, mas siendo positiva. Pero será fácil que me escuche justificándome o defendiéndome a poca oportunidad que me den.
- El gran responsable de los errores en una empresa es siempre... sí, seguramente lo ha adivinado: ¡La Comunicación! Cuando en una empresa las cosas no van como deben, es que "no nos comunicamos", "nadie nos ha informado", "no cuentan con nosotros", o bien lo contrario: "no prestan atención, no se enteran, no quieren enterarse".
- Una manifestación de esta mentalidad, son las Reuniones. Aquí la regla suele fallar poco: a más reuniones necesarias, y más comités nombrados, más señal de falta de sistemas y organización.
- Lamento decirlo: cuando afirmamos que un problema es de Comunicación, lo único claro es que tenemos un problema. En el 80% de las veces, las



causas son otras que nada tiene que ver con la comunicación, y por tanto, no se resuelven con reuniones.

- Cuando otro comete un error, y lo hablamos, a nivel verbal diré que “no buscamos culpables, sino soluciones”. Pero mi interlocutor tenderá a sentirse acusado, dará poco crédito a mis palabras e intención, y buscará defenderse. Y aunque quizás yo sea sincero buscando soluciones y no culpables, si el error se repite, empezaré a pensar que el problema es la persona.
- Cuando cometo un error y adopto un comportamiento de tipo defensivo, puedo estar bastante seguro de que mi interlocutor adoptará una conducta de tipo agresivo. Somos reactivos. Gran parte de la agresividad de mi entorno la provooco yo mismo con mis justificaciones o mis negativas a escuchar.
- Solemos criticar los errores de los demás cuando acaban de ocurrir. En caliente, sin demasiados datos, y enunciando más valoraciones que hechos. Frases típicas, “es que tú siempre”, “es que no quieres enterar-

te...” Tendemos a olvidar (la frase es mía, que conste) que “quien comenta valoraciones obtiene discusiones”.

- Si haces a una persona **objetivamente** responsable de un fallo, aceptará, porque “está cogido”. Pero a breve plazo se exculpará. Aceptará el fallo, pero se molestará por la reconvención, sobre todo si en ella hemos elevado el tono de voz o dicho palabras inconvenientes. Recordará la situación como una humillación indebida. Al cabo de un cierto tiempo, perdurará el recuerdo de tu fallo humillándole, más que del suyo como provocador de la reprimenda.
- Si no hay pruebas que me “aplasten”, cuanto más claro y evidente sea mi fallo, más fuerte será mi defensa. Si emitimos una crítica, y el otro la escucha de forma ponderada y racional, hay muchas posibilidades de que nuestra crítica le esté afectando poco, no la vea real o que no le importe. “Cuando te picas, ajos comes”. Cuanto más duele una crítica, más posibilidades hay que sea real.
- Cuanto más me manifiesten o argumenten el fallo que he cometido, más colocarán mi cabeza en encontrar excusas, causas o razones que me justifiquen. Por eso, normalmente las conversaciones donde “se dicen las cosas claras”, no suelen llevar demasiado lejos, y terminamos pensando que “es que la gente no atiende a buenas palabras, aquí hay que ser malo necesariamente”.
- La persona que más errores comete, será con demasiada frecuencia, la que más detecte, acuse y señale los fallos de los demás. Curiosamente, serán a su vez los que más imprescindibles se sienten, y los que más griten indignados cuando se intente modificar su comportamiento o se intente prescindir de ellos.
- Cuando a una persona se le señala un fallo, hay muchas probabilidades de que corrija otro distinto; aquel donde él se siente débil. Por ejemplo, a una secretaria se le pidió reiteradamente que mejorara su capacidad de organización, y ella se dedicó a incrementar su horario laboral, creando, a más horas dedicadas, más desorganización acumulada.
- Si comentamos un fallo claro de una persona, sin mencionar su nombre, por ejemplo en una reunión, todos los asistentes sabrán a quién nos estamos refiriendo... salvo el interfecto, que no entenderá a que viene el comentario, o pensará que es para otro.



- Nos resulta más fácil atribuir inteligencia para explicar la causa u origen de un error, que para explicar la causa de un acierto. Cuando alguien se equivoca, es fácil decir: “Pero tú te crees que eso no lo han hecho queriendo... pero si él sabe bien lo que quiere... vamos, equivocarse en eso, que lo ve cualquiera, eso es a propósito... si tonto no es”. Conclusión, es fácil creer que los errores no son problema de capacidad intelectual o conocimientos, sino de intención.
- Si el error del otro repercute en mi claro perjuicio personal, me será más fácil pensar “que ha sido una faena intencionada y pensada... una cosa así no se hace por casualidad... lo que esta buscando es...”. Por el contrario, si han hecho algo bien, o es obligación, o es casualidad, o era evidente.
- “Es que Manolo siempre llega tarde”. Nos es fácil generalizar fallos en una persona, menospreciando las causas objetivas que hayan podido estar detrás del fallo. Asimismo, hay personas que han logrado ganar las indulgencias de todos, y cuando fallan, se entiende como fruto del azar, o algo de menor importancia.
- Cuando un subordinado hace algo mal, tendemos a comentarlo con muchas más personas que cuando hace algo positivo. Hacia arriba es más fácil que corra información de los fallos que de las virtudes. Esto potencia el papel del que lo cuenta, pero ayuda a crear un clima de falta de respeto interno en la Empresa.
- Cuando alguien comete un error, tendemos a buscar una causa racional detrás del mismo. Con voz de calmada paciencia diremos frases como “pero tú no has visto que... pero no te distes cuenta de... pero no te dije... cómo se te ha ocurrido...”. Sin embargo, las personas no nos comportamos razonablemente ni incluso cuando este tipo de comportamiento repercute en claro beneficio o perjuicio propio. Pero, eso sí, todos seremos capaces de explicar la racionalidad de nuestros actos.
- Somos capaces de apreciar la irracionalidad del comportamiento de los demás, pero difícilmente detectaremos nuestra propia irracionalidad. Por eso, cuando valoramos el fallo de otro decimos “parece mentira, pero a quién se le ocurre, etc.”. Cuando valoramos la racionalidad de un error nuestro decimos: “No es lo que parece, te voy a explicar...”. Pocas ideas cuestan más asumir vivencialmente, pocas ideas pueden romper más nuestra imagen de nosotros mismos y darnos más inseguridad, que la de aceptar que gran parte de nuestro comportamiento es irracional.

- Esto hace que seamos sinceros cuando buscamos razones tras nuestra conducta, aunque escuchadas en frío sean de risa. No estamos intentando engañar al otro, estamos intentando algo más serio: mantener nuestra imagen de nosotros mismos.
- Pero las causas de los errores no están sólo en las personas. Hay que contar también con la Inercia Organizativa. Tenderemos a tomar aquellas decisiones más próximas a las formas establecidas de hacer las cosas, aunque todos los participantes sean conscientes a título individual de que el sistema es mejorable, o incluso que es perjudicial.
- Cuando tenemos que tomar una decisión, es fácil que valoremos y contrastemos de forma consciente y explícita una serie extensa de variables: costes, tiempos, accesibilidad, etc. Lo que no solemos explicitar ni hablar es la consideración de “y cuál de las decisiones es más defendible en caso de que las cosas salgan mal”.
- Muchas veces se toman decisiones que sabemos dan lugar a error o fallo simplemente porque de todas es la más defendible posteriormente: “la carne está dura, pero era la más cara de la carnicería...”. Esto es una ventaja para las marcas acreditadas y caras.
- Cuando estamos tocando un tema conflictivo (un error, o una fuente posible de fallos), solemos empezar empleando la amabilidad, apoyo y respeto. Si esto no funciona, pasamos a emplear la fuerza y la integridad, y si seguimos sin avanzar, vamos rápidamente a la fuerza sola, ya bien justificada por la “irracionalidad” del interlocutor. Decimos: “Yo no soy violento, no grito... pero tú me estás obligando con tu actitud a...”.
- En el fondo, la idea de que las personas nos movemos por la fuerza es la que más fuerza tiene, y si un error “no se resuelve por la buenas, habrá que ir por las malas, que es el único lenguaje que la gente entiende...”.
- Con los planteamientos anteriores, es fácil deducir por qué las acciones que efectuamos tendentes a incrementar el entendimiento y la confianza producen a menudo desentendimiento y desconfianza. Por ejemplo “vamos a aclarar este asunto a fondo” produce más tensiones y complicaciones que el “déjalo estar...”.

- Cuando honradamente intentamos aclarar un asunto, y obviamos estas características de las personas (intentamos resolver racionalmente conductas que tienen mucho de irracional), los resultados suelen ser malos. Y esto no es lo peor. Lo más negativo es que nos confirman que “si no se ha llegado a una solución es porque no quieren... no les interesa... no les importa...aquí hay que cortar por lo sano y dejarnos de historias”.
- Cuando hay una situación que nosotros quisiéramos que cambiase, pero no nos sentimos con fuerza o valor para tocarla, reaccionamos buscando culpables en instancias superiores que deberían haber detectado el mal y corregirlo, dado que a ellos si les atribuimos poder. Si no lo hacen, entendemos que es porque no quieren, y le buscamos algún fin razonablemente maquiavélico a su incompetencia.
- Por el contrario, cuando el mismo problema es analizado por las instancias de la empresa que si tienen poder de cambio, se entiende que la solución corresponde a las personas que están abajo, dado que “la dirección está dispuesta a apoyar cualquier iniciativa razonable...” (para ellos). En una organización o sociedad todos estamos de acuerdo en que el cambio es imprescindible. También solemos coincidir en que lo auténticamente imprescindible es que empiece por los otros antes que por el área de uno.
- Cuando en una discusión decimos: “yo soy una persona que atiende a argumentos”, aparte de una frase sin sentido (¿quién es capaz de decir de sí mismo “yo no atiende a argumentos”?) lo que el otro debe entender es: “di los argumentos que quieras, no me van a convencer... pero no creas que es porque yo estoy cerrado, dado que... atiende a argumentos”.
- Si le pedimos a una persona que nos diga sus principales defectos, generalmente enunciara virtudes exageradas.
- Cuando en una conversación decimos “voy a serte claro”, lo más probable es que a continuación “golpeemos” a nuestro interlocutor con una afirmación extrema, poco agradable, y pensada exclusivamente desde nuestra perspectiva e interés. Casi con absoluta seguridad esta afirmación podríamos haberla matizado y pensado más desde el punto de vista del interlocutor. Ser “claro” no siempre es una virtud, y demasiadas veces es muestra de mala educación.



¿Y LA SOLUCIÓN?

¿Demasiados puntos conflictivos, verdad? ¿Cómo evitarlos? Podemos probar con el voluntarismo. Podemos decir: “voy a detectar estas situaciones y cuando se den, cambiaré mi comportamiento”. Eso estaría bien, pues le ayudará a ser menos reactivo. Pero esta es una solución de tipo individual. Difícilmente tendrá éxito si intenta aplicarlas de forma directa a toda su Organización.

De hecho, soluciones de tipo voluntaristas suelen tener corto alcance cuando las aplicamos a un colectivo. Como cuando Borrel, en su tiempo en el Ministerio de Fomento dijo a los contratistas que “si alguien les pedía comisión fueran a él directamente, que lo solucionarían”. Mejoras basadas en el voluntarismo duran el tiempo en el que mantenemos la presión. Cansan, queman –empeoran generalmente la situación–: Van contra la naturaleza humana.

Es mejor probar con técnicas sencillas, graduales en el tiempo, orientadas todas ellas a cambiar el ambiente. La mayoría de estas técnicas están agrupadas bajo un paraguas muy amplio denominado Kaizen, Mejora Continua. O los Sistemas de Sugerencias, tan fáciles de enunciar y tan difíciles de implantar en la realidad. Si quiere algo más novedoso, pruebe con el Ciclo AAR. Lo aplica la unidad de Elite (OPFOR) del Ejército EE.UU., y parece que con buenos resultados. Aunque no se si los Irakies lo saben.

Muchas técnicas para combatir los MPI (Mecanismos de Perfección de la Ineficacia) son sencillas. Están basadas en el sentido común. No hay nada en las 5S, por ejemplo, que no hayamos oído antes a nuestras madres (y le garantizo que al menos la mía no sabe japonés). Lograr que las personas se muevan en un entorno donde predomine la Organización, el Orden y la Limpieza ¿no le suena?

EL OJO DEL AMO.... ENGORDA AL CABALLO

Luego no es un problema de sistemas. Esos los conocemos, sobre ellos estamos formando todos los días. Hay multitud de vías contrastadas para minimizar y aprovechar los errores. **Pero ninguna funciona SI....**

.... el mando no actúa, de manera constante, bajo una determinación: el despilfarro no nos gusta, el despilfarro mantenido no lo consentimos, que aceptamos el fallo, siempre y cuando lo aprovechemos para detectar agujeros y proponer soluciones. Porque lo contrario, cuando la gente ve que los fallos se dan y a sus responsables no parecen importarle - lo consiente - la credibilidad se derrumba, y todos pasamos a ver en qué medida podemos aprovechar la situación.

.... los profesionales no tienen responsabilidad atribuida para actuar frente al error, sin riesgo para su estabilidad o permanencia

.... los sistemas de recompensa no están invertidos: se premia al que calla y oculta, se sanciona al que actúa y se arriesga.

Si esta voluntad de aprovechar los errores como una mina de soluciones existe, y su actitud no es defensivo- reactiva, no se preocupe, las técnicas - y la formación- para lograr aprovechar los errores, están y están probadas.

Si no existe esta voluntad y actitud positiva, tampoco se preocupe por las técnicas para evitar errores, el problema, en este caso, es otro.





FORMACIÓN Y CONTROL

LÍNEAS DE ESPECIALIZACIÓN

Si quiere **formar, evaluar, detectar, desarrollar, dinamizar, tutorizar, dar soporte...** a sus profesionales, sin renunciar a su sello... y con la solvencia de una empresa con más de 20 años en el mercado, déjenos presentarles ideas dentro de nuestras líneas de especialización.

ESPECIALISTAS EN SOLUCIONES PEGADAS A LA PRÁCTICA PARA:



REDES
COMERCIALES



PRODUCTIVIDAD
y EFICACIA



HABILIDADES-
DIRECTIVAS



OUTSOURCING de
FORMACIÓN



EVALUACIÓN y
DESARROLLO





Formación y Control

Sevilla

c/ Montevideo, 31

C.P.: 41013

Tlfno.: 954 700 011

entrada@formacionycontrol.com

Madrid

c/ López de Hoyos 35,

C.P.: 28002

Tlfno.: 917 691 016

msanchez@formacionycontrol.com

www.formacionycontrol.com | www.multipli.co
Síguenos en twitter: [@fycontrol](https://twitter.com/fycontrol)



FORMACIÓN Y CONTROL