

Las amenazas de caminar hacia el desastre a las que toda organización está expuesta a lo largo de su existencia son posibles de contrarrestar cuando sus ejecutivos son maestros en el arte de anticipar y detectar disfunciones. De ahí la imperiosa necesidad de potenciar esta habilidad en los ejecutivos de todos los niveles.

Las bancarrotas organizacionales no son repentinas, sino que evolucionan con el tiempo. Suelen iniciarse con aparentes nimiedades que, tras meses o años, terminan por convertirse en agudas complicaciones que, a veces, acarrear un desenlace fatal. Los líderes empresariales, verdaderos "descubridores de problemas", son quienes deben rastrear los posibles peligros que acechen a sus organizaciones sabiendo siempre que el tiempo es el factor decisivo. Cuanto antes se detecta un riesgo, más posibilidades existen de evitar una catástrofe.

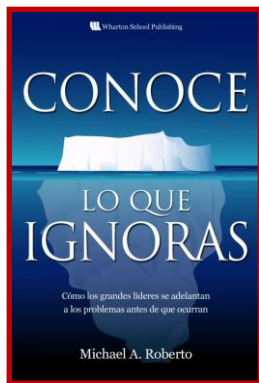
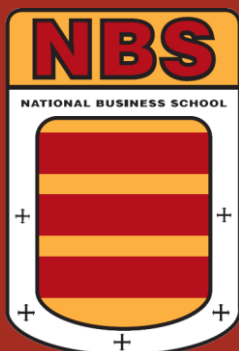
Bibliografía

Michael A. Roberto

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



Conoce lo que ignoras

7 habilidades que todo directivo debería cultivar para adelantarse a los problemas que puedan surgir en cualquier organización

Michael A. Roberto

INTRODUCCION

Gracias a las investigaciones que ha llevado a cabo, Michael A. Roberto ha identificado siete habilidades básicas que todo líder debe dominar para convertirse en un auténtico "sabueso empresarial". Ello no significa que no se precise nada más. El líder que se mantiene alerta es porque ha sabido adoptar una actitud de permanente curiosidad intelectual, un pensamiento sistemático y una sana dosis de paranoia. Y por eso ha aprendido a desarrollar las mencionadas habilidades:

1. Es consciente de que la información que le llega está filtrada. Las personas que le rodean filtran información por razones diversas.
2. Observa a las personas en su medio natural de la misma manera que lo haría un antropólogo, sin conformarse únicamente con hacerles preguntas.
3. Apoyándose en su experiencia, tanto personal como profesional, es capaz de descubrir analogías y pautas.
4. Fomenta el intercambio de información entre distintas unidades de la organización.
5. Sabe cómo animar a la gente a correr riesgos y a aprender de sus errores, sin olvidar que, para preservar el sentido de responsabilidad en la organización, hay que mantener la distinción entre errores excusables e inexcusables.
6. Pone todo su empeño en mejorar continuamente sus propias capacidades comunicativas y las de su organización.
7. Es experto en revisar el rendimiento de sus equipos y reflexionar sobre el mismo.

Eludir los filtros

Existen varios motivos por los que en una organización la información llega filtrada a las personas que toman decisiones. Algunos individuos optan por resumir esa información dirigida a sus superiores por razones de eficacia: el tiempo es limitado y tratan de emplearlo de manera racional. Otros prefieren no desviar la atención de sus jefes con problemas que aparentemente se pueden solucionar sin su implicación, pues temen aparecer como débiles o incompetentes.

La información también se filtra por presiones derivadas del conformismo: en algunos casos, cuando los altos directivos de una empresa ya han alcanzado el consenso y dejan de dar muestras de curiosidad auténtica por conocer más a fondo una situación, invitan a la filtración de la información, pues los subordinados se inclinan entonces a conformarse con el punto de vista mayoritario.

En otras ocasiones, la filtración de la información se realiza de manera inconsciente. Existe en los seres humanos una predisposición psicológica a buscar la información que confirma nuestras ideas o nuestras hipótesis y a no tomar en cuenta los datos que los contradicen. Ello, sin duda, repercute en la calidad de la toma de decisiones.

A veces, la filtración se produce por motivos puramente egoístas. Los defensores de una propuesta particular presentan un informe elaborado de manera que justifique sus recomendaciones y convenza a aquellos a quienes va dirigido. Incluso es posible que se oculten datos que señalan los riesgos y los costes de la propuesta.

En definitiva, que la información termine siempre por ser filtrada parece inevitable. Para sobrepasar esas pantallas interpuestas y acceder a los datos directos, es preciso que un líder siempre atento a esos rumores de fondo, que tal vez escondan perspectivas poco halagüeñas, se valga de técnicas tales como escuchar con su propio oído, buscar opiniones diferentes o conectar con los jóvenes, entre otras.

Escuchar con el oído propio. Anne Mulcahy, directora general de Xerox desde 2001, tomó algunas medidas muy interesantes para garantizar que ella y su equipo ejecutivo recibieran información sin filtrar sobre la satisfacción o el descontento de sus clientes. En concreto, Mulcahy promovió la utilización de dos técnicas que ayudan a llevar hasta los ejecutivos superiores la información real, libre de interpretaciones.

La primera de ellas consistió en hacer de cada miembro de su equipo ejecutivo responsable directo de las relaciones con los quinientos clientes más importantes de la compañía. A todos estos directivos se les asignó la tarea de mantener la comunicación con, al menos, un cliente, entender sus necesidades y exigencias y asegurarse de que los recursos de Xerox se empleaban adecuadamente para resolver problemas y aprovechar las oportunidades.

La segunda medida fue la creación del puesto de "director de clientes por un día", que los veinte altos ejecutivos del equipo

directo de Mulcahy ejercen durante un día al mes. En ese puesto, su cometido es trabajar sobre todas las quejas que ese día se reciben en la oficina central. Las obligaciones del "director de clientes por un día" son tres: escuchar al cliente, solucionar su problema y asumir la responsabilidad de que se eliminará la causa del mismo. De ese modo, la dirección de la compañía tiene siempre asegurado el contacto directo con su terreno de trabajo.

Buscar opiniones diferentes. Peni Garber es socia en ABRY Partners, una empresa de capital-riesgo de Boston especializada en el sector de los medios de comunicación. Recoger diferentes puntos de vista en empresas que son posible objeto de inversión es una parte esencial de su trabajo. Cuando las visita, no limita sus conversaciones al director general u otros miembros de la junta directiva, sino que se esfuerza en hablar con una gran variedad de ejecutivos.

Garber lo hace así por tres razones: para evaluar el talento que hay dentro de la empresa; para poner a prueba el nivel de compromiso y disciplina del personal y así cerciorarse de si todo el mundo entiende la estrategia de la compañía y comparte los mismos valores; y, lo más importante, para descubrir la posible existencia de conflictos internos, desconocidos para la propia dirección o conscientemente ocultados por ella.

Conectar con los jóvenes. Las personas jóvenes a menudo poseen un sentido muy agudizado para captar las últimas tendencias sociales. Por lo general, están familiarizadas con las últimas ideas y productos en tecnología, moda, vida sana o ecología. De ahí la importancia de que los máximos responsables de las empresas permanezcan en contacto directo con los miembros más jóvenes e inteligentes de su organización.

Uno de los pensadores más influyentes de la gestión empresarial actual, Gary Hamel, recomienda en este sentido que el director general forme un "gabinete en la sombra", integrado por los mejores empleados de entre veinte y treinta años. Sus reuniones periódicas con este gabinete le servirían

para comparar las diferencias entre la perspectiva de los jóvenes sobre los principales asuntos estratégicos y la perspectiva de los miembros de su junta directiva. Hamel es de la opinión de que la interacción con los empleados jóvenes ayudaría a los directores generales a descubrir aquellas amenazas y oportunidades que los líderes de mayor edad a veces no perciben.

Convertirse en antropólogo

En el pasado, las empresas utilizaban con frecuencia los llamados "grupos de muestra" para sus investigaciones de marketing. Llevaban a los consumidores hasta sus oficinas y les suministraban exhaustivos cuestionarios sobre los nuevos productos y servicios a punto de ser lanzados al mercado. Hoy en día el enfoque ha cambiado y lo habitual es recurrir a la observación directa del comportamiento de los consumidores en su entorno habitual (en los hogares, en los puestos de trabajo, en los coches, etc.).

Los investigadores de Kimberly Clark, fabricante de la marca de pañales Huggies y otros productos para la infancia, han aprendido mucho de la observación directa de los padres mientras cambian los pañales a sus bebés. En uno de los estudios de la compañía, se demostró que la mayoría de los padres luchaba desesperadamente por sujetar a sus bebés mientras intentaban alcanzar el pañal, las toallas húmedas o la ropa. La dificultad se agravaba aún más cuando había que hacer todo eso durante un viaje. Como respuesta a este descubrimiento, la empresa respondió rediseñando el pack de viaje de toallitas húmedas, que ahora pueden sacarse con una sola mano y dejan la otra libre para mantener quieto al bebé.

Estudios observacionales similares son los que lleva a cabo Microsoft, visitando las casas de algunos de sus clientes para observarles mientras trabajan o juegan con sus PCs. La compañía les proporciona hardware y software gratuitos y a cambio obtiene permiso para contemplar cómo utilizan sus productos durante un periodo relativamente largo (desde varios meses hasta dos años en algunos casos).

Arm & Hammer, el fabricante de bicarbonato de sosa y ambientadores relacionados, también visitaba las casas de sus clientes y tomaba nota de todo, desde los frigoríficos hasta las cajas de arena para gatos. Así fue como descubrieron que muchos de quienes tenían un gato en casa no notaban cuándo parte de la arena estaba empapada en orina, y en respuesta a ello lanzaron un nuevo producto que adquiría un color azul cuando la caja estaba húmeda.

Por su parte, Procter & Gamble ha desarrollado uno de los más exhaustivos programas de investigación observacional en el mundo. En la actualidad, los empleados de la compañía se familiarizan con la vida de sus clientes a través de dos innovadores programas. El primero de ellos, llamado *Living It* ("vivirlo", en inglés), consiste en que los empleados de la empresa acompañan a los participantes en dicho programa cuando acuden al supermercado. En el segundo, bautizado como *Working It* ("trabajarlo"), los empleados se sitúan en los mostradores de varios grandes almacenes para allí obtener información de primera mano sobre el mundo real de sus clientes. Durante la última década, Procter & Gamble ha aumentado en un 500% su inversión en el desarrollo de estas técnicas de inmersión en el mundo de los clientes.

Los expertos en marketing describen este tipo de trabajo observacional como investigación antropológica. Los antropólogos estudian grupos, organizaciones y culturas mediante una observación cercana de las personas en su entorno natural. Su metodología es especialmente apta para ser utilizada con los consumidores o con los empleados, ya que ambos grupos de personas a menudo afirman una cosa y hacen la contraria. Los cuestionarios de preguntas a los individuos que integran un grupo de muestra pueden proporcionar unas respuestas en completo desacuerdo con el comportamiento real que después exhiben en sus casas o centros comerciales.

Así pues, la observación de primera mano arroja una nueva luz sobre las actividades y comportamientos de empleados, clientes, proveedores, competidores y socios

estratégicos. Esta versión simplificada del método de la antropología debe ser una herramienta esencial para cualquier líder empresarial. Sus principios y técnicas no son otros que los usados por los antropólogos profesionales: librarse de prejuicios antes de iniciar el trabajo; observar bajo diferentes circunstancias y desde distintas perspectivas; elegir bien a los informadores; ser riguroso en la recogida y registro de los datos; escuchar activamente y, por último, realizar un seguimiento sistemático de aquello que contradice las ideas preconcebidas del observador.

Descubrir pautas

La intuición humana se desarrolla a medida que se va adquiriendo un conocimiento cada vez más exhaustivo sobre un campo específico. Una persona que se encuentra repetidamente ante situaciones parecidas aprende a descubrir analogías con más facilidad. Su mente las busca muchas veces de manera inconsciente y las utiliza cuando tiene que resolver un problema.

El proceso intuitivo se apoya firmemente en la capacidad de establecer analogías. Es como si la mente humana se hiciera constantemente esta pregunta: ¿qué parecido guarda esta situación con alguna de las anteriores? No obstante, la búsqueda de similitudes también conduce a veces al error de sobrevalorar algunas e infravalorar el resto.

Ocurre con frecuencia que los responsables de las empresas buscan equivalencias inexistentes entre soluciones del pasado y problemas actuales, e intentan adaptar el problema a la solución y no al contrario. Este es a menudo el caso de aquellos modelos de negocio que demostraron su éxito en el pasado y de los que a muchos directivos les cuesta desprenderse.

Dentro de la industria cervecera estadounidense, Pete Slosberg obtuvo un gran éxito con el lanzamiento de su marca de cerveza artesanal Pete's Wicked Ale. Tras venderla, Slosberg emprendió la búsqueda de otra industria en la que su modelo de negocio de cerveza pudiera funcionar con los mismos excelentes

resultados. Finalmente, en 2002 fundó Cocoa Pete's Chocolate Adventures, una fábrica de chocolates gourmet.

Para Slosberg y sus colaboradores, la industria chocolatera estadounidense presentaba una analogía casi perfecta con la industria cervecera de los años 80 en lo referente a su dinámica y composición. Tras una investigación, constataron que el mercado doméstico estaba dominado por tres compañías (Hershey, Mars y Nestlé) y que las tres fabricaban un chocolate destinado al mercado masivo, sin ningún sabor excepcional. Igual había sido el caso de la cerveza: tres compañías (Anheuser Busch, Coors y Miller) y una cerveza mediocre para un consumo masivo. Parecía claro, pues, que existía un hueco para los chocolates gourmet. Además, muchos fabricantes de chocolate (como Guitard, por ejemplo) tenían una capacidad de producción excesiva y podrían dedicarse a la producción de chocolates de marcas propias.

No obstante, los casos de la cerveza y el chocolate presentaban unas marcadas diferencias que Slosberg y su equipo no pudieron o no quisieron ver. Por ejemplo, el mercado objetivo para la Pete's Wicked Ale estaba compuesto mayoritariamente por hombres de entre 18 y 34 años de edad, mientras que el mercado para los chocolates gourmet eran mujeres de mayor nivel académico y económico. Además, la externalización de la producción y el empaquetado del chocolate resultaron ser mucho más complicados de lo esperado. Como consecuencia de todo ello, aunque la empresa de Slosberg sigue existiendo, su éxito ha resultado muy inferior al de su marca de cerveza.

A pesar del riesgo de incurrir en errores durante los procesos de búsqueda de analogías y pautas, esta capacidad es una de las de mayor utilidad para cualquier líder empresarial. Los investigadores Neustadt y May han elaborado una sencilla metodología para mejorarla. Según ellos, los líderes empresariales deben comenzar por examinar muy de cerca la situación en que se encuentren y distinguir en ella lo conocido, lo confuso y lo supuesto.

Con este ejercicio se conseguirá separar las suposiciones de los hechos.

Después llega el momento de contrastar dos situaciones análogas y dirigir la atención tanto a las semejanzas como a las diferencias entre ellas. Como argumentan Neustadt y May, si el presidente Truman hubiera aplicado este método a la guerra de Corea, EEUU no hubiera salido derrotado en su intento de reunificar la península coreana. El presidente y su gabinete creían que el auge del comunismo era análogo al auge del fascismo; así, sólo mantuvieron en mente el factor soviético y perdieron de vista el factor chino, que supuso la diferencia fundamental y que, finalmente, imposibilitó la reunificación de las dos Coreas.

Otra vía para potenciar la capacidad de descubrir analogías es entrar en contacto con expertos en campos diversos y tratar de entender su manera de pensar: ¿cómo interpretan las situaciones? ¿Cómo reconocen problemas y tendencias? ¿Qué sutiles señales les sirven de advertencia? En las empresas, la tutoría es uno de los procesos que mejor sirven a este fin. En ella, el conocimiento se adquiere por ósmosis entre el tutor y el tutelado y la capacidad intuitiva de este último se beneficia enormemente.

La transparencia de la información es esencial para el reconocimiento de las pautas. Para detectarlas es necesario que los miembros de una organización estén dispuestos a compartir la información entre sí. En PayPal, la unidad de pagos online perteneciente a eBay, han desarrollado un proceso único para encontrar pautas e identificar los problemas antes de que aparezcan. Cada equipo de la empresa envía semanalmente su informe "PPP" (progreso, problemas y planes). En él se detalla el progreso del grupo en las iniciativas de turno, los problemas actuales a los que se enfrenta y los planes previstos para solventarlos.

Dichos informes se envían a unas cuantas unidades parejas y a los directivos superiores de la organización. De ese modo, el directivo que analiza una serie de esos informes tiene ocasión de detectar pautas

comunes a las diferentes unidades de PayPal (dificultades similares, posibilidades de que las unidades colaboren en su resolución, etc.). Este proceso permite a la empresa adelantarse a los problemas y a las sorpresas desagradables y realizar un esfuerzo coordinado para resolverlos.

Intercambiar información

Hoy se sabe que antes de los trágicos atentados del 11 de septiembre, los órganos de la inteligencia estadounidense (CIA, FBI, NSA) no se intercambiaron entre sí de forma correcta la información de la que cada uno disponía sobre el terrorismo islamista, y que de haberlo hecho, tal vez se hubiera podido impedir que los ataques se cometiesen.

Fueron muchas las razones de este fracasado manejo de la información. Algunas de ellas tienen que ver con la propia naturaleza de los servicios de inteligencia, como, por ejemplo, no comprometer la seguridad de los datos o proteger a las fuentes que los proporcionan. Otras, en cambio, son características de toda organización compleja, donde la necesidad de diferenciación de sus unidades a menudo choca con la necesidad de integración. Para muchas empresas, la falta de integración no pasa factura hasta que no se produce un gran cambio en el mundo exterior: las turbulencias, y las amenazas que traen consigo, requieren un intercambio mucho más fluido de información y una coordinación precisa entre las diferentes unidades de la organización.

Numerosos líderes de grandes y complejas organizaciones se preocupan por adoptar soluciones estructurales para los obstáculos que frenan o entorpecen el intercambio de información. Las nuevas estructuras resultantes a menudo favorecen el flujo vertical de la información e implican una centralización y jerarquización organizacional adicionales, lo cual supone una ventaja en determinadas situaciones pero todo lo contrario en otras.

Existe, sin embargo, una alternativa a las sencillas pero a veces fatídicas correcciones estructurales que se centran en el flujo

vertical de la información: dicha alternativa consiste en fomentar la expansión y utilización de redes sociales informales. Para los líderes empresariales es fácil desarrollar estas redes a través de actividades como los programas de rotación de puestos, la creación de lugares informales de encuentro, los retiros o los programas de desarrollo del liderazgo. De esa manera, los programas de rotación de puestos, por ejemplo, ayudan a entender y valorar el trabajo que se realiza en otras unidades de la organización, a la vez que facilitan a los individuos la creación de sus propias redes sociales.

Además de estas últimas, los directivos empresariales tienen a su disposición la tecnología y las técnicas de colaboración masiva para reunir el conocimiento colectivo y el intelecto de un gran número de personas de dentro y fuera de una organización. Al utilizarlas, aprovechan lo que James Surowiecki ha llamado "la sabiduría de las multitudes", esto es, las opiniones e ideas de mucha gente que no necesariamente tiene que comunicarse entre sí o interactuar. Un ejemplo que ilustra esta técnica a la perfección es el famoso concurso televisivo Quiero ser millonario. En él, los participantes disponen de un comodín para preguntar al público, que llegado el caso, es invitado a votar la respuesta correcta de entre cuatro opciones. Los aciertos alcanzan un sorprendente 91%.

Son muchas las organizaciones que han sabido beneficiarse de la colaboración masiva y de "la sabiduría de las multitudes". Una compañía minera de Toronto creó un concurso en el que invitaba a participar a gente de todo el mundo: se trataba de examinar los datos geológicos que la compañía proporcionaba y recomendarle en qué punto exacto de los terrenos que poseía podría encontrarse oro. El concurso arrojó unos resultados sorprendentes, a los que ni siquiera los propios expertos de la compañía habían sido capaces de llegar.

Los servicios de inteligencia estadounidenses también han adoptado la tecnología "wiki" y las técnicas de colaboración masiva. El proyecto

Intellipedia permite a unos 37.000 oficiales de inteligencia de la CIA, FBI, NSA y otras agencias compartir información, e incluso evaluar la exactitud de los datos que los otros aportan, en las redacciones de sus contenidos "wikis".

Con objeto de lograr la mayor eficacia posible en el intercambio y síntesis de la información, los directivos y sus empresas deben atraer, retener y desarrollar un personal con pensamiento integrador. Tienen que esforzarse por aprender a considerar los problemas como parte de un todo y a reconocer que los triunfos y fracasos más complejos nunca tienen una única causa. La síntesis es una de sus responsabilidades más destacadas.

Animar a la gente a correr riesgos y a aprender de sus errores

La detección de problemas requiere de los líderes empresariales una mentalidad muy distinta a la habitual en lo que respecta al concepto de fracaso. La existencia de una cultura que tolera una dosis sana de riesgo y fracaso ayuda a una organización a descubrir con mayor anticipación las amenazas a las que se enfrenta. En el caso contrario, cuando las personas temen el castigo, existen muchas menos posibilidades de que se admitan errores y faltas. Sin saber dónde y cómo se producen esos errores, la dirección de una empresa es incapaz de identificar pautas y tendencias o de establecer las analogías oportunas entre los múltiples incidentes, y así poder actuar de manera eficaz.

En el Hospital Infantil de Minneapolis, la directora de operaciones Julie Morath introdujo un sistema de informes sin reproches: dio autorización a su personal para informar de manera confidencial y anónima sobre los accidentes médicos que ocurrían en el hospital. Por supuesto, los que eran fruto de la negligencia o de una conducta impropia no estaban sujetos a dichas condiciones; sin embargo, la mayoría de ellos no eran fruto del descuido personal, sino un síntoma de problemas sistémicos en el hospital. La iniciativa de la directora pretendía descubrirlos y, con ello, erradicar las causas de los accidentes. Tras la implementación del programa, el número

de errores de los que se informaba aumentó como consecuencia de la mayor confianza de los empleados a la hora de comunicarlos. Con el tiempo, la mayor transparencia se tradujo en considerables mejoras en la seguridad del hospital.

Una tolerancia laxa ante el fracaso no sólo permite descubrir los errores ya cometidos, sino que fomenta la experimentación para acelerar la detección de problemas. En la famosa empresa de diseño industrial IDEO tienen la costumbre de repetirse Fracasa pronto y a menudo si quieres triunfar antes. La participación de los profesionales en experimentos rápidos y de bajo coste les permite encontrar las ideas que no están dando sus frutos o las trabas capaces de hacer fracasar una estrategia o una iniciativa. Con el tiempo, muchos experimentos frustrados permiten descubrir aquello que funciona. Lamentablemente, sucede con demasiada frecuencia que las empresas sólo desarrollan aquellos proyectos piloto que confirman las ideas preconcebidas de sus directivos y no los que demostrarían qué es lo que dará resultados.

Evidentemente, no todos los errores o fracasos deben tolerarse o servir como material de aprendizaje. Para distinguir entre unos y otros, los ejecutivos necesitan disponer de unos criterios claros y examinar el comportamiento de sus empleados antes, durante y después del fracaso sufrido o del error cometido. Conviene comprender el proceso de toma de decisiones que les llevó a un curso de acción determinado, analizar cómo reaccionaron cuando las cosas empezaron a ir mal y evaluar su comportamiento tras el resultado fallido, especialmente el grado de responsabilidad que han aceptado por sus errores y la determinación de aprender de ellos.

Alguien que analiza el comportamiento de un empleado o de un equipo responsable de un error deberá plantearse las siguientes cuestiones:

- a. Antes del fracaso o error: ¿Qué procesos emplearon para formular su plan? ¿Realizaron un proyecto piloto efectivo, en el caso de que fuera

posible? ¿Intentaron aprender de proyectos similares en el pasado?

- b. Durante el fracaso o error: ¿Midieron el progreso de manera sistemática? ¿Adaptaron su plan original en función de la nueva información que recibían? ¿Emplearon correctamente los recursos tras haberlos empleado de forma inadecuada?
- c. Después del fracaso o error: ¿Asumieron la responsabilidad? ¿Intentaron aprender el máximo posible de su equivocación? ¿Salvaron del desastre algún activo tangible o intangible?

Mejorar las capacidades comunicativas

En cualquier proceso de comunicación, los individuos reciben mensajes y, al mismo tiempo, cometen numerosos errores que impiden que dicha comunicación sea efectiva. A menudo ocurre que ya han tomado una decisión antes de que el interlocutor llegue a hablar. Otras veces empiezan por pensar en cómo responder antes de que la persona que está hablando termine, o bien se atribuyen malas intenciones a las palabras de los demás por no querer aceptar que su opinión no coincide con la propia.

Para mejorar la comunicación dentro de la empresa los directivos deben empezar por abordar aquellos momentos donde tiene más posibilidades de fallar: las primeras reuniones informativas antes del comienzo de un proyecto y los "traspasos" de tareas o proyectos de una unidad a otra. Finalmente, deben responsabilizarse de que el personal a su cargo aprenda a hablar con más confianza en sí mismos cuando se les presentan dificultades.

Reuniones informativas. Según Kelly Ison, ex-piloto de US Airways, una buena comunicación empieza con una reunión informativa y efectiva con la tripulación antes de la primera serie de vuelos que nos espera en los siguientes cinco días. Muchos malentendidos se producen precisamente el primer día en el que la tripulación se reúne para volar juntos, y precisamente por eso la

primera reunión informativa es primordial como oportunidad para conocerse, exponer los objetivos y establecer las normas de conducta.

El papel del piloto es asegurarse de que cada miembro de la tripulación entienda sus cometidos y responsabilidades. Sus colaboradores más cercanos, por su parte, revisan el tiempo y la secuencia de las principales tareas por realizar, además de la distribución de la carga de trabajo entre la tripulación. Una reunión informativa bien organizada incluye la discusión sobre el tipo de sucesos no planeados que puedan ocurrir y de cómo los abordará la tripulación. En la opinión de Ison, lo más importante es que el piloto mantenga sus líneas de comunicación abiertas durante esa reunión. En su opinión, el piloto debe hablar así a la tripulación: Diríjense a mí si detectan problemas o acontecimientos inesperados. Estoy aquí y quiero saber si creen que hay algún problema.

Traspasos. Los establecimientos sanitarios han descubierto que los "traspasos" de tareas efectivos son decisivos a la hora de reducir los accidentes médicos. Ello resulta de especial relevancia cuando un paciente se somete a una intervención quirúrgica. El equipo de la operación entrega al paciente a otro equipo encargado del área de recuperación postoperatoria. Pasado un tiempo, este último grupo lo dejará en manos de las enfermeras que se ocuparán de él durante el tiempo que permanezca en el hospital. Los cuidados adecuados para este paciente precisan que, durante todo el proceso, la información fluya sin obstáculos de un grupo a otro.

Igual que los hospitales, las empresas deben conocer los puntos en los que se producen los "traspasos" críticos en la organización: ¿dónde y cuándo los proyectos y las tareas más importantes pasan de estar bajo la responsabilidad de una unidad a la de otra? ¿Qué información tiene más probabilidades de perderse en el camino? ¿Cómo organizar reuniones informativas para garantizar un traspaso suave?

Hablar de manera más efectiva. Con una gran frecuencia, aquello que no marcha

bien en una empresa no se detecta porque los individuos no saben expresarse bien. Intentan transmitir sus preocupaciones, pero parece que nadie está dispuesto a escucharles. Puede que incluso lleguen a hablar con directivos superiores, mas sin convencerles. Aquí los líderes empresariales tienen una enorme responsabilidad para formar y enseñar a su personal a hablar de manera firme y enérgica, a la vez que respetuosa, cuando se encuentren con un contratempo o tengan una opinión diferente.

Todd Bishop, experto en CRM (Crew Resource Management, o Gestión de Recursos de la Tripulación, una metodología que trabaja con simulaciones para incrementar la coordinación y la comunicación en grupos altamente entrenados), ha desarrollado un proceso de cinco pasos para lograr explicarse con más seguridad cuando se ha detectado una disfunción de cualquier tipo.

Para empezar, debemos dirigirnos por su nombre a la persona a la que expresamos nuestra preocupación. Luego, formular el problema en términos claros y concisos haciendo notar que lo hemos reflexionado. Es mejor hablar en primera persona que proyectar nuestras emociones sobre los demás. A continuación hay que proponer una o varias soluciones alternativas al obstáculo que hemos identificado: hacerlo así demuestra nuestra disposición a asumir la responsabilidad en la búsqueda de un remedio y reduce las probabilidades de llegar a un conflicto personal con el interlocutor. Finalmente, hay que intentar alcanzar un acuerdo.

Revisar y reflexionar sobre el rendimiento de los equipos

Muchas organizaciones llevan a cabo revisiones de proyectos ya finalizados. El ejército estadounidense, por ejemplo, fue una de las primeras grandes organizaciones en desarrollar un enfoque sistemático para hacerlo, ya en los años 70. El proceso, conocido como AAR (After-Action Review, o post-evaluación) se sustenta en cuatro preguntas básicas:

1. ¿Qué nos propusimos hacer?

2. ¿Qué ocurrió en realidad?
3. ¿Por qué sucedió así?
4. ¿Qué haremos la próxima vez?

En la actualidad, el ejército ha convertido estos ejercicios de evaluación en parte de su rutina. Sus responsables han comprendido que esta práctica debe ser un "estado de ánimo en el cual todos se evalúan a sí mismos, a sus unidades, a su organización, y se preguntan cómo pueden mejorar". El AAR debe llevarse a cabo inmediatamente después de concluida una misión, para que los participantes puedan recordar los acontecimientos principales. El proceso requiere de una hábil coordinación y la disposición de los líderes militares a no dominar las discusiones, e incluso admitir sus propios errores.

Distintas organizaciones han adoptado estas prácticas del ejército estadounidense. Entre ellas destacan los hospitales, que los aplican tras los casos de accidentes médicos que se registran durante el funcionamiento diario. En el ya mencionado Hospital Infantil de Minneapolis, el Comité de Seguridad de Pacientes decidió poner en marcha estos ejercicios de evaluación tras una larga serie de accidentes menores. Igual que el ejército, el hospital se esfuerza por establecer unas reglas muy claras sobre la realización de dichos ejercicios y sigue un procedimiento estructurado para analizar cada incidente. El doctor Chris Robinson, director adjunto de asuntos médicos, es uno de los coordinadores del proceso al que le corresponde revisar los incidentes, como por ejemplo el siguiente, el caso de un paciente que recibió una sobredosis de morfina.

Robinson comenzó así su ejercicio de evaluación: Hoy tenemos varios objetivos: comprender lo que pasó, descubrir oportunidades de mejora y dar apoyo a los cuidadores que estuvieron implicados, al paciente y a su familia. Hoy nos centraremos principalmente en documentar todo el proceso de los acontecimientos de ayer. Tenemos tres directrices para esta discusión. Primero, esto debe ser un ambiente libre de culpas; no estamos aquí para buscar un chivo expiatorio, sino para

descubrir fallos en nuestro sistema operativo. Queremos sacar a la luz todos los asuntos en una discusión abierta. Segundo, este proceso es confidencial. Por favor, no revelen el nombre del paciente ni la identidad de los cuidadores. Tercero, les pido que piensen creativamente sobre cómo podemos mejorar nuestros sistemas y procesos. Intenten pensar en el paciente como si fuera su propio hijo y traten de imaginar los sistemas con que les gustaría contar para garantizar la seguridad de su hijo.

Durante la sesión, Robinson formuló preguntas para descubrir, comprender y hacer un diagrama de la cadena de acontecimientos que llevó a la administración de la sobredosis de morfina. Mientras los participantes hablaban, Robinson apuntaba los detalles en la pizarra. Esto facilitaba una discusión constructiva y basada en los hechos. También se ocupó de que los médicos no fueran los que dominaran la discusión. Finalmente, el grupo de participantes se puso de acuerdo sobre la cadena de acontecimientos y, a partir de ella, descubrieron una serie de oportunidades de mejora.

El doctor Robinson es consciente de que reunir un grupo adecuado de personas, procedentes de diferentes unidades de una organización, es condición imprescindible para el éxito de la post-evaluación. Los empleados necesitan una perspectiva sistemática sobre los fallos. Este caso puede extrapolarse a cualquier otra organización: todas ellas deberían intentar crear su propia versión de esta post-evaluación en el hospital si quieren prevenir los problemas y mejorar su aprendizaje.

Conclusión

Los líderes empresariales de todos los niveles necesitan desarrollar su capacidad para detectar aquellos problemas que no se hacen notar hasta que ya es demasiado tarde. La detección requiere de cierta dosis de curiosidad intelectual. Los directivos deben estar preparados para hacer preguntas, deben tener una mente inquieta y estar dispuestos a cuestionar sus ideas y sus conclusiones previas.

Las personas con capacidad para el rastreo de amenazas no sólo exhiben una notable curiosidad intelectual, sino que adoptan además un pensamiento sistemático. Son conscientes de que las pequeñas complicaciones no surgen como fruto de una negligencia o de la conducta reprobable de un individuo, sino que son síntomas de problemas sistémicos en la organización. Por tanto, no se apresuran a buscar faltas y a echar culpas cuando descubren los fallos cometidos, sino que se preguntan si detrás de ellos no se esconden defectos organizacionales más graves. Saben que se puede despedir a la persona que comete un error, pero también que los problemas sistémicos subyacentes volverán a surgir si no se aborda su resolución.

Los líderes con capacidad de seguir el rastro a todo aquello que parece no marchar como es debido son conscientes de que una organización, por más próspera que sea, siempre alberga desajustes, que a menudo están ocultos bajo la superficie y por ello son difíciles de detectar. Por eso cultivan una dosis razonable de paranoia. No esperan a que los problemas se les aparezcan, sino que intentan anticiparse a ellos, pues cuanto antes lo consigan, mejor podrán minimizar el daño y más fácil será la solución. Y lo más importante de todo: los líderes aventajados no ven amenazas en los obstáculos, sino oportunidades para aprender y mejorar.