



El conocimiento que se puede llegar a adquirir de un fracaso es indiscutible. No obstante, aprender de los fracasos no parece estar dentro de la cultura de la mayor parte de las organizaciones. El motivo no es una carencia de compromiso en el proceso de aprendizaje, más bien el motivo viene dado porque los gestores tienen un pensamiento equivocado del fracaso. La mayor parte de las personas piensan que tener un fracaso es una cosa mala, del mismo modo que aprender de éste es una tarea fácil: preguntar a las personas que trabajan en la organización qué es lo que han hecho mal y exhortarlas de evitar fracasos similares en el futuro, o mejor todavía, hacer un informe sobre el fracaso y distribuirlo al resto de personas. Esta manera de pensar es equivocada. En primer lugar, fracasar no siempre es malo, a veces es inevitable y a veces incluso bueno. En segundo lugar, aprender de un fracaso es de todo menos fácil. En el presente tik genera os invitamos a dejar de un lado la visión tradicional sobre el fracaso y a conocer como se puede aprender y verlo como una oportunidad de mejora para vuestra organización deportiva.

El juego del 'mea culpa'

Los conceptos fracaso y culpabilidad son casi inseparables en la mayor parte de las culturas. Desde pequeñas, las personas aprenden a que admitir un fracaso es sinónimo de admitir su culpabilidad. Por este motivo, son pocas las organizaciones que han adoptado una cultura de seguridad psicológica en la que se recompense el hecho de aprender del fracaso. Si en la organización de una actividad deportiva al aire libre, uno de los técnicos deportivos comete un error en el número de inscripciones, es difícil que admita ante el resto de personas el fracaso por temor a posibles críticas. En cambio, si la cultura de la organización es de confianza y seguridad psicológica, esta persona se sentirá segura de dar información sobre el fracaso.

Algunas de las preguntas que se hacen los gestores deportivos sobre cómo gestionar el fracaso dentro de la organización son: ¿Cómo dar respuesta al fracaso, sin dar lugar a una actitud de que todo vale por parte de las personas que trabajan en la organización? Si la gente no es culpabilizada por su fracaso, ¿qué garantizará que la próxima vez prueben de hacerlo de la mejor manera posible? Estas asunciones se basan en una falsa dicotomía. Actualmente, una cultura donde se procura un clima de seguridad psicológica y donde se puede admitir el fracaso, puede coexistir con un elevado nivel de rendimiento. Para entenderlo mejor hay que dar un vistazo al "Espectro de motivos para cometer un fracaso" que muestra un listado de causas desde una deliberada desviación hasta una razonada experimentación.

Espectro de motivos para cometer un fracaso

CULPABLES

DESVIACIÓN. Una persona hace una acción que viola un proceso o práctica especificado.

DISTRACCIÓN. Una persona tiene una falta de atención y se desvía de las especificaciones.

FALTA DE HABILIDAD. Una persona tiene una carencia de habilidad, condiciones o entrenamiento para realizar una tarea.

PROCESO INADECUADO. Una persona competente sigue un proceso prescrito que es incompleto o equivocado.

EL RETO DE UNA TAREA. Una persona se enfrenta a una tarea demasiado difícil como para hacerla bien todo el rato.

PROCESO COMPLEJO. Un proceso que se compone de diferentes elementos que pueden fracasar cuando hay una interacción innovadora entre ellos.

INCERTEZA. La falta de claridad sobre futuros acontecimientos hace que la gente tienda a tomar acciones aparentemente razonables que provocan resultados no deseados.

TESTEANDO UNA HIPÓTESIS. Un experimento llevado a cabo que demuestra que una idea no tendrá éxito.

TEST EXPLORATORIO. Un experimento llevado a cabo para ampliar el conocimiento puede comportar la posibilidad de un resultado no deseado.

LOABLES

Cuando se le pregunta a un gestor deportivo sobre cuántos de los fracasos son realmente culpabilizables, su respuesta generalmente no llega a los dos dígitos -2%-5%-. Pero cuando se pregunta por cuántos son culpabilizados, el porcentaje incrementa hasta el 90%. La desafortunada consecuencia de estas culpabilizaciones no merecidas deriva en el hecho de que muchos fracasos no son comunicados y por lo tanto, su posible aprendizaje para la organización se pierde.





No todos los fracasos son iguales

Un sofisticado conocimiento sobre las diferentes causas y entornos que llevan a un fracaso puede ayudar a no entrar en el juego del ‘mea culpa’ y crear una estrategia efectiva para aprender de éste. Aunque un número infinito de cosas pueden ir mal dentro de una organización, los fracasos se pueden clasificar en tres principales categorías: predecibles, complejos e inteligentes.



Fracasos evitables en tareas predecibles. La mayor parte de los fracasos en esta categoría pueden considerarse malos. Generalmente suelen darse por desviaciones en el proceso, ya sean de manera consciente o por un descuido. Por ejemplo, un error durante una sesión de actividades dirigidas, si no se realiza una primera parte de calentamiento es obvio que se corre el riesgo de lesión y por lo tanto, la sesión será un fracaso.



Fracasos inevitables en sistemas complejos. Un gran número de errores dentro de una organización se producen como consecuencia de tareas con un elevado grado de incertidumbre. Por ejemplo, en la organización de un campeonato de windsurf, llegado el día elegido para la competición no hace el suficiente viento para poder realizarla.



Fracasos inteligentes. Los fracasos dentro de esta categoría pueden considerarse como buenos porque aportan valor y conocimiento a la organización para garantizar el éxito futuro. Los fracasos inteligentes suceden cuando la experimentación es necesaria, pues las respuestas no se pueden conocer por adelantado porque esta misma situación no se ha dado antes y es posible que nunca se vuelva a dar. Cuando se quiere introducir un nuevo servicio deportivo que no se parece a los implantados anteriormente, tiene que considerarse como un “experimento” que hay que controlar y evaluar los resultados.

Construir una cultura del conocimiento

Únicamente las personas con cargos de responsabilidad -dirección, gestores, coordinaciones deportivas- pueden crear una cultura que derribe el juego del ‘mea culpa’ y haga sentir a las personas cómodas con la situación y responsables de extraer conocimiento para aprender de los fracasos. Es importante que los responsables insistan en que se haga la pregunta correcta: “¿qué ha pasado?” cuando las cosas van mal en vez de “¿quién lo ha hecho?”. Esto requiere una constante comunicación y reporting de los fracasos, ya sean pequeños o grandes, así como de su análisis y búsqueda proactiva de oportunidades de experimentación.

Detectar los fracasos

Detectar un fracaso grande, doloroso y caro es muy fácil. No obstante, en muchas organizaciones cualquier fracaso puede pasar desapercibido a no ser que provoque un daño obvio e inmediato. El objetivo tiene que ser detectar los fracasos lo más pronto posible para prevenir que se convierten en un verdadero desastre. Otra vez, el remedio es reducir el estigma del fracaso. Como ejemplo, el eslogan de una empresa de manufacturación es “Fracasa a menudo para llegar al éxito antes”. Hay que crear un clima de confianza en el que la comunicación sea transparente y las personas que trabajan en la organización se sientan cómodas a la hora de explicar los adelantos de un nuevo proyecto o servicio a la organización deportiva, ya sean positivos o negativos.

Analizar los fracasos

Una vez un fracaso ha sido detectado, es importante ir más allá de la parte obvia y superficial con el objetivo de encontrar la raíz que ha causado el fracaso. Ésto requiere una disciplina para usar un método que garantice un análisis del fracaso, un entendimiento de lo que se ha hecho mal, así como que no se vuelvan a cometer los errores detectados. La tarea del gestor es ver como las personas que trabajan en la organización no dejan atrás el error, si no que se paran en éste para indagar y descubrir el conocimiento que puede aportar.

¿Por qué cuesta tanto indagar en los fracasos? Pues porque hay un componente emocional importante como, por ejemplo, la autoestima. Hay que gestionar las emociones muy bien. También se debe a que analizar un fracaso no es una tarea rápida, todo lo contrario, hay que invertir tiempo y paciencia, así como ser tolerante y abierto de mente. Es por este motivo que una correcta cultura organizativa es tan importante.

Promover la experimentación

Una actividad para aprender de los fracasos es crear fracasos de manera estratégica -en el lugar y momento idóneo- mediante la experimentación. Las personas que se dedican a la investigación saben que de los experimentos realizados ocasionalmente, alguno acontece un éxito (aproximadamente el 70% fracasa). Seguramente os preguntaréis ¿cómo pueden estas personas seguir investigando con este bajo ratio de éxito? Pues porque son conscientes de que el fracaso en su trabajo no es una opción, es necesario para estar al día en el descubrimiento científico.

En el presente itik genera hemos podido ver como el valor de enfrentarnos a nuestras propias imperfecciones, y a las de los demás, es crucial para resolver la contradicción entre crear un clima de confianza donde poder explicar los fracasos y el crear un clima donde dé la sensación de que todo vale. Ésto significa que los gestores tienen que pedir a las personas que trabajan en la organización que sean valientes y expliquen abiertamente los errores y fracasos con el objetivo de crear un ‘know-how’ dentro de la organización que garantice el éxito futuro.

