

## Cómo Evitar la Cadena de Errores que pueden Destruir su Compañía

*Extraído de the Wharton School Publishing  
Traducido por Daniel E. Cagliero*

En 1980, un año después del desastre de la planta nuclear de Three Mile Island (TMI), Robert E. Mittelstaedt, Jr. colaboró como consultor para la Comisión de Regulación Nuclear. A partir de esa experiencia, comenzó a pensar más y más acerca del hecho de que muchos accidentes físicos, como el de la planta de TMI, son causados por una cadena de equivocaciones, una cadena de errores, que avanzan sin verificación debido a razones generalmente relacionadas con la cultura de la institución, ó la falta de procesos adecuados para enfrentar las fallas.

“Con el tiempo, me di cuenta que la misma secuencia de errores, también ocurre en los negocios”, dice Mittelstaedt. “La gran diferencia es que con la falla de sistemas físicos –como la caída de un avión, o la defeción de una planta nuclear- la inmediata reacción es investigar el problema. La agencias regulatorias, y qué decir de la opinión pública, se plantan para demandar un análisis detallado de las causas de la falla, y cómo se puede prevenir su recurrencia. Pero en los negocios, si los errores ocurren, mientras no se viole la ley, raramente se inicia una investigación formal. Hasta cuando las compañías mismas realizan sus análisis introspectivos, no lo hacen de un modo estructurado y riguroso. No aprenden nada del proceso”.

La caída de los aviones o la fallas aéreas, dice Mittelstaedt, quien es piloto en su tiempo libre, y dueño de un Cessna Centurión de seis plazas, están “tan bien estructuradas, que se puede conocer el patrón detrás del error, y se puede observar también lo que la industria ha hecho para incrementar el índice de seguridad, a través de entrenamiento, orientación y la implantación de procedimientos y estructuras. Yo creo que los negocios podrían beneficiarse aplicando ese mismo enfoque”.

Este convencimiento llevó a Mittelstaedt, quien fue director de educación ejecutiva en Wharton, y actualmente decano de la WP Carey School of Business de la Universidad de Arizona, a escribir un libro titulado *Will Your Last Mistake Be Fatal? Avoiding the*

*Chain of Mistakes that Can Destroy Your Organization* (¿Será Fatal Su Último Error? Evitando la Cadena de Errores que Pueden Destruir su Organización) (Wharton School Publishing). Este libro analiza los factores comunes que subyacen bajo las mayores catástrofes, -como el hundimiento del Titanic en 1912, la caída del vuelo 90 de Florida Flight en 1982 y la feroz destrucción de la nave Columbia en 2003- hasta serios, pero no fatales errores que suceden en compañías de todas las industrias. Mittelstaedt disecciona el fiasco de la “New Coke” de Coca Cola, la debacle de los neumáticos de Firestone, el mal manejo de Intel del recall de su chip Pentium, el fallido lanzamiento de la tarjeta Optima de American Express, el desafortunado experimento de compras de alimentos en línea de Webvan, además de los pasos en falso de compañías como Xerox, Motorola, Kodak, Enron y McDonald’s, entre otros. El incluye la decisión de Martha Stewart de vender acciones aparentemente basada en información interna (un error inicial que desencadenó muchos otros) y conduce a los lectores a través de toda la cadena de eventos en Enron donde una cultura corporativa basada en la arrogancia y el desprecio por los otros eventualmente desembocó en una de las mayores quiebras de la historia.

El concepto del Manejo de Errores Múltiples, escribe Mittelstaedt, “está basado en la observación de que casi todos los accidentes serios, sean físicos o de negocios, son el resultado de más de un error. Si no rompemos la cadena de errores tempranamente, el daño, y su costo, crecerá exponencialmente ... hasta que la situación sea irreparable.” El escándalo de Watergate, sugiere, es tal vez una de las mejores ilustraciones de la defección del manejo de errores múltiples, “comenzando por la decisión de violar las oficinas del Partido Demócrata para obtener información poco valiosa”. Ese error fue potenciado por los subsecuentes intentos de ocultar otros”, que inexorablemente condujeron a más y más poco creíbles fabulaciones y finalmente, a la renuncia del presidente. Los errores de negocios, también, tienen sus propios patrones y “pecados de comisión y omisión”, pero la mayoría se inscribe en el amplio campo de la estrategia, de la ejecución, y de la cultura.

Un tema recurrente identificado en el libro es la renuencia de muchos ejecutivos a reconocer sus faltas. “En una era caracterizada por el litigio de accionistas, admitir públicamente que se falló, puede poner a la compañía y al valor de las acciones en riesgo”, dice Mittelstaedt. “También, con el foco permanente en el rendimiento, hay una actitud de ‘De acuerdo, hemos cometido un error. Ajustémoslo y sigamos adelante.’ Los gerentes no ven ninguna contribución en el análisis y comprensión de la cadena errores.” El cita un artículo reciente difundido en una publicación de negocios

sobre la decisión de Hewlett Packard de analizar por qué una de sus divisiones no había rendido satisfactoriamente, y qué podía aprenderse de esa experiencia. ““Es la primera vez que yo veía un anuncio así por parte de una compañía grande, diciendo que se proponía investigarse a sí misma.”

## **Una Cultura de Supremacía**

La secuencia más desastrosa de errores que Mittelstaedt describe en su libro es la que derivó en el colapso de Enron. “La cadena de errores fue tan larga, y en muchos casos agravada por la concentración de los ejecutivos en derrotar al sistema y elevar las ganancias”, dice Mittelstaedt, que divide su libro en errores que causaron daño económico a la compañía, y aquellos que amenazaron la viabilidad de la firma. Enron fue un ejemplo de esto último, y es una parte de un capítulo titulado “Culturas que Crean Accidentes”, que incluye análisis sobre qué falló en American Medical Internacional, Ford, y Firestone, además de Enron. “la Cultura es poderosa”, dice Mittelstaedt, “pero lo que te permite alcanzar el éxito también puede destruirte” Las culturas corporativas pueden, especialmente en las etapas iniciales, ayudar a las compañías a ver tendencias del mercado antes que otras, crecer más rápido y enfrentar las amenazas competitivas. Sin embargo, la misma fuerza que integra a una organización enfocada en el éxito “puede también ser un catalizador , o hasta una causa, del fracaso.”

En Enron, dice Mittelstaedt,, todos los errores cometidos –incluyendo el agresivo manejo financiero y la falta de capacidad de visión del directorio- “fueron el resultado directo de una cultura de la supremacía que fue construida conscientemente por el CEO Jeffrey Skilling, el CFO Andrew Fastow, y otros. Ellos creían que el equipo gerencial de Enron era sencillamente más inteligente y habilidoso en asuntos de negocios que cualquier otro en el mundo”.

En una sección del capítulo llamada “Enron – Viviendo al Límite y Adorando hacerlo”, Mittelstaedt describe a Enron como “una de las cadenas de errores más complejas imaginable ... un caso de equivocaciones múltiples para administrar errores múltiples”. Una vez que “la arrogancia se convirtió en la conducta dominante de Enron, otro efecto muy peligroso apareció, que tenía que ver con correr los límites. Enron se acostumbró tanto a creer que podía cambiar las reglas del juego... que utilizó estructuras tan intrincadas cuyo único propósito era crear la apariencia de un rendimiento incomparable, mientras se disimulaba la verdad ... La energía empresaria

visionaria y la cultura que había creado un rápido éxito inicial ... fue asfixiado por las acciones de los altos ejecutivos que tomaron riesgos para satisfacer su egocentrismo.”

La cultura corporativa, dice Mittelstaedt, es una parte crítica de cualquier compañía. Pero “si la cultura de una organización desalienta la difusión de malas noticias, la gente tendrá temor de hablar de los problemas que ven.” ¿Por qué, pregunta, seguimos hablando de la crisis de Johnson & Johnson con Tylenol en 1982 –donde siete personas murieron en el área de Chicago- cada vez que hay una discusión de cultura corporativa? “Porque es un ejemplo extraordinario de una compañía en donde la gente no necesitaba estar advertida de hacer lo correcto. Porque estaba impregnado en su sangre, en su ADN. Un plan se ejecutó rápidamente y el producto fue retirado. La compañía no dijo que no retiraría el producto porque las muertes sólo ocurrieron en el área de Chicago. Porque la compañía entendió que eso nunca se podría saber con certeza.

La mayoría de las empresas en el libro no implican un fraude masivo (Enron) o la muerte (caída de aviones); son más bien el resultado de una serie de decisiones equivocadas que se diseminan en series de consecuencias interrelacionadas y perjudiciales para la compañía. El libro, por ejemplo, analiza el fracaso de Xerox al intentar comercializar tecnologías desarrolladas en el famoso Centro de Desarrollo de Palo Alto, donde se produjeron algunas de las innovaciones más importantes en computación personal, redes e impresión. Observa los recientes pasos en falso de Motorola, que perdió participación de mercado contra los teléfonos celulares de Nokia , más pequeños y de mejor diseño; su lentitud para migrar hacia la tecnología digital, y en 2003 no supo anticipar la demanda de teléfonos con pantalla color y cámaras, entre otros errores. McDonald’s es estudiado por su incapacidad de cambiar una cultura basada en la estandarización en momentos en que los consumidores reclamaban mayor variedad. Mientras otros restaurantes de comida rápida comenzaron a introducir opciones innovadores para los baby boomers que habían tenido demasiado Big Mac, McDonald’s continuó aferrado a sus productos clásicos. Si bien “la cultura de excelencia operativa de McDonald’s estaba intacta, los esfuerzos de crecimiento y diversificación se salieron de carril”, dice Mittelstaedt, aclarando, sin embargo que el último año trajo cambio estratégico y notorias mejoras en el rendimiento de la compañía.

## El punto de Inflexión

El objetivo de prevenir costosas cadenas de errores no se supone que esté exenta de errores para las compañías, dice Mittelstaedt. “Si no se cometen errores, puede ser porque no se están asumiendo los riesgos necesarios, y no tomar riesgos puede ser el mayor error que una compañía puede cometer.” El objetivo, en cambio es el de “encontrar caminos para detener los errores rápidamente una vez que ocurren, y aprender de ellos en el proceso.”

Mittelstaedt cita un libro editado en 1994, en el cual sus autores identificaron 18 compañías como “visionarias,” incluyendo Boeing, Ford, Motorola, Hewlett Packard, Merck, Sony y Walt Disney. Aunque en la última década todas esas compañías “han sufrido dificultades y están intentando encontrar respuestas sobre sus futuros. Todas cometieron serias equivocaciones o iniciaron una cadena de errores que aceleraron su caída del pedestal de la admiración.”

Tal vez el factor común en sus dificultades es que se “aferraron a lo que las hizo grandes durante demasiado tiempo. Una vez que se reconoce que el mundo ha cambiado y que no se puede hacer nada al respecto, entonces es necesario cambiar la estrategia.” Kodak, por ejemplo, no actuó rápidamente para comercializar tecnologías digitales. “El problema es el dinero,” dice Mittelstaedt. “Kodak estaba ganando tanto dinero bajo el viejo modelo, que es difícil alcanzar el ritmo adecuado. Una compañía se adormece pensando que se puede esperar, y de repente, el mercado la sobrepasa.

“Hay un punto de inflexión que usualmente viene desde el mercado externo. En los casos de Motorola, IBM y Kodak, el punto de inflexión nace el mercado, y las compañías ignoraron esa información por más tiempo que el necesario.” En el caso de IBM, sin embargo, la compañía cometió enormes errores, pero se mantuvo creciendo por encima de ellos; siendo el ejemplo más reciente, el giro en los 1990s bajo la conducción de Louis Gerstner.”

El quiere gerentes que reconozcan que existe una cadena de eventos que conducen a un error visible, que finalmente concentra la atención de la gente. “Muchos ejecutivos no reconocen la cadena. Ellos ven el error final y creen que no existió una temprana advertencia que podrían haber considerado. El punto que remarca mi libro es que hay muchos lugares en que se puede intervenir, especialmente si se han diseñado

estructuras y procedimientos cuya función es capturar e investigar errores.” El proceso puede abarcar un rango que va desde la estandarización de procesos operativos hasta el foco en el servicio a clientes. “Los clientes pueden ser los sensores externos más importantes del mercado. Sin embargo, la división de marketing/customer service de la compañía está frecuentemente aislada de la estrategia y el manejo financiero. En consecuencia, gran parte de la valiosa información de los clientes se pierde.”

*Will Your Last Mistake Be Fatal?* Incluye, entre sus capítulos, uno sobre la secuencia, y las consecuencias, de errores cometidos en pequeños negocios, y un capítulo sobre escenarios de errores en industrias completas, incluyendo la automotriz, las aerolíneas, y la industria de computadoras personales. Al final hay un resumen de 38 factores que pueden ser asociados con “accidentes, incidentes y éxitos” y que pueden ser utilizados como una guía gerencial.

### **No hay Crédito Parcial en la Flota**

Hacer las cosas bien en el mundo de los negocios “ha ganado mucha prensa en los últimos años”, escribe Mittelstaedt. “Finalmente parece que hemos descubierto que tener buenas ideas no alcanza. Los resultados son los que cuentan, y los resultados derivan de las ideas y la ejecución, pero el mayor enemigo de la exitosa ejecución son los errores.”

Cuando servía como oficial en submarinos nucleares de la Armada de los Estados Unidos al final de los 1960s, Mittelstaedt dice que aprendió bien una cosa desde el inicio: “No hay Crédito Parcial en la Flota. Se gana ó se pierde la batalla. No hay situaciones intermedias – como lo evidencia el panorama que hay cientos de metros por debajo de la superficie del océano.”

En muchas formas, escribe, “estos son los tiempos de mayor desafío para los negocios en una generación. Hemos sido alertados sobre la necesidad de mirar más allá de la comodidad de nuestra vida diaria, sobre la necesidad de sintetizar las implicancias de los eventos externos, incluyendo la feroz competencia. Eso, a su vez, nos conduce a la necesidad de concentrarnos no sólo en la ejecución, sino en una impecable ejecución. No hay crédito parcial en la flota” – algo para considerar cuando alguno pregunte ¿Será Fatal Su Próximo Error?