

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO

Julio 2021



La gestión del error

“Cada fracaso nos enseña algo que necesitábamos aprender.”

Charles Dickens

¿Qué es?

Enfrentarnos al error no siempre es fácil. A menudo nos cuesta reconocer nuestros propios fallos y aceptar que podemos fracasar. También les cuesta a los demás aceptar el riesgo de que podamos equivocarnos y, mucho más, perdonar los errores. Esta visión tan negativa del error evidencia que en ocasiones subestimamos el poder del fracaso. El aprendizaje y la sabiduría que nos pueden proporcionar deberían ser enormemente valorados en el seno de las organizaciones.

Aunque aún son pocos los y las managers o líderes que abordan el fracaso de manera correcta, cada vez coge más fuerza una corriente en la gestión empresarial que no pretende evitar los errores y eliminarlos:

- ✓ **La cultura del error:** tal y como se explica en el *post* [Fomentar la cultura del error](#), publicado en [empleorecursos.es](#), se trata de una corriente de gestión que “entiende los errores como oportunidades de aprendizaje, lo que fomenta la creatividad y crecimiento de las y los trabajadores y, por ende, repercute en la cultura general de la empresa y mejora el clima laboral”. Para implantar dicha cultura en una organización es necesario que las y los líderes se deshagan de las antiguas creencias culturales y de las nociones estereotipadas de éxito y que proporcionen **seguridad psicológica** a las personas de sus equipos para favorecer que aprendan del fracaso.
- ✓ La profesora de Harvard, Amy Edmondson, explica en el artículo [Strategies for learning from failure](#), publicado en la Harvard Business Review, que el primer paso para instaurar una estrategia eficaz que permita aprender de los errores es distinguir de forma clara **tres tipos que se pueden dar en las organizaciones:**
 - **Errores evitables en operaciones o situaciones predecibles:** suele tratarse de desviaciones en los procesos relacionadas con un elevado volumen de trabajo o con la realización de procesos rutinarios o repetitivos. En estos casos, las causas se pueden identificar fácilmente y, habitualmente, tienen que ver con la falta de atención. También es fácil encontrarles solución.
 - **Errores inevitables en operaciones o situaciones complejas:** se trata de errores que no se pueden prevenir y cuyo origen se encuentra en una combinación de necesidades, personas y problemas que puede no haberse dado antes. Si bien es cierto que los errores graves pueden evitarse siguiendo buenas prácticas relacionadas con la gestión de riesgos, los fallos más pequeños a menudo son inevitables. El objetivo es aprender de ellos.
 - **Errores inteligentes:** este tipo de fallos pueden considerarse “buenos”, puesto que proporcionan valiosos y nuevos conocimientos a

quien los comete y, en consecuencia, pueden favorecer la innovación y el crecimiento de la organización. Amy Edmondson profundiza especialmente en este tipo de errores explicando que:

- ❖ **Se dan cuando es necesaria la experimentación**, ya que las respuestas no se pueden conocer de antemano. Por ejemplo, son habituales si se diseña un producto innovador, se pone en marcha un negocio radicalmente nuevo, se ponen a prueba las reacciones de los clientes en mercados totalmente nuevos, etc.
- ❖ **Se pueden evitar los errores poco inteligentes experimentando a pequeña escala.**

En definitiva, si evitamos analizar en profundidad nuestros propios fallos porque es desagradable emocionalmente perdemos la oportunidad de aprender de ellos, especialmente si se trata de errores inevitables o inteligentes. Y es que la innovación se nutre mucho más de fracasos que de éxitos.

Herramientas

El papel del o de la líder es fundamental para que las personas de sus equipos se arriesguen a cometer errores explorando posibles innovaciones. Fran Chuan, consultor y Fundador de DicereGlobal e InnoQuotient, habla de ello en el artículo [7 atributos que identifican a un líder inspirador de la innovación](#), publicado en Equipos & Talento, dónde destaca algunas de las características o habilidades con las que cuentan las personas en rol de liderazgo o managers que promueven la innovación en sus organizaciones:

- ✓ **Comunicar abiertamente:** el/la líder debe dialogar constantemente con las personas de sus equipos y tener la capacidad de realizar preguntas abiertas que las animen y estimulen a innovar. También es imprescindible saber escuchar.
- ✓ **Tolerar la frustración:** es habitual que cuando se busca innovar no se consigan los resultados esperados en el primer intento, lo cual puede generar una situación de desánimo o frustración. Una persona en rol directivo que quiera inspirar a sus colaboradores/as debe ser consciente de ello y, además, debe saber que no puede exigir resultados inmediatos. Por otra parte, es importante que el/la líder sepa sobreponerse a aquellas situaciones inesperadas que pueden ser consideradas “fracasos”.
 - Cabe destacar que el propio Chuan distingue claramente entre “errar” y “fracasar”. El primer concepto “nos empuja a aprender y

a volver a intentarlo”, mientras que el segundo es una “emoción negativa fruto de la reincidencia en el error”, según él mismo explica en el artículo del Observatorio de Recursos Humanos [Cometer errores, la clave para innovar](#).

- ✓ **Ser humilde:** las personas colaboradoras no son las únicas que pueden cometer errores. Las personas en rol de líderes también deben permitírselo a ellas mismas. Además, es positivo que los admitan y los compartan con las demás personas para poner en común los aprendizajes extraídos.
- ✓ **Saber estimular la detección de necesidades:** según Fran Chuan, una organización que quiera implantar una cultura de la innovación necesita a líderes que sepan detectar necesidades buscando nuevas maneras de cubrirlas.
- ✓ **Ser optimista:** las y los líderes inspiradores de la innovación deben creer que todo es posible. “Este es el punto de partida de cualquier proceso de innovación”, explica el consultor. Sustituir la palabra “imposible” por “improbable” o evitar las palabras “nunca” o “jamás” es fundamental para este tipo de managers.
- ✓ **Confiar en el equipo:** cualquier persona que esté al frente de un equipo debe saber delegar. Para ello, es imprescindible confiar en las demás y fomentar su implicación para que vayan más allá de la realización de sus funciones habituales y rutinarias. También es bueno que el o la líder anime a los miembros de sus equipos a reinventarse y a asumir nuevos retos cada día.
- ✓ **Ser auténtico/a:** para inspirar al conjunto del equipo y ser respetado/a por las personas que lo conforman, el o la líder debe ser coherente entre lo que piensa, lo que dice, lo que hace y lo que siente. Eso le hace auténtico/a.

El dato

Según un [estudio de la Stanford University](#), las personas emprendedoras que han fracasado alguna vez tienen más probabilidades de éxito en sus siguientes negocios. Sin embargo, el fracaso y los errores no son vistos de igual manera en todas partes, tal y como se explica en el artículo [El fracaso es muchas veces la clave del éxito](#), publicado en el *blog* Think Big de Telefónica Empresas.

- ✓ **En España el fracaso está poco aceptado culturalmente y se penaliza mucho más que en otros países** como Estados Unidos, donde incluso se llegan a ver los errores con buenos ojos a la hora de invertir y conceder financiación. Esta visión más pesimista del fracaso se

refleja en los siguientes datos, recogidos en el artículo de RRHH Press [La mitad de los millennials españoles tiene miedo al fracaso a la hora de emprender](#):

- Hasta el 50% de las y los *millennials* españoles consideran que cuentan con las habilidades y los recursos necesarios para poner en marcha un negocio. Sin embargo, **el 49% manifiesta que tiene miedo a fracasar.**

Guía de Trabajo

MENTALIDAD FIJA VS. MENTALIDAD DE CRECIMIENTO

Tal y como se explica en el *post* del *blog* FacileThings [Porqué necesitas una mentalidad de crecimiento y cómo puedes conseguirla](#), Carol Dweck, Doctora en Psicología y profesora de la Universidad de Stanford, considera que las personas pueden tener dos tipos de mentalidades distintas:

- **Mentalidad fija:** las personas con esta forma de pensar consideran que las habilidades son innatas y, por eso, ven el esfuerzo como algo innecesario. Dweck explica que tienden a evitar los desafíos y a rendirse fácilmente cuando aparecen dificultades. Además, no escuchan la opinión de otras personas y se sienten amenazadas por el éxito de otras. **Les da miedo el fracaso** porque lo ven como una señal de debilidad en un determinado ámbito.
- **Mentalidad de crecimiento:** las personas con esta forma de pensar creen que invirtiendo suficiente tiempo y esfuerzo pueden adquirir cualquier habilidad. Aceptan nuevos desafíos y persisten a pesar de que los resultados no sean los esperados. Por otra parte, Dweck explica que quien tiene esta mentalidad encuentra inspiración en el éxito de las demás y **no da demasiada importancia al fracaso** porque es consciente de que puede aprender de los errores y de las críticas.

CÓMO CONVERTIR UNA MENTALIDAD FIJA EN UNA MENTALIDAD DE CRECIMIENTO

En el artículo [10 steps to achieve a growth mindset in business](#), Kristian Livolsi, redactor en Entrepreneur, explica algunos pasos para desarrollar una mentalidad de crecimiento en el mundo de los negocios:

- **Ser responsable:** es necesario estar dispuesto/a a asumir responsabilidades. De este modo, es más probable que el resto del equipo siga el ejemplo y que la responsabilidad se convierta en parte de la cultura organizacional.
- **Evitar las preocupaciones relacionadas con lo que tienen los/as demás:** cuando tratas de impulsar iniciativas o de liderar, es fundamental no tener envidia porque puede distraerte del propósito inicial.
- **Convertirte en experto/a en tu campo o especialidad:** es realmente positivo esforzarse por ser bueno en el ámbito de actividad que te ocupa.
- **No centrarte en tus fracasos:** según Livolsi, “cuando aprendemos que debemos trabajar en nuestras debilidades, tendemos a pensar que debemos poner el foco en nuestros fracasos”. Lo mejor es focalizarse en aprender y crecer a partir de los errores cometidos.
- **Hacer el trabajo y dedicarle tiempo:** para alcanzar el 100% de tu potencial, es importante dedicarle tiempo y esfuerzo al trabajo.
- **Hacer lo que te gusta por las personas a las que les gusta lo que haces:** descubrir tu propósito es importante porque aportarás mucho más valor y experiencia a quienes lo necesiten.
- **No poner el foco en el dinero:** los/as líderes que se centran excesivamente en el dinero nunca están completamente satisfechos. En cambio, los/as que se preocupan por crear valor están contentos si los clientes les manifiestan lo satisfechos que están con sus productos o servicios y si las personas de sus equipos valoran positivamente trabajar en la organización y consideran que pueden aprender de la persona líder.
- **Conseguir resultados rápidamente:** “Llegar a algún lugar primero tiene más valor que ser el último, aunque se haya hecho todo perfectamente”, afirma Livolsi. La ventaja que da el hecho de ser el primero en actuar es muy importante para el crecimiento. Es una manera de desarrollar “las ganas de fallar con frecuencia y rapidez” con el objetivo de aprender del error y continuar mejorando el producto o servicio ofrecido”.
- **Agradecer lo que tienes:** “La gratitud es un regalo y un requisito fundamental para una mentalidad de crecimiento”, explica Livolsi.
- **Ser consciente de ti mismo y comprender tu propósito:** para tener una mentalidad de crecimiento empresarial, debes ser consciente de cómo eres y cómo actúas y también de tu propósito.

La experiencia



Virgin Group es un conglomerado multinacional conformado por más de 300 empresas que operan en diferentes sectores de actividad (servicios financieros, viajes, radio, videojuegos, libros, deportes, telefonía móvil, etc.), lo que convierte a esta marca en la más diversa del mundo. Fue fundada en 1970 por el empresario británico Richard Branson, que actualmente es considerado uno de los hombres más ricos en los rankings internacionales. Sus inicios fueron en el mundo de la música, con la creación de Virgin Records y Virgin Megastore. Hoy en día, el grupo cuenta con más de 50.000 personas empleadas.

- ✓ Es evidente que **Richard Branson** ha conseguido grandes éxitos en el ámbito de los negocios y algunos de ellos son fruto de la **buena gestión de errores y equivocaciones que posteriormente se convirtieron en lecciones**. Tal y como se explica en los artículos [Six times Virgin learned from failure](#) y [What Richard Branson learned from his 7 biggest failures](#), publicados en las páginas de Virgin y Entrepreneur respectivamente, algunos de los fracasos de Virgin fueron:
 - **La revista Student:** en sus inicios, Branson puso en marcha una publicación dedicada a cubrir una amplia variedad de temas. Sin embargo, no logró convencer a una importante editorial para que comprara la revista. Si se hubiera mantenido en su plan original podría haberse hundido, pero no lo hizo. Decidió ser flexible y dio un giro hacia el mundo de la música. Aunque la revista finalmente cerró, la exitosa sección de registro de pedidos por correo que había ocupado sus últimas páginas se acabó convirtiendo en un imperio discográfico llamado **Virgin Records**.
 - **VirginStudent:** en el año 2000 se lanzó la página web *VirginStudent.com*, con muchas características propias de las redes sociales como MySpace y Facebook. Miles de personas lo utilizaban. En ella se podían configurar grupos, encontrar amigos, reunirse en foros, etc. Tenía también otras funcionalidades: correo electrónico, mensajería instantánea, calendario o noticias. Finalmente, VirginStudent no llegó a tantos usuarios como parecía inicialmente y desapareció en 2005. Sin embargo, tal y como se explica desde Virgin, dicho fracaso mostró a Branson las posibilidades de las redes sociales cuando aún eran poco conocidas. Ahora, **el Fundador de Virgin Group es una de las personas con más seguidores en LinkedIn en el mundo**.

- **Virgin Cars:** en el año 2000, Richard Branson se propuso revolucionar la forma en que se vendían los coches a través de un negocio *online*. La empresa comenzó con fuerza, pero terminó cerrándose cinco años más tarde. Según Branson, el problema estaba relacionado con el enfoque, no se habían dado cuenta de que el cambio que se necesitaba en la industria del automóvil no tenía nada que ver con el proceso de venta sino más bien con la energía utilizada. Él mismo explica: “En ese momento no veíamos que el futuro estaría estrechamente vinculado a la sostenibilidad y que las oportunidades se encontrarían en el desarrollo de automóviles eléctricos y combustibles limpios”. El fracaso de Virgin Cars le enseñó algo que ha incorporado a la visión global de sus empresas: **“no puede haber ganancias sin un propósito bien definido”**.
 - **Virgin Brides:** fue una de las incursiones de Virgin en el mundo de la moda, en concreto en la moda nupcial. Tampoco fue un éxito y Branson lo explica así: “Empresas como Virgin Brides fracasaron por decisiones incorrectas sobre las inversiones o simplemente por haber olvidado devolver una llamada o enviar un correo electrónico”. En definitiva, no tuvieron éxito por distintos tipos de errores, de los que Branson asegura haber aprendido lecciones valiosas para empezar de nuevo con otro enfoque.
 - **Virgin Cola:** fue una empresa con grandes ambiciones que se creó con el objetivo de superar a sus principales competidores, Coca-Cola y Pepsi. Sin embargo, no logró ofrecer a los consumidores algo mejor que las otras dos empresas y su disruptiva forma de entrar en el mercado les perjudicó. Según Branson, no estaban preparados para hacer frente a la respuesta que podía tener Coca-Cola. La compañía estadounidense aumentó su presupuesto de marketing y ejerció su presión sobre los distribuidores para que no trabajaran con Virgin Cola. Esa experiencia le demostró a Branson que tendrían que haber adoptado otro planteamiento. Sin embargo, la incursión de Virgin en el mundo de los refrescos le sirvió a un ex empleado de la empresa, que se inspiró en la experiencia para lanzar Innocent Drinks.
- ✓ Estos son solo algunos de los fracasos que asume Richard Branson. Sin embargo, el Fundador de Virgin Group no se arrepiente de ninguno porque considera que de todos ellos ha sacado algún aprendizaje. Sea como fuere, queda claro que Branson es un gran emprendedor con una impresionante capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes.

NETFLIX

Netflix es una empresa de la industria del entretenimiento que ofrece un servicio de *streaming* que funciona mediante suscripción. Las personas usuarias pueden ver y descargar películas y series a través de cualquier dispositivo conectado a Internet. La compañía, que fue fundada en 1997 por Reed Hastings y Marc Randolph, cuenta con 9.500 personas colaboradoras a nivel mundial.

✓ Tal y como se explica en el artículo de Negocios y Emprendimiento [La historia de Netflix, la compañía que revolucionó la industria del entretenimiento](#), **la de Netflix es una historia de éxito:**

- La idea inicial de Hastings y Randolph era replicar el éxito que Amazon estaba teniendo con la venta de libros digitales, pero debían encontrar el producto adecuado para hacerlo. Analizaron más de 100 ideas distintas hasta llegar a la conclusión de que este producto era el DVD. Unos meses más tarde lanzaron la plataforma Netflix, pensada para alquilar DVDs que se hacían llegar a los clientes por correo.
- A pesar de su éxito, no dejaron de pensar en posibles formas de mejorar. En 1999 decidieron cambiar su modelo de negocio para convertirlo en un servicio de suscripción, eliminando el tiempo límite de devolución y suprimiendo las multas por el retraso.
- La empresa fue creciendo y con ella el miedo a que grandes compañías como Blockbuster se decidieran también a alquilar películas en DVD, poniendo en riesgo la existencia de Netflix. Por eso, Hastings y Randolph intentaron negociar una alianza estratégica con la empresa líder en el mercado de los videoclubs. A los ejecutivos de Blockbuster la idea de Netflix les pareció poco prometedora, lo cual pudo generar cierta frustración a los dos emprendedores. Sin embargo, no se dieron por vencidos, no tuvieron miedo a estar equivocados y siguieron trabajando en su plataforma *online*. Netflix siguió creciendo y años más tarde Blockbuster intentó entrar en el negocio, pero ya era demasiado tarde.
- Netflix se anticipó a las nuevas maneras de consumir de los usuarios trabajando en una funcionalidad que permitía descargar las películas sobre las que tenían derechos desde la misma plataforma. Posteriormente, decidieron pasar de la plataforma al *streaming*. De este modo, ofrecieron la posibilidad de ver películas y series a través de Internet.
- Según el artículo antes citado, actualmente Netflix cuenta con más de 180 millones de suscriptores y llega a prácticamente todos los países del mundo.

✓ **¿Cuál es el secreto del éxito de la compañía?**

- **Han sabido reinventarse con la llegada de nuevas tecnologías y adaptarse a las nuevas formas de consumir** de los/as usuarios/as.
- A pesar de su continuo crecimiento, **no han dejado de buscar las posibilidades de mejora**, llegando a crear incluso contenido propio y exclusivo.
- **Han sabido gestionar los errores.** El estilo de trabajo “sin reglas” adoptado por Netflix fomenta la creatividad, la agilidad y la innovación. Su objetivo no es el de prevenir errores. Se explica en el libro [Aquí no hay reglas: Netflix y la cultura de la reinención](#), escrito por Reed Hastings y Erin Meyer: “Muchos pequeños errores, aunque a veces dolorosos, ayudan a la organización a aprender rápidamente y son una parte fundamental del ciclo de la innovación”.
 - ❖ **En Netflix los errores son considerados necesarios**, hasta el punto de que cuando la empresa había alcanzado un éxito sin precedentes en cuanto a número de suscripciones, Reed Hastings manifestó tener una gran preocupación. Consideraba que su servicio de transmisión tenía demasiados programas de éxito y cancelaba muy poca programación nueva, según se recoge en el artículo [How Coca-Cola, Netflix, and Amazon learn from failure](#), publicado en la Harvard Business Review. “Nuestro índice de aciertos es demasiado alto en este momento. Tenemos que correr más riesgos. Deberíamos tener una tasa de cancelación más alta”, afirmaba el Fundador de la exitosa empresa de la industria del entretenimiento.

Materiales

Bibliografía básica

Edmondson, Amy C. *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Nueva York: Wiley, 2018.

Dweck, Carol. *Mindset. La actitud del éxito*. Málaga: Editorial Sirio, 2016.

Bofarull, Ivan. *Moonshot Thinking: transforma la innovación disruptiva en una oportunidad*. Barcelona: Arpa Editores, 2020.

Materiales en línea

Vídeo TED - Una nueva manera de hablar del fracaso en los negocios

Una charla TED durante la cual Leticia Gasca, Cofundadora de la plataforma [Fuckup Nights](#) y directora ejecutiva del centro de investigación [Failure Institute](#), propone reemplazar la idea de “fracasar rápido” por la de “fracasar conscientemente”. Además, cuenta que en algunos países la legislación impacta significativamente en la forma de gestionar el fracaso o el posterior cierre de un determinado negocio.

https://www.ted.com/talks/leticia_gasca_una_nueva_manera_de_hablar_del_fracaso_en_los_negocios

Museo del Fracaso

Museo fundado por el psicólogo organizacional Samuel West, donde se muestran productos y servicios fallidos que fueron ideados y creados en diferentes partes del mundo. Sus objetivos son ofrecer a los visitantes una experiencia de aprendizaje y fomentar una discusión productiva sobre el fracaso y la necesidad de tomar riesgos.

<https://museumoffailure.com/>

Webinar de la Escuela Europea de Coaching (EEC) y Observatorio de Recursos Humanos: ¿Sabes cómo aprender del fracaso?

Un webinar impartido por Patxi Rocha del Cura, *coach* PCC en la Escuela Europea de *Coaching*. A lo largo de su exposición busca generar una mirada distinta en cuanto a las creencias sociales asociadas al fracaso. Se abordan conceptos como la resiliencia, la serendipia y la actitud protagonista.

<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/sabes-como-aprender-del-fracaso.html>

Unidades de Conocimiento relacionadas

- *Groupthink* y cómo evitarlo (2021): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14883-groupthink-y-como-evitarlo>
- Desaprender (2018): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/13702-desaprender>