

LECCIONES SOBRE LOS ERRORES Y LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS



ADOLFO G. BOUILLON

— Profesor de Gestión de Operaciones
Área Académica de Administración
Facultad de Negocios, UPC

¿Qué son los errores? ¿Y por qué se suelen castigar en cualquier área funcional de la empresa? ¿Cómo mejorar la productividad de una empresa? Son estas y muchas otras preguntas, las que seguramente se habrá formulado en reiteradas oportunidades. En estas líneas reflexionaremos sobre el miedo al fracaso, que limita muchas veces el crecimiento de una empresa, así como las maneras más adecuadas para tomar decisiones que lleven a la optimización de resultados, principalmente en el área de las operaciones.

Los errores se pueden dar en cualquier aspecto de la vida profesional y personal. Hay una equívoca costumbre en dividir y partir la vida de una persona en pedazos, por ejemplo uno para la familia, uno para los amigos y otro para la empresa; y en esta última, también dividimos: para las diferentes acciones de nuestro puesto, mis relaciones con otras áreas de la empresa y así sucesivamente. Pero lo cierto es que el ser humano no puede caminar por la vida dividido, comportándose de una manera en un área y de diferente forma en otra; de esta manera no podrá mantenerse ecuánime en el largo plazo y ello conllevará, sin duda alguna, a cometer errores, muchos de los cuales pueden ser evitados.

PERO LO CIERTO ES QUE EL SER HUMANO NO PUEDE CAMINAR POR LA VIDA DIVIDIDO, COMPORTÁNDOSE DE UNA MANERA EN UN ÁREA Y DE DIFERENTE FORMA EN OTRA...

Tampoco hay que tener miedo a cometer errores. El ser humano no es perfecto, así como la empresa tampoco es perfecta; pero no podemos caer en la tentación de usar esto como excusa para no intentar mejorar, es decir, ser más productivos. El ser humano no es perfecto pero debe estar en constante búsqueda de la perfección; y todo problema o error en la empresa debe ser visto como una oportunidad de mejora, una oportunidad de reflexión y cambio evolutivo. Así la vida se ve como una aventura y no como un sufrimiento, de donde vienen tantas angustias, preocupaciones y enfermedades.

EL SER HUMANO NO ES PERFECTO PERO DEBE ESTAR EN CONSTANTE BÚSQUEDA DE LA PERFECCIÓN; Y TODO PROBLEMA O ERROR EN LA EMPRESA DEBE SER VISTO COMO UNA OPORTUNIDAD DE MEJORA, UNA OPORTUNIDAD DE REFLEXIÓN Y CAMBIO EVOLUTIVO

A los errores y los fracasos hay que quitarles el pedestal temeroso que les hemos creado. Esto es algo que no se debe tomar en broma, sino muy en serio. Tanto es así que Julian Birkinshaw y Martine Hass nos dan unas pautas o pasos para cambiar el enfoque de acción, cuando surgen problemas o errores en cualquier área de una empresa (Birkinshaw & Hass, 2016), que ahora pasamos a discutir.

El primer paso es aprender de cada falla, es decir, cada error nos da una lección. Como es una desviación de nuestro plan establecido o de nuestra meta, nos está indicando lo que no se ejecutó de manera adecuada; esto nos lleva a la siguiente reflexión: ¿nuestro error está en la ejecución o está en la formulación de la meta? Y es que en ambos se puede presentar el error. Si se trata de la ejecución, el foco está en los procesos, en las operaciones. Y si el problema está en la formulación, se trata de un tema estratégico, de pensar de una manera diferente; a esto Senge (2004) lo denomina *pensamiento sistémico*.

El segundo paso es compartir las lecciones con otras áreas de la empresa. En realidad lo llamaría generosidad. Lo contrario es el egoísmo y cuántas veces nos hemos comportado así, pensando más en lo que nos conviene en lugar de pensar en el bienestar de la empresa: temor, al fin y al cabo. Temor en que no se enteren que hemos fallado; que nos hemos equivocado; al qué dirán; o cómo quedará nuestra reputación. Parecen muchas las situaciones que nos impiden actuar pero el temor en realidad es algo artificial; es algo que creamos con nuestros pensamientos y que luego se van materializando con actos, cuando todo empieza en la mente. Y lo que muchos autores recomiendan, principalmente Covey (2003), es pensar con mentalidad de abundancia y siempre compartir los conocimientos, más aun si con ello podemos ayudar a otras áreas de la empresa a mejorar. La empresa es un todo

indivisible y mejora solo cuando todas las áreas funcionan; y no solo algunas cuantas.

El tercer y último paso que nos dan Birkinshaw y Hass para cambiar el enfoque de acción cuando surgen problemas o errores en la empresa, es revisar tus patrones de falla. Esto quiere decir tener una visión global de la empresa y su interrelación con otras empresas de la industria, por un lado, y cómo se relacionan las áreas internas de la empresa, por otro. Aquí vale la pena repasar los mapas estratégicos, de Kaplan y Norton (2004).

También aplicar algunos conceptos de *pensamiento sistémico*, como las *estructuras de límite al crecimiento*, ya mencionadas líneas arriba.

El proceso de mejora continua, propuesto por Goldratt (2004) en su libro *La Meta*, puede ser un buen punto de inicio, debido a que este proceso invita a las personas y organizaciones a identificar rápidamente las oportunidades de mejora con el objetivo de mejorar los resultados financieros en el corto y largo plazo. El proceso tiene los siguientes pasos: i) identificar nuestras restricciones (o errores), ii) explotar las restricciones, iii) supeditar todo a la decisión anterior, iv) elevar las restricciones, y v) regresar al primer paso, convirtiendo todo en un flujo continuo, en un proceso que permita a la empresa aprender de sus errores y cambiar su rumbo de acción cohesionadamente.

Ahora hablemos un poco del cambio de rumbo, siempre con el fin de mejorar la cultura sobre el error y el fracaso en la organización; para esto, hay que tomar decisiones. Y aquí es clave el análisis de toda la información disponible, junto con la experiencia del empresario. Existen los conocidos modelos matemáticos de negocio, que ayudan a representar la realidad del sistema empresarial, y de esta manera identificar los cursos de acción que a primera vista pueden pasar desapercibidos.

Reconocemos dos tipos importantes de modelos, entre muchos otros, que sirven para mejorar la toma de decisiones empresariales: la programación lineal y el modelo de líneas de espera. La programación lineal busca optimizar (maximizar ingresos o minimizar costos) una función económica empresarial, a partir de las restricciones de elementos con los que cuenta la organización, lo que permite como resultado la asignación eficiente de los recursos, para cumplir nuestras metas. El modelo de líneas de espera permite diagnosticar si un proceso está bien diseñado, es decir, si agrega valor a la empresa y sobre todo a sus clientes, a través del análisis de los tiempos de espera y el costo de oportunidad por el tiempo invertido en recibir un producto o un servicio. De acuerdo con esto, uno puede decidir la mejor configuración de un proceso, para volverlo más ágil, disminuir los tiempos para el cliente y al mismo tiempo incrementar las utilidades.

...LOS MODELOS DE OPTIMIZACIÓN SON LA BASE DE TODA BUENA DECISIÓN EMPRESARIAL Y SIRVEN JUSTAMENTE PARA ELIMINAR DE RAÍZ EL MIEDO AL FRACASO...

¿Por qué es importante el desarrollo y aplicación de modelos de optimización matemática en las operaciones? La respuesta es sencilla: si las operaciones se realizan de manera más eficiente, la empresa estará en condiciones de atender mejor a sus clientes y ello va a repercutir en la respuesta y compra de bienes y servicios. Esto último aumenta la rotación de los activos y, por lo tanto, incrementa la utilidad de la empresa. Es por ello que los modelos de optimización son la base de toda buena decisión empresarial y sirven justamente para eliminar de raíz el miedo al fracaso; y al mismo tiempo, invitar a la empresa a una renovación profunda, para cumplir la misión para la cual fue creada.

REFERENCIAS

- Birkinshaw, J., & Hass, M. (2016). Increase your return on failure. *Harvard Business Review*, 94(5), 88-93.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Goldratt, E. (2004). *La Meta* (3ra ed.). Buenos Aires: Granica.