



# ¿SU EMPRESA

COMETE SUFICIENTES

ERRORES?

Por Don Peppers

**E**n los años noventa, Amy Edmondson de la Escuela de Negocios de Harvard llevó a cabo investigaciones para tratar de comprender algunas de las cualidades que caracterizan a un hospital bien gestionado. Ella no estaba preparada, sin embargo, para uno de los resultados que arrojó su investigación. Luego de encuestar a enfermeras en ocho instituciones diferentes, una de las cosas que su estudio encontró era que en aquellos hospitales en los cuales las enfermeras reportaron que tenían los mejores equipos de liderazgo, así como excelentes relaciones con sus compañeros de trabajo, el número de errores médicos reportados era *diez veces más alto!*

¿Qué podría explicar este resultado? ¿Era, acaso, que las enfermeras encontraban que un ambiente de trabajo más relajado constituía una experiencia de trabajo más agradable y amigable, aunque ello significara que el cuidado de los pacientes ocasionalmente se tornase un poco más descuidado? ¿O podría ser que a esos hospitales específicos que tenían enfermeras más jóvenes y propensas a los errores se traía a bordo un liderazgo más asertivo y proactivo para dirigirlos?

Desconcertada por este rompecabezas, Edmondson invitó a otro investigador para tratar de llegar al fondo de la incógnita. Tuvo cuidado de no decirle a este nuevo investigador lo que ella había encontrado porque quería asegurarse de que sus resultados no estuviesen sesgados o influenciados por los de ella. Finalmente, con la ayuda del segundo investigador, encontró todas las piezas para completar el rompecabezas.

En los hospitales en los cuales las enfermeras se sentían seguras y altamente apreciadas, tanto por sus colegas como por sus gerentes, la razón por la cual reportaban más errores era porque se sentían psicológicamente seguras. Las enfermeras en estas unidades más cohesionadas y bien dirigidas hicieron comentarios tales como “es natural y normal documentar los errores” y “los errores son serios debido a la toxicidad de las drogas, por lo cual nunca temes decirselo al gerente de las enfermeras”.

Por contraste, en aquellos ambientes en los cuales los errores no eran perdonados y las que se equivocaban eran castigadas, las enfermeras reportaron que “el ambiente es implacable, van a rodar cabezas”. En otras palabras, era muy probable que en estas instituciones se cometiera igual cantidad de errores –y quizás más–, pero no se reportaba. En vez de aprender de sus errores, estos hospitales se estaban escondiendo de ellos.

Y tal como los profesores de Stanford Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton explican en su muy interesante libro *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense*<sup>1</sup> (HBR Press, 2006), esto hizo que los médicos que estaban ayudando a patrocinar las investigaciones de Edmonton cambiaran totalmente su opinión con respecto a los errores médicos. Según Pfeffer y Sutton, “Ellos ya no veían a los errores como puramente evidencia objetiva, sino parcialmente como un reflejo de si las personas están aprendiendo de y admitiendo sus errores o están tratando de evitar que los culpen y, en el proceso, posiblemente encubriendo las cosas”.

Los gerentes más inteligentes saben que los fallos son inevitables y que diseccionarlos es una importante ayuda para aprender a gestionar mejor. Pero usted no puede tener acceso a esos fallos a menos que tenga un ambiente que fomente el aprendizaje honesto a partir de ellos, en vez de las recriminaciones. Existe, además, una analogía directa entre un hospital -o cualquier otra organización- que destapa sus errores para hablar abiertamente acerca de cómo rectificarlos y evitarlos en el futuro, y una compañía que destapa y habla acerca de las quejas de los clientes para satisfacerlos mejor y mejorar su servicio en el futuro.

Entonces, ¿cuál es la actitud de su compañía acerca de los errores, fallos y quejas de los clientes? Si su empresa nunca comete errores y rara vez escucha quejas de los clientes, ¿cree usted que eso es algo bueno? ¿O es, quizás, solo una ficción reconfortante? ©

<sup>1</sup> Traducción libre: *Hechos puros, verdades a medias peligrosas y tontería total.*

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Don Peppers** es un experto mundial en los temas de estrategia y gestión de relaciones con los clientes. Junto a Martha Rogers, fundó la firma consultora internacional Peppers & Rogers Group y ha escrito exitosos libros tales como *Extreme Trust, Rules to Break & Laws to Follow, Return on Customer, Managing Customer Relationships, One to One B2B, One to One Manager, Enterprise One to One* y su más famoso best seller *The One to One Future*. Este artículo apareció en LinkedIn y se reproduce con autorización del autor.



INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAMS 2014



**Advanced Management Program Blended**

at IE Business School Executive Education Building, located at our main campus in Madrid, Spain.

**First In-Class Module:**

February 24 - March 1, 2014

**Online Module:**

March 3 - June 6, 2014

**Second In-Class Module:**

June 9 - 14, 2014



**Owners & Entrepreneurs Management Program**

at IE Business School Executive Education Building, located at our main campus in Madrid, Spain.

**1st In-Class Module:** Laying the Foundations

March 3 - 8, 2014

**2nd In-Class Module:** Going Global

May 19 - 24, 2014

**3rd In-Class Module:** Innovating for Sustainable Success

September 15 - 20, 2014



Información e inscripciones:  
Tel.: 809.542.0126  
[informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



Síganos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://www.twitter.com/intrasRD) [You Tube /intrasRD](https://www.youtube.com/intrasRD) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras)