

EL FRACASO ¿UNA OPORTUNIDAD?

Failure, an opportunity?

Psicólogo Francisco Javier Urrea Riveros⁶

Resumen: El fracaso puede ser reconocido como una herramienta que permita a los líderes a alcanzar el éxito a largo plazo; siendo una fuente importante de aprendizaje y crecimiento; el objetivo es resaltar la importancia del fracaso en el camino hacia el éxito de los líderes. Se argumenta que los líderes deben estar preparados para experimentar el fracaso y aprender de sus errores, para poder ajustar su enfoque y mejorar su liderazgo.

Palabras Claves: Fracaso – Liderazgo – Error – Oportunidad.

Abstract: Failure can be recognized as a tool that allows leaders to achieve long-term success; being an important source of learning and growth; the objective is to highlight the importance of failure on the road to success for leaders. It is argued that leaders must be prepared to experience failure and learn from their mistakes, in order to adjust their approach and improve their leadership.

Key words: Failure – Leadership – Error – Opportunity.

⁶ Psicólogo y Perito Judicial, Magister en Educación Superior Mención Docencia e Investigación Universitaria (Universidad Central) y Magister en Ergonomía (Universidad de Concepción); Postítulo en Educación Superior y Diplomado en Docencia; Postítulo Profesional en Administración de Recursos Humanos; Certificate in Ergonomics and Human Factors (School of Public Health, Harvard University). Ha sido profesor por más de 15 años en diferentes universidades tanto públicas como privadas en las asignaturas de: Ergonomía, Salud Ocupacional, Psicología de la prevención, Psicología de la comunicación entre otras. Actualmente es Capitán (Rva.) en el arma de Artillería, y se desempeña como Profesor Civil (Metodólogo) en el Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile. Además, es profesor invitado en la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile. Correo: Ps.ergo.furra@gmail.com

Introducción

Desde que ingresamos a las escuelas matrices, nuestros superiores nos han enseñado sobre lo correcto e incorrecto, en un contexto donde se tiende a valorar el éxito y se toman medidas frente al error; sin embargo, dicha mentalidad ha llevado a que el error sea visto como algo a evitar, lo cual podría en algunas ocasiones limitar nuestro crecimiento personal, de esta forma nos convertimos en nuestros propios jueces y creemos que cualquier acción incorrecta tendrá consecuencias negativas, dirigiendo el comportamiento hacia la prevención, con el objetivo de evitar la comisión de errores.

En esta línea de ideas, establecer objetivos es común para dar sentido y propósito al rol militar; algunos los evitan por miedo al fracaso; así el sentimiento de culpa y vergüenza asociado al fracaso podría llegar a ser abrumador, impidiendo la toma de decisiones y el progreso hacia nuestras metas; por lo que esta aversión al riesgo podría estar relacionada con una baja tolerancia al fracaso y una necesidad excesiva de control.

Así también, al buscar la perfección y evaluar todo bajo estándares de "tengo que", muchas veces podría ser atribuida a un significado incorrecto al fracaso, considerándolo como una falla en lugar de simplemente cometer errores; esto podría llevar a una falta de permiso hacia sí mismo para equivocarse; y si la persona fracasa, podría llegar a juzgarse, afectando su autoestima; por lo tanto, al basar la valía personal en logros externos, las personas se podrán volver vulnerables al fracaso.

Es importante reconocer que perseguir el éxito y seguir el camino "correcto" hacia los objetivos es idealizado en la vida; no obstante, también será valioso encontrar lecciones en el fracaso y las experiencias contrarias a las expectativas; así, aprovechar estas situaciones inesperadas podría beneficiar la búsqueda constante del éxito y el logro de metas; de esta forma, los soldados con una sana autoestima aceptarán su responsabilidad y se aceptarán incondicionalmente a pesar de cometer errores, comprendiendo que el fracaso es parte de su crecimiento personal.

En resumen, el texto destaca la necesidad de cambiar la mentalidad en el ámbito militar con respecto al fracaso: esto implica ver el fracaso como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento personal, fomentando la aceptación del error y la autoestima saludable; reconociendo los errores como parte del desarrollo permitirá a los líderes enfrentar desafíos con confianza, aprovechando lecciones para mejorar en su rol militar; el objetivo es promover una mentalidad positiva y constructiva que capacite a los soldados para alcanzar su máximo potencial y superar metas en las Fuerzas Armadas.

Desarrollo

Es importante señalar que las conceptualizaciones de fracaso y error, se erigen como un pilar fundamental en el desarrollo del ensayo; al respecto, el término fracaso hace referencia a la frustración⁷ y al resultado adverso; un fracaso es: “un suceso lastimoso, inopinado y funesto, por otra parte, el concepto permite nombrar a la caída o ruina de algo con estrépito y rompimiento” (Pérez & Merino, 2018); por su parte, la Real Academia Española (RAE), conceptualiza el error como una “acción desacertada o equivocada” (RAE, 2018, definición 2).

En esta línea de ideas, se puede identificar la presencia de excepciones, las cuales obedecen a aquellos fracasos que se transforman en escalones hacia el éxito futuro. Un ejemplo es el caso de Thomas Edison y su invención de la ampolleta, donde perseveró a través de 1000 intentos antes de lograr desarrollar un prototipo exitoso; al ser interrogado Edison declaró: "No he fracasado, simplemente descubrí 10.000 maneras que no funcionan" (Conot, 1979, p. 180).

Sin embargo, actualmente existe una tendencia a subestimar la importancia del fracaso, negarlo o incluso castigar a aquellos que lo experimentan; dicha mentalidad también se extiende a las Fuerzas Armadas, donde muchas veces, los mandos han llegado a sancionar incluso los fracasos menores, lo cual podría dificultar que los jóvenes líderes asuman riesgos y aprendan de sus errores; como bien lo señalara Henry Ford, "el fracaso es simplemente la oportunidad de comenzar de nuevo, esta vez de manera más inteligente" (Ford, 1922, p. 56). La perspectiva de Ford busca destacar el fracaso como una oportunidad para crecer y mejorar, en lugar de castigarlo, permitiendo aprender de estos y utilizarlos como trampolines hacia el éxito futuro.

El fracaso podría estar relacionado con diversos aspectos⁸, abarcando desde pequeñas acciones militares hasta conflictos a gran escala. Así, el análisis del fracaso será crucial para aprender y mejorar. Investigar las causas del fracaso permitirá extraer lecciones y ajustar acciones futuras, aumentando las posibilidades de éxito, siendo importante destacar que el fracaso militar no siempre implicará una derrota total: en muchos casos, formará parte del proceso de aprendizaje, mejorando las capacidades de las Fuerzas Armadas. De esta manera, los fracasos parciales podrían conducir a cambios estratégicos y tácticos los cuales, en última instancia, resultan en el éxito. Por lo tanto, en el plano de las fuerzas militares, si bien el fracaso se refiere a la situación en la que no se logran los objetivos militares deseados, es esencial analizar y comprender dicho fracaso con el fin de aprender y mejorar de manera continua. Esto proporciona valiosas lecciones que contribuyen a ajustes estratégicos y tácticos, conduciendo eventualmente al éxito.

En esta línea, el fracaso se ve como una oportunidad de aprendizaje y mejora continua, no debiéndose considerar el fracaso como una derrota total. Los líderes militares reconocen que las situaciones complejas pueden llevar a resultados no deseados, pero también proporcionan lecciones

⁷ Frustración respecto a cuándo se malogra una pretensión o un proyecto.

⁸ Aspectos tácticos, operacionales hasta estratégicos.

importantes para el futuro, fomentando una mentalidad de aprendizaje que permite analizar sus causas y extraer lecciones para lograr un rendimiento óptimo.

En este sentido, se reconocerá el fracaso como un catalizador de la resiliencia y de liderazgo efectivo. De esta forma, los líderes militares que sean capaces de enfrentar y superar el fracaso fortalecerán su capacidad de recuperación. La adversidad y los errores serán necesarios, siendo considerados como una valiosa oportunidad para evaluar y ajustar estrategias para luego tomar decisiones acertadas. Como afirmara el general Douglas MacArthur: "*El personaje se forja en la fragua y el sufrimiento*"; resaltando la idea de que las dificultades contribuyen al desarrollo del carácter y la fortaleza personal.

En el contexto militar, se reconoce que el fracaso podrá ocurrir a pesar de una planificación y preparación. Por lo tanto, será fundamental que los líderes militares incorporen la "*gestión del fracaso*" en su enfoque estratégico, anticipando desafíos y escenarios adversos, desarrollando planes de contingencia y capacitando a las tropas para adaptarse.

En este orden de ideas, cobra relevancia lo señalado por la Dra. Jennifer Kunst⁹ respecto al fracaso:

En la vida, ayuda mucho cuando tenemos un equilibrio relativo entre el éxito y el fracaso (...). El éxito puede fortalecer nuestros sentimientos de competencia que, irónicamente, nos puede hacer sentir que en realidad podemos lidiar mejor con el fracaso cuando está lejos. El fracaso también lo hace así, compensando por el éxito, manteniéndonos humildes y recordándonos que somos seres humanos. (Kunst, 2017)

La Dra. Kunst respalda una estrategia valiosa que busca equilibrar el éxito y el fracaso en la vida. Desde esta perspectiva, ambos desempeñarán roles importantes en nuestro desarrollo. El éxito reforzará la competencia y confianza, mientras que el fracaso mantendrá la humildad y conectados con nuestra humanidad. Así, aprender a enfrentar los desafíos y aprovechar las lecciones de ambos resultados será crucial para el crecimiento.

En el ámbito militar, se destaca la importancia de una competencia justa y de una retroalimentación precisa para que las unidades aprendan y mejoren a partir del fracaso. Al

⁹ Jennifer Kunst, Ph.D., es psicóloga clínica y psicoanalista, de Pasadena, CA. Es analista supervisora y de formación en el Centro Psicoanalítico de California y profesora asociada adjunta en la Escuela de Posgrado en Psicología Fuller, impartiendo cursos de teoría y técnica psicoanalítica.

respecto, la motivación se fortalecerá cuando se les brinde a las unidades la oportunidad de ganar y una valiosa retroalimentación sobre sus fracasos. Así también, el éxito en un entorno de entrenamiento realista, permitirá analizar y validar las tácticas, integrándolas en la doctrina y aplicándolas en toda la fuerza. Por lo tanto, será fundamental que las unidades tengan oportunidades tanto de éxito como de fracaso para aprender y crecer.

A través de un análisis riguroso de los fracasos, se podrán identificar las causas subyacentes, permitiendo ajustar las estrategias, mejorando las capacidades tácticas y superiores. En última instancia, el fracaso se convierte en un motor de cambio y mejora continua, permitiendo a las fuerzas militares estar mejor preparadas y equipadas para afrontar los desafíos futuros con mayor eficacia.

En este orden de ideas, cobra relevancia el concepto de liderazgo militar declarado en la Doctrina Institucional (2011), la cual lo define como:

El arte de persuadir a los subalternos para lograr de ellos su adhesión leal a un ideal, de manera que provistos de un propósito, dirección y motivación desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo parte de una unidad cohesionada, disciplinada y preparada para el combate. (MDO-90906, 2011, p. 131)

Por otro lado, Hill refiere que el fracaso es: “la oportunidad de comenzar de nuevo de manera más inteligente” (Hill, 2018, p. 207). Esta cita es relevante para el desarrollo del liderazgo militar, ya que destaca la importancia de experimentar fracasos para fortalecer la resiliencia, el coraje moral y la habilidad para equilibrar riesgos y beneficios en la toma de decisiones.

Conforme a lo anterior, es dable destacar lo señalado en la Doctrina Institucional (2021), en cuanto a que la historia militar constituirá un componente inseparable de la cultura castrense y, como tal, reviste un interés fundamental para todo profesional militar; siendo rica fuente de conocimiento, permitiendo ofrecer una amplia gama de lecciones extraídas de conflictos bélicos, batallas y enfrentamientos, proporcionando una diversidad de experiencias¹⁰ que pueden ser compartidas con los subordinados, con el fin de enriquecer y fortalecer su formación, abarcando diferentes aspectos¹¹, enfatizando que: “es una fuente que, estudiando éxitos y fracasos, contribuye a la madurez profesional de todos los grados”. (MVL - 21001, 2021, p. 2-15).

¹⁰ Experiencias profesionales, humanas y culturales.

¹¹ Aspectos tácticos, deber, servicio y vocación, entre otras dimensiones intrínsecas a la vida militar.

Lo anterior es compartido por la Doctrina Institucional (2018), respecto a la prudencia como una de las virtudes cardinales que permite conducir al intelecto a escoger lo más adecuado, discernir el bien y elegir los medios correctos para realizarlo, siendo una de sus prácticas: “ser capaz de reconsiderar mis decisiones al constatar errores en mi razonamiento” (MOLD – 02005, 2018, p.4-16)

Harvard Desuto (2015) refiere la importancia de que los líderes aprendan de sus errores para lograr el éxito en los negocios y contar con los mejores profesionales en sus equipos. Al respecto, un estudio llevado a cabo por “The Ken Blanchard Companies” reveló que los directivos constatan que sus mayores errores están relacionados con la comunicación. Referente a eso, el 82% admite haber cometido fallas con los miembros de su equipo, mientras que el 81% reconoce la necesidad de mejorar su capacidad para escuchar y fomentar la participación.

En esta línea de ideas, se puede señalar que escuchar atentamente implicará estar dispuesto a cambiar de opinión. Según el estudio realizado en Harvard, y según lo señalado por el 76% de los entrevistados, el tercer error más común es utilizar un estilo de liderazgo inapropiado para la persona, la tarea o la situación en cuestión (Harvard Desuto, 2015). Esta falta de adaptación podría dejar a los principiantes sin dirección y sumirlos en la confusión. Además, algunos directivos tienden a supervisar en exceso a personas con experiencia, lo que resulta desmotivador, ppr lo que , estos errores tendrán un costo.

No obstante, muchas organizaciones no se percatan de la relación directa entre liderazgo y beneficios. Por lo tanto, será fundamental que los líderes evalúen de manera periódica su capacidad de comunicación con sus equipos, ya que un liderazgo sólido jugará un papel fundamental en el éxito de una organización. No logrando comprender la importancia del fracaso como aliado, aquellas que lograron éxito en su primer intento con un producto destacado a menudo enfrentaron fracasos y su posterior decadencia. Al respecto Jenny Mc-Cune¹² (2017) señaló que:

Para que una empresa experimente un progreso evolutivo es esencial, entre otras cosas, que desarrolle una cultura abierta con mecanismos que hagan posible el aprendizaje, que establezca un programa que recompense la asunción prudente de riesgos y que inculque una gran tolerancia para los errores. (Mc-Cune, 2017)

¹² Jenny McCune es Profesora asistente de la facultad de Ciencias Biológicas; Artes y Ciencias de la Universidad de Lethbridge Estados Unidos. El artículo de la autora se encuentra en la revista Harvard Deusto N°82 del año 1987.

Aunque la idea de aprender de los fracasos es ampliamente respaldada, son pocas las organizaciones que lograran hacerlo de manera sistemática y efectiva. En esta línea, Amy C. Edmondson & Mark Cannon¹³ (2008) señalaron que: "importantes y afamados fracasos organizativos, como las tragedias de las lanzaderas Columbia y Challenger de la NASA y los escándalos contables de Parmalat y Enron, remarcan la necesidad de aprender de los fracasos" (Edmondson & Cannon, 2008).

Así, surge la inquietud en cuanto a ¿por qué las organizaciones no logran aprender de los fracasos?; al respecto, según la investigación realizada a cabo por Harvard Deusto, se pudo identificar que gran parte de la incapacidad de la mayoría de las organizaciones para aprender de los fracasos radica en la falta de atención hacia los pequeños fracasos cotidianos a nivel organizativo. Los pequeños fracasos son señales de alerta temprana, los cuales, si se abordan adecuadamente, podrán prevenir fracasos más grandes en el futuro. Si no se reconocen ni se analizan, se dificultará evitar situaciones de fracaso significativo. En diversos ámbitos¹⁴, la intolerancia al fracaso obstaculizará el aprendizaje y la preparación para enfrentar adversidades, siendo esencial reconocer que el fracaso forma parte del crecimiento personal y que, aprender a lidiar con él de manera efectiva, será crucial para superar desafíos y lograr nuestros objetivos.

De esta forma surge y se propone la técnica del cuadro sinóptico, como una valiosa herramienta la cual podría ser aplicada en el ámbito militar. Al utilizarla, se podrá organizar y presentar de manera clara y precisa los conceptos clave relacionados con el fracaso. Esto permitirá condensar información extensa en detalles relevantes, fortalecer la resiliencia y comprender las lecciones aprendidas. Al enfocarse en los aspectos esenciales, se visualizará estratégicamente la respuesta al fracaso, convirtiéndolo en una oportunidad de crecimiento.

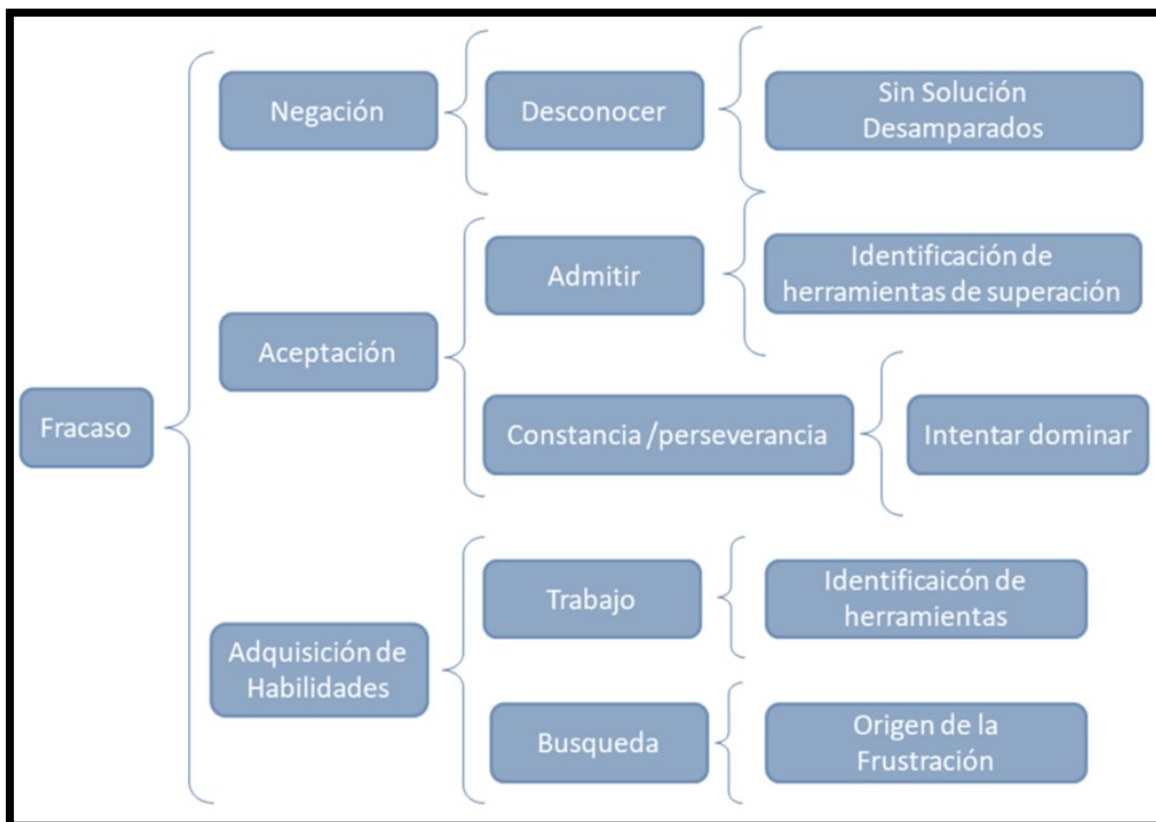
La técnica del cuadro sinóptico se presenta como una herramienta para comprender conceptos relevantes aplicables al contexto militar, especialmente en el aprendizaje del fracaso. Su objetivo será proporcionar una comprensión clara y concisa, de manera que, al utilizar el cuadro sinóptico, los comandantes podrán identificar y asimilar de manera efectiva las lecciones sobre perseverancia y crecimiento personal. Este enfoque fortalecerá la capacidad de superar obstáculos, permitiendo adaptarse a situaciones cambiantes y persistir en la búsqueda de objetivos, fomentando la resiliencia y la fortaleza en el ámbito militar.

¹³ La cita de los autores referidos se encuentra en la revista Harvard Deusto N°164 del año 2008.

¹⁴ Ámbito civil y militar, deportivo, educativo etc.

Figura 1

Cuadro Sinóptico “Aprender del Fracaso”



Nota: Elaboración propia adaptada del Taller III "Aprender aceptar el fracaso"¹⁵.

Las Barreras necesarias para aprender de los fracasos

En muchas organizaciones se presentan obstáculos significativos para aprender de los fracasos, llegando a identificarse como una característica distintiva de las compañías innovadoras. Sin embargo, aunque algunas se esfuerzan por convertirse en organizaciones que aprenden de los fracasos, encuentran dificultades para adoptar la mentalidad y los hábitos necesarios para aprovechar el fracaso como oportunidad de aprendizaje. Para comprender estas barreras, será fundamental considerar los aspectos técnicos y sociales presentes en las organizaciones.

Barreras incorporadas en sistemas técnicos: La falta de conocimientos científicos fundamentales y habilidades analíticas puede dificultar el aprendizaje de los fracasos. Esto incluirá la incapacidad para utilizar herramientas de análisis estadístico y tecnologías complejas, lo que limitará el aprendizaje individual y colectivo al depender tanto de la intuición humana, como de la interpretación errónea de los resultados.

¹⁵ Adaptación del trabajo realizado por Débora Muñoz; I semestre de Pedagogía en Educación Diferencial departamento de educación. Meta cognición y formación universitaria.

Barreras incorporadas en sistemas sociales: Las barreras para aprender de los fracasos en las organizaciones se originan en normas, prácticas y estructuras sociales arraigadas. Al respecto, la falta de apertura para discutir los fracasos, el temor al castigo o la vergüenza asociados con el fracaso, así como la cultura de atribuir culpas, son ejemplos de barreras sociales. Por otra parte, la competencia interna, la falta de colaboración, la rigidez en las estructuras organizativas, la falta de confianza, la resistencia al cambio y la aversión al riesgo también contribuirán al desarrollo de estas barreras. Por lo tanto, para superarlas, será necesario implementar un cambio de mentalidad, promoviendo una cultura de aprendizaje organizacional. Según Carol S. Dweck¹⁶, el fracaso no debe ser visto como una confirmación de falta de habilidad o talento, sino como una valiosa oportunidad para aprender y mejorar.

Al respecto, adoptar una mentalidad de crecimiento implicará observar los desafíos y errores como oportunidades de aprendizaje en lugar de obstáculos. Al integrar esta perspectiva, las organizaciones podrán fomentar la transparencia, la confianza y la colaboración, creando un entorno propicio para el desarrollo y la innovación continua. Para la autora, el fracaso es una señal de que se requiere de un esfuerzo adicional y una oportunidad para mejorar habilidades y adquirir conocimientos.

Lo anterior es compartido por Peter Senge, quien señaló: “el dominio de la tensión creativa transforma el modo en que enfocamos el ‘fracaso’, el cual es simplemente un traspie, una prueba de la brecha entre la visión y la realidad actual, una oportunidad para aprender” (Senge, 1992, p. 26). Según el autor, el fracaso se considerará como una oportunidad de aprendizaje y mejora, surgiendo la necesidad de analizar las causas, reflexionar sobre las acciones y ajustar estrategias para evitar errores futuros.

Así también, Nassim Taleb, en su obra 'El cisne negro' y su teoría del 'anti frágil', señaló:

Los seres humanos somos víctimas de una asimetría en la percepción de los sucesos aleatorios, atribuimos nuestros éxitos a nuestras destrezas; y nuestros fracasos a sucesos externos que no controlamos, concretamente a la aleatoriedad; nos sentimos responsables de todo lo bueno, pero no de lo malo. (Taleb, 2007, p. 302)

¹⁶ Profesora de la cátedra Lewis and Virginia Eaton de Psicología social en la Universidad Stanford. Graduada por el Barnard College en 1967; Ph.D. en Universidad Yale en 1972. Enseñó en las universidades de Columbia, Harvard e Illinois, antes de unirse a la Universidad Stanford en 2004. Dweck es conocida por sus trabajos en el llamado *mindset* psicológico.

Así, el fracaso se reconocerá como parte del desarrollo y la resiliencia, fortaleciendo a sistemas, individuos y organizaciones que son anti frágiles. De esta forma, se puede reconocer que el fracaso será una fuente de aprendizaje, adaptación y mejora para afrontar desafíos futuros de manera más eficaz. Desde esta perspectiva, el fracaso se aprovecha como oportunidad para crecer y volverse más resistente en un entorno impredecible.

Al respecto, Hill, Dweck y Taleb, si bien abordaron el tema del fracaso desde diferentes perspectivas, convergen en su importancia: por un lado, Hill destaca su valor para aprender y reiniciar con inteligencia, especialmente en el liderazgo militar, fomentando la resiliencia y la habilidad para equilibrar riesgos y beneficios. Por su parte, Dweck enfatiza que el fracaso es la oportunidad de aprender y mejorar, al adoptar una mentalidad de crecimiento. Taleb, en cambio, a través de su teoría del "anti frágil", resalta que el fracaso es esencial para el desarrollo y la resiliencia, fortaleciéndose a partir de él, y viendo el fracaso como fuente de aprendizaje, adaptación y mejora en el enfrentamiento de desafíos futuros.

A partir de las ideas de Hill, Dweck y Taleb, se pudo reconocer que el fracaso es una parte inherente del aprendizaje. No se trata de evitarlo, sino de verlo como una oportunidad que implicará reflexionar, ajustar enfoques y estrategias, utilizando esta experiencia como un camino de crecimiento y desarrollo. Cambiar nuestra perspectiva hacia el fracaso permitirá utilizarlo como una herramienta para el crecimiento personal y organizacional en un entorno impredecible.

La estigmatización del fracaso y los errores: Superando barreras culturales en el contexto militar y empresarial

La estigmatización personal del fracaso o de los errores en el ámbito militar es una problemática que afecta a numerosos individuos y que tiene su origen en cuestiones culturales. Dicha estigmatización conlleva la invalidación de personas con un tremendo potencial y una mochila llena de importantes conocimientos derivados de sus errores, los cuales lamentablemente quedan sin aprovechar debido a la falta de oportunidades generada por dicha estigmatización. Así, se puede reconocer que la estigmatización del fracaso y los errores en el contexto militar serán perjudiciales tanto para los individuos como para la institución en sí. Al respecto, Smith señala:

La cultura militar, arraigada en una mentalidad de perfección y rigidez, ha tendido a estigmatizar el fracaso y los errores como algo inaceptable. Esta mentalidad ha llevado a invalidar a personas con potencial y a desaprovechar el valioso aprendizaje que se podría obtener a partir de esas experiencias fallidas.

(Smith, 2019, p. 112)

Lo anterior, respalda la idea de que la estigmatización del fracaso en el ámbito militar es un fenómeno cultural que obstaculiza el desarrollo y el crecimiento de las personas. Así también subraya la importancia de superar esta barrera cultural y brindar oportunidades a aquellos individuos que, a pesar de sus errores, poseen conocimientos valiosos y un potencial significativo.

De esta manera, se valora el aprendizaje y se brindan oportunidades de crecimiento, simplificando y optimizando los datos relevantes mediante el conocimiento adquirido. Para esto, se requiere valentía en la toma de decisiones eficaces, especialmente en momentos de incertidumbre, y la búsqueda de directivos afortunados que complementen su habilidad con conocimientos sobre gestión obtenidos de la teoría y la práctica académica.

Construyendo líderes resilientes: La clave para sortear el fracaso en tiempos de incertidumbre

Detectar lo evidente suele ser una tarea difícil. Cuando presentaban a Napoleón la posibilidad de ascender a un general a mariscal, solían indagar: ¿Es realmente exitoso?... ¡por supuesto! El interrogatorio imperial no se refería a los resultados fortuitos de las acciones militares, sino a algo más sutil y poco sujeto al azar: ¿toma decisiones acertadas? Lo anterior, en tiempos de incertidumbre, lleva a que las organizaciones necesiten de líderes afortunados, aquellos capaces de afirmar donde otros fracasan.

Siguiendo esta línea de pensamiento, resulta interesante preguntarse: ¿qué es la suerte? Al respecto Stein y Arboledas¹⁷ señalaron que: “en estos casos, se trata de la combinación de un buen conocimiento intuitivo de la situación y la valentía de arriesgarse de manera oportuna en el momento adecuado” (Stein & Pin Arboledas, 2009).

Con relación a esto, se puede señalar que el conocimiento simplificará y optimizará los datos relevantes, estableciendo conexiones para definir problemas y anticipar cambios. Sin embargo, para que las decisiones sean eficaces, se requerirá de valentía para impulsar y llevar a cabo lo decidido. Así, en tiempos de incertidumbre, será importante buscar líderes afortunados y complementar su habilidad para acertar con conocimientos sobre gestión recopilados de la teoría y la práctica académica.

Desde esta perspectiva, se puede evidenciar que en la actualidad muchas organizaciones se enfrentan a la necesidad de cambiar a algunos miembros de sus equipos directivos. Los anteriores fueron efectivos en una situación diferente, pero no obstante no lo serán en el presente, bajo un contexto de mayor incertidumbre, por lo tanto, surge la inquietud en cuanto a: ¿cómo deben seleccionarse y elegirse a los directivos que deben enfrentar estas nuevas circunstancias?

¹⁷ Los autores son citados en la obra: El desarrollo de directivos en épocas de incertidumbre: claves para evitar fracasos Business Review (Núm. 184). Habilidades directivas, noviembre 2009.

Una vez que se resuelva el enigma, queda por delante una tarea crítica: asegurar que la implementación sea exitosa, garantizando así la supervivencia y la competitividad de la empresa. De esta forma, en tiempos de incertidumbre, la capacidad de detectar lo evidente y tomar decisiones acertadas se convertirá en una habilidad crucial para los líderes. Así, la suerte, entendida como la combinación de un buen conocimiento intuitivo de la situación y la valentía de actuar en el momento oportuno, desempeñará un papel fundamental en el éxito de las organizaciones. Por lo tanto, será imperativo buscar directivos exitosos, pero también siendo necesario complementar su habilidad para acertar con conocimientos sólidos en gestión.

Conclusiones

El fracaso debe ser visto como una oportunidad de aprendizaje, crecimiento y mejora. Los líderes deberán adoptar una mentalidad de crecimiento que valore el fracaso como parte del proceso de desarrollo, permitiendo a los jóvenes aprender de sus fracasos, fomentando la resiliencia, la adaptabilidad y la toma de decisiones informadas. Además, será importante no castigar el fracaso, sino tratarlo como una experiencia de aprendizaje que impulsa el crecimiento personal y organizacional.

Realizar investigaciones exhaustivas para identificar las causas del fracaso, permitirán extraer lecciones aprendidas, ajustando así sus acciones futuras y aumentando las posibilidades de éxito. De esta manera es importante comprender que el fracaso no siempre significa una derrota total, sino que forma parte de un proceso y brinda información valiosa para mejorar las capacidades y eficiencia de las Fuerzas Armadas.

Así también, los fracasos parciales podrían conducir a cambios estratégicos y tácticos que contribuyan al éxito. Analizar y comprender los fracasos será crucial para aprender y mejorar constantemente. De esta forma, los líderes deberán ser capaces de evaluar y corregir sus estrategias, enfrentar las consecuencias de los errores y buscar mejoras continuas en su desempeño.

En el presente artículo si bien se establece el error y el fracaso como fuentes de aprendizaje, es crucial notar que, en el ámbito militar, donde un error puede costar vidas en situaciones de conflicto, prevalece la necesidad de minimizarlos. Esto es relevante ya que en este contexto, no siempre se tienen segundas oportunidades para llevar a cabo operaciones, pero es importante dar la atención necesaria y centrarse en la prevención y la preparación meticulosa para reducir las posibilidades de error al mínimo. Al respecto, la responsabilidad y la diligencia serán fundamentales para garantizar la seguridad y el cumplimiento del deber.

Derivado de lo anterior, será crucial evitar elevar el fracaso a una condición deseable, ya que, en el contexto militar, la búsqueda de la excelencia y la precisión siguen siendo la línea que separa el cumplimiento del deber y la consecución exitosa de la misión. Así, aun aceptando el valor pedagógico que puede tener algún error o situación de fracaso, es imperativo reconocer que lo

deseable es que, en lugar de esperar que ocurran fallas, se deberá priorizar una cultura de preparación constante y esfuerzo para minimizar al máximo la probabilidad de cualquier error, asegurando así la seguridad y eficacia en las actividades militares.

A través de un análisis riguroso de los fracasos, se podrá identificar las causas subyacentes que permitan mejorar las capacidades en el ámbito militar. Sin embargo, las barreras sociales y culturales como la falta de apertura para discutir los fracasos, el miedo al castigo y la cultura de culpar al otro, obstaculizan la absorción de lecciones a partir de los fracasos en las estructuras organizativas.

Para superar la competencia interna y la falta de colaboración, será crucial adoptar una mentalidad de crecimiento que vea el fracaso como una oportunidad de aprendizaje. Al respecto, los líderes militares deberán enfrentar y superar el fracaso para fortalecer su capacidad de recuperación y desarrollar su carácter personal. Esto implicará la necesidad de incorporar la "gestión del fracaso" en el enfoque estratégico, anticipar desafíos, desarrollar planes de contingencia y capacitar al personal para adaptarse.

Así también, la estigmatización del fracaso y los errores limitarán el desarrollo y el potencial de las personas. Al respecto, superar estas barreras culturales será crucial, reconociendo que los errores son oportunidades de aprendizaje valiosas, por tanto, será fundamental ofrecer oportunidades a personas con conocimientos y potencial a pesar de sus errores pasados, fomentando un entorno de crecimiento personal y organizacional. Romper con la estigmatización del fracaso, será el primer paso para construir una cultura que valore el aprendizaje y promueva oportunidades de crecimiento.

Es esencial cultivar la tolerancia al error para fortalecer la resiliencia y la eficacia operativa, lo que implicará crear un entorno que favorezca el aprendizaje a partir de los fracasos en lugar de castigarlos; siendo necesario un cambio cultural que vea el fracaso como una oportunidad. Esto puede llevarse a cabo a través de ejercicios de revisión de incidentes que permitan analizar las causas de los fracasos y extraer lecciones clave. Por lo tanto, será esencial promover una comunicación abierta y el intercambio de experiencias, y la implementación de programas de capacitación y simulación para enfrentar desafíos y desarrollar una mentalidad de crecimiento que abrace el error como una vía hacia el desarrollo.

Por otra parte, será imprescindible reconocer, que en el contexto militar la transformación del error en una oportunidad no es un camino lineal, sino una sinfonía compleja que requiere la armonización precisa de múltiples variables, las cuales pueden escapar a nuestro control. Si bien el análisis de los errores puede iluminar sendas hacia la corrección, no garantiza ninguna solución aplicable en contextos futuros, donde las condiciones podrían divergir significativamente.

En el contexto militar, es necesario considerar enfoques arriesgados de entrenamiento para moldear una mentalidad que no vea el fracaso como un final, sino como parte natural del crecimiento. Aprender de errores requiere herramientas de instrucción militar que conviertan adversidades en lecciones valiosas, por lo que ignorar los errores y no usar el fracaso para crecer podría tener consecuencias más amplias, afectando lo personal y profesional.

Finalmente, para el autor, la esencia del liderazgo en el contexto militar radica en la capacidad de convertir las derrotas en escalones hacia un futuro más brillante, inspirando a otros a levantarse con determinación y forjar un camino donde las oportunidades se nutren de la valiosa fertilidad del fracaso.

Referencias Bibliográficas

- Comisión de las Comunidades Europeas (2007). Comunicación de la comisión al consejo, al parlamento europeo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Unión Europea. Bruselas; 5.10.2007 COM (2007) 584 final. Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0584&from=ES>
- Conot; R. (1979). Thomas A. Edison: Una racha de suerte. Nueva York: Da Capo Press, Inc.
- Ejército de Chile (2021). Manual de Liderazgo Militar, MVL – 21001. Comando de Educación y Doctrina. División Educación.
- Ejército de Chile (2018). Ethos Militar, MOLD – 02005. Comando de Educación y Doctrina. División Educación.
- Ejército de Chile (2011). Diccionario Militar, MDO-90906. Comando de Educación y Doctrina. División Doctrina.
- Estrem P. (2021). Por qué el fracaso es bueno para el éxito. Página digital Success. Recuperado de: <https://www.success.com/why-failure-is-good-for-success/>
- Ford H. (1922). Mi vida y obra. Garden City, Nueva York: Gard en City Publishing Company.
- Harvard Deusto (2016). Aprender de los errores. Management & Innovation (Núm. 16) Habilidades directivas, Junio 2015. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/aprender-de-los-errores-0>
- Harvard Deusto (2009). El desarrollo de directivos en épocas de incertidumbre: claves para evitar fracasos. Business Review (Núm. 184). Habilidades directivas, noviembre 2009. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/el-desarrollo-de-directivos-en-epocas-de-incertidumbre-claves-para-evitar-fracasos>
- Harvard Deusto (2008). Superar las barreras organizativas para aprender del fracaso. Business Review (Núm. 164) · Recursos humanos; enero 2008. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/superar-las-barreras-organizativas-para-aprender-del-fracaso>

- Harvard Deusto (1997). Aprender de los fracasos. Business Review (Núm. 82). Habilidades directivas, diciembre 1997. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/aprender-de-los-fracasos>
- Hill, N. (2018). Piense y hágase rico. Editorial Independently Publisher.
- Kunst J. (2017). ¿Tienes éxito? Or Failure? Psychology Today en línea, Recuperado de: <https://www.psychologytoday.com>
- Madden J. (2018). ¿Es el fracaso de la estrategia de entrenamiento correcta? Military Review. Revista Profesional del Ejército de EUA, Edición Hispanoamericana. Recuperado de: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivo-de-articulos-exclusivos-en-linea/Hispanoamericana-On-line-2018/fracaso-entrenamiento/>
- Muñoz D. (2015). Taller III: aprender aceptar el fracaso. Técnica Esquema cuadro Sinóptico. Pedagogía en Educación Diferencial, Departamento de educación. Meta cognición y formación universitaria. Recuperado de: <https://metacognicioneducaciondiferencial.blogspot.com/>
- Pérez P.; J., Merino, M. (2008). Fracaso - Qué es, definición y concepto. Definicion.de. Última actualización el 25 de octubre de 2021. Recuperado de: <https://definicion.de/fracaso/>
- Real Academia Española. (2018). Error. Diccionario de la lengua española (edición del tricentenario). <https://bit.ly/333ASh8>
- Taleb N. (2007). El cisne Negro. Editorial: Ediciones Paidós Ibérica S.A <https://sistemasgerenciales.files.wordpress.com/2012/10/el-cisne-negro-nassim-taleb.pdf>
- Senge P. (1992). La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica; Barcelona, España. Recuperado de: <https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002739.pdf>
- Smith J. (2019). Superando los obstáculos en el ámbito militar: Desafíos culturales y desarrollo personal. Military Ed., 2019.