

"Equivocarse está bien" es el nuevo mantra en el mundo de los negocios

Ante contextos desordenados hace falta un liderazgo más experimental que vea al fracaso como un aprendizaje

Fernando Zerboni | Hernán Fitte

En los últimos tiempos parece que los dirigentes del mundo y de las empresas se han vuelto menos profesionales, abundan los errores y muchas decisiones importantes son revertidas. Los títulos de las noticias son repetitivos: el Gobierno da marcha atrás con la recuperación de la tarifa de la luz y el gas, y grandes empresas que fallan en proyectos millonarios todo el tiempo. En los negocios se escucha un nuevo mantra: "equivocarse está bien". Hace poco, cientos de personas se reunieron para escuchar los errores más notables en la carrera de empresarios y emprendedores en una Fuckup Night, un evento que se repite en al menos 100 grandes ciudades de mundo.

Estas "marchas hacia atrás" o errores pueden ser vistos por un observador como falta de experiencia por parte de los decisores o falta de fortaleza para sostener las propias decisiones. Sin embargo, también pueden ser considerados como una prueba de elasticidad mental y humildad para reconocer que no es posible tomar decisiones correctas todo el tiempo. No es la intención juzgar si se trata de aciertos o desaciertos del Gobierno o de los empresarios, sino reflexionar sobre los tipos de decisiones a las que se enfrentan hoy las organizaciones.

Si se miran las cosas desde una perspectiva más amplia a la común, y uno se aleja del árbol que está delante de las narices en la vida cotidiana, se puede ver que aquellas decisiones que pueden parecer una marcha hacia atrás por cambios en las decisiones, también son consecuencia del contexto en el que se toman.

Cualquier persona, al decidir sobre las cuestiones más diversas y simples de la vida diaria, muchas veces siente que le faltan datos esenciales en el momento de hacerlo y que no conoce todas las posibles interacciones entre las variables clave.

Hace años, el galés David Snowden estudió el proceso de la toma de decisiones en el mundo de los negocios y concluyó que tomar decisiones correctas en un contexto con un nivel aceptable de orden y predictibilidad es relativamente sencillo, pero que las teorías de *management* comienzan a fallar cuando los contextos se vuelven más complejos o caóticos.

Los líderes que acepten que el mundo de hoy es muchas veces irracional e impredecible tienen mayores posibilidades de tener éxito, equivocándose.

Según Snowden, el contexto en el que actuamos puede ser ordenado o desordenado. En el primer caso existen contextos ordenados simples o complicados, y en el segundo tenemos contextos desordenados complejos o caóticos. En los contextos ordenados simples las cosas son estables, las relaciones causa-

efecto son conocidas, y las respuestas son técnicas o lineales. En el mundo de los ingenieros y de los contadores, los decisores observan los problemas y los colocan dentro de categorías conocidas. Luego con herramientas de probada eficacia responden con propuestas aprendidas del pasado. Es el caso, por ejemplo, de comprar una máquina o calcular los impuestos que se deben pagar.

En los contextos ordenados complicados sigue habiendo orden, pero las respuestas correctas pueden ser múltiples. Las relaciones causa-efecto son conocidas, aunque no por todas las personas, porque hay que considerar muchas más variables y perspectivas. Aquí los líderes observan los problemas, los analizan con expertos de distintas extracciones y responden. Lo complicado de estos entornos es que exigen el trabajo en equipos complejos y una respuesta multidisciplinar. El riesgo de seguir solamente la opinión de alguno de los expertos es que suelen tener visiones demasiado sesgadas, son poco amigos de lo nuevo, perfeccionistas y paralizan el proceso de decisión. Son todos grandes egos.

La cuestión se complica cuando pasamos a contextos desordenados. Los contextos desordenados complejos se pueden describir del siguiente modo: un motor de Fórmula 1 es una realidad complicada (caso anterior), pero un mecánico hábil lo puede desarmar y armar perfectamente. En cambio, los contextos complejos desordenados son como la selva amazónica, un sistema orgánico, en donde todo está en continuo cambio y movimiento, y la realidad es mayor que la suma de las partes.

Las cosas están en un flujo continuo y no se puede aplicar una respuesta del pasado. Aquí el proceso correcto de decisión debe cambiar: los líderes tienen que "probar" tomando decisiones en primer lugar, y luego medir el resultado y confirmar o modificar las decisiones, si lo ven necesario. Aquí no hay conocimiento previo relevante, y categorizar y analizar como en los contextos ordenados no es posible. En estas situaciones hace falta un liderazgo más experimental, que acepte el error y vea el fracaso como un aprendizaje.

Finalmente, los contextos desordenados caóticos son los que se dan en situaciones de crisis, como puede ser un ataque terrorista de gran escala. El líder debe actuar en primer lugar para restablecer el orden, como hizo el alcalde Giuliani el día del ataque a las Torres Gemelas en Nueva York. Luego debe palpar la situación y actuar para retornar las cosas a una situación de complejidad. El peligro es convertir al líder en un mesías. Suele ser un momento propicio para el cambio, pero frecuentemente los costos son altos. Los buenos líderes en situaciones caóticas no son necesariamente buenos líderes en otras situaciones.

Todo indica que en el contexto actual de los negocios y especialmente del país, los líderes deberán aprender a distinguir cuándo actuar compartiendo el poder y cuándo lo deben ejercer en soledad; cuándo acudir al grupo y cuándo guiarse por su propia opinión. En definitiva, cuándo confirmar y cuándo "dar marcha atrás". Estamos operando en contextos desordenados complejos (y en algunas circunstancias caóticos). No es un error corregir. Es un error ignorar que la realidad es cambiante y en ocasiones imprevisible.

Fernando Zerboni es profesor de la Universidad San Andrés y Hernán Fitte es coach y escritor