

Pocas personas son proclives a considerar su existencia como una serie aleatoria de sucesos inesperados y nos esforzamos lo indecible para convencernos de que hay un plan maestro. Queremos creer en una narración simple y coherente, tanto si se trata de una explicación de las catástrofes como del sentido de la vida. En un mundo donde cada día es una sorpresa a punto de ocurrir, este libro supone un esfuerzo por encontrar el lado positivo de la incertidumbre.

Todo en esta vida es, en cierta forma, incierto: desde la gente que uno conoce hasta las situaciones que atraviesa en su vida; pero, de vez en cuando, lo inesperado ataca con fuerza, de tal forma que modifica la dirección hacia la cual uno se dirigía. Esto afecta a nuestro cerebro, influye en las empresas, tiene consecuencias en las sociedades y, en algunos casos, lo aprovechan los charlatanes y pseudocientíficos para augurar catástrofes que es improbable que lleguen a suceder.

A diferencia de la opinión convencional, la incertidumbre no es algo malo que debamos evitar sino un activo que debemos abrazar y tiene un papel importante en las experiencias placenteras y en el progreso.

La creencia en que se sustenta este libro es que el espíritu de la curiosidad forma parte de nuestra herencia, desde la ciencia a la propia civilización.

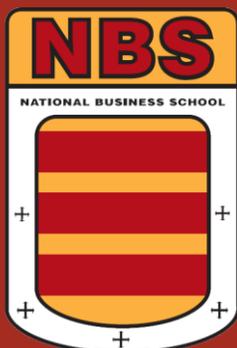
Bibliografía

Guy Kawasaki

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



Quando menos te lo esperas

El lado positivo de la incertidumbre y su influencia en la creatividad y la innovación

Magnus Lindkvist

INTRODUCCIÓN

La mente sorprendida

Elaboramos planes meticulosos para el futuro y atribuimos nuestro posible éxito a nuestros propios actos. Hablamos de cosas como el destino y las coincidencias afortunadas, como si existiera un guion invisible para la vida que llevamos. Tanto los creyentes como los escépticos somos muy reacios a usar las palabras "por azar" o "sin sentido" para describir nuestra propia vida. Tendemos a mirar los días de nuestra existencia como si fueran parte de una trayectoria, que podríamos llamar "la línea de la vida". A esta tendencia, Michael Shermer la llama patternicity [patronicidad], la tendencia a ver patrones significativos donde existe un ruido sin sentido. Al igual que las cuentas de un collar ensartadas en un cordón, nuestra vida es la conexión entre sucesos aleatorios que confiamos que sucedan y que rogamos que tengan sentido. Cuando suceden cosas que rompen el patrón, reaccionamos con desconcierto.

La proyección lineal no es un fenómeno especialmente nuevo. Por el contrario, la mayoría de culturas que conocemos tenían algún modelo para explicar la trayectoria de la vida. Quizás el más parecido a la idea de una línea vital es el antiguo concepto noruego de wyrd o "hilo del destino". Los wyrds eran devanados por las Norns, tres mujeres que hilan el destino del hombre con un huso. Las hebras podían ser largas y rectas, o cortas y enredadas. Hoy podemos reírnos de las supersticiones de aquellos locos vikingos; sin embargo, el modelo de la vida como una narración lineal sigue vivo. Alguien dijo una vez, hablando de la ciencia, que todos los modelos son erróneos, pero algunos son útiles; podemos aplicar la misma lógica a este modelo mental: es un autoengaño —un campo distorsionador de la realidad— que nos ayuda a hacer planes y a ver nuestra vida como algo con sentido.

En cualquier momento dado, la mayoría de las cosas están inmóviles. Sujetas a su sitio por un equilibrio de poderes entre las fuerzas que promueven el cambio y las que se oponen a él. El cambio se produce cuando las fuerzas opuestas a él se debilitan o las que lo promueven se fortalecen. Dependiendo de lo rápidamente que estas fuerzas disminuyan o aumenten, el cambio será lento y gradual, o revolucionario.

En la pasada década, los canales de noticias y los profetas del catastrofismo han utilizado las palabras "inesperado" y "peligroso" de forma intercambiable, como si un mundo imprevisible fuera automáticamente menos seguro. ¿Tenemos razón en temer lo inesperado y armar tanto jaleo al respecto? Hasta cierto punto, la respuesta es sí. Pero cambiemos la pregunta y, en lugar de inquirir si el mundo es más imprevisible y a dónde nos lleva eso, pensemos en dónde estaríamos si no sucedieran cosas inesperadas.

Pensemos en todas las cosas que en la vida se construyen sobre lo inesperado. ¿Qué pasaría con las apuestas? ¿Dónde estaría el apasionamiento de ver un partido en el estadio? Estas son cosas que necesitan de lo imprevisible para engancharnos. En estos casos, la previsibilidad se convierte en una razón para sentir desagrado y desconectar.

Sin duda, placer no es lo único que sentimos cuando nos enfrentamos a acontecimientos inesperados y a la incertidumbre. Si fuera así, estrellaríamos el coche y nos divorciaríamos porque sí, solo para conseguir el acelerón de adrenalina que causan ambas cosas. Otra reacción corriente es el estrés, la conmoción y el trauma. El trastorno por estrés postraumático (TEPT), por ejemplo, es un síndrome que afecta a las víctimas de graves traumas emocionales, que han vivido algo inesperado que les causa una reacción emocional intensamente negativa. Lo que nos aterra son las cosas que no podemos controlar, haciendo que temamos acontecimientos que es estadísticamente improbable que vivamos nunca, como un accidente aéreo, un ataque terrorista o — como puede darse el caso en Suecia en invierno— que nos caiga encima un carámbano.

Para evitar la posible amenaza de lo inesperado, creamos una serie de reglas tácitas según las cuales vivimos. Si son relativas al cerebro se las conoce como heurísticas: modelos mentales, o prejuicios, para usar un término más corriente. La palabra prejuicio tiende a tener connotaciones negativas, mientras que, en muchos casos, la heurística es beneficiosa; probablemente es sensato apartarse del camino cuando se acerca un perro de aspecto agresivo, porque nueve de cada diez veces los perros con aspecto agresivo son agresivos.

Ante las sorpresas desagradables, nuestro cerebro produce una respuesta que empieza en dos procesos diferentes. Imagina que alguien aparece de un salto desde detrás de un árbol para asustarte mientras paseas por el bosque. Incluso si solamente se trata de un amigo tuyo, tu reacción inicial es de susto y confusión totales, aunque dure únicamente unas

milésimas de segundo. Luego te das cuenta de que es tu amigo y te relajas, un tanto irritado quizá, por el infantil sentido del humor de esta persona. Estas dos reacciones —pánico seguido de relajamiento— no son el resultado de que el cerebro reaccione ante dos informaciones diferentes. Desde el principio se trataba de tu amigo. Al contrario, son el resultado de que dos partes del cerebro procesan la misma información.

El primer proceso tiene lugar en la zona conocida como cerebro reptiliano y es rápido e intuitivo. El segundo proceso tiene lugar en otras partes del cerebro, y es más lento y deliberativo. Nuestro amigo salta para asustarnos y nuestro instinto reacciona ante él como una amenaza: todo nuestro sistema se acelera para luchar o huir; luego recuperamos, literalmente, el sentido para analizar la situación y reconocer la familiar sonrisa de nuestro amigo, después de una diablura. Alivio. El cuerpo produce hormonas para que nos relajemos.

Cuando se trata de la conducta cotidiana, estamos dominados por la costumbre. Algunas de esas costumbres son absolutas —necesitamos comer, dormir y beber—, pero otras son el resultado de la química cerebral. Los hábitos y las actividades cotidianas son una medida evolutiva de protección contra el estrés. Si tuviéramos que reflexionar profundamente sobre cada opción que se nos presenta, consumiríamos una cantidad enorme de energía y aumentaríamos drásticamente los niveles de estrés. Así que desconectamos una parte del cerebro viviendo de acuerdo a las costumbres; el hecho muy citado de que solo usamos entre el 10 y el 20 por ciento de nuestra capacidad cerebral se refiere al cerebro cuando está en este modo cómodo que consume menos energía.

Aunque a muchos nos gusta pensar que somos un tanto aventureros y disfrutamos probando nuevas experiencias, dentro de la cabeza llevamos incorporado un filtro que nos impide desviarnos mucho del camino trillado. Se llama "córtex cingulado anterior". Va asociado a la percepción de errores y contradicciones, y se activa cuando vemos, oímos y experimentamos algo que no parece estar del todo bien, algo

que no debería funcionar. Es una especie de sistema inmunitario cuyo fin es proteger nuestros pensamientos y nuestra cordura de los ataques salvajes de cosas que no tienen ningún sentido. Si viéramos llover hacia arriba, el circuito se pondría en marcha. Diríamos: "¡Qué raro!", nos frotaríamos los ojos para asegurarnos de que vemos las cosas bien y, en la mayoría de los casos, comprenderíamos que se trataba de una ilusión óptica. No era lluvia al revés, solo gotas que caían con tanta fuerza contra el suelo que rebotaban.

Algunos casos desorientadores y extraños, incluso escalofriantes, en que nos tropezamos con lo inesperado, pueden entrenar al cerebro para que vea cosas nuevas. Cosas que, de otro modo, habría pasado por alto. Esto, conjeturan los investigadores, podría deberse a una punta de actividad en el córtex cingulado anterior que causa un aumento de la motivación para detectar y corregir errores de percepción en el mundo real. Cuando lo inesperado tiene poco o ningún sentido, es posible que mejore la manera en que aprendemos y vemos el mundo. Esto es así porque el cerebro vuelca su atención hacia fuera y, para librarse de esa sensación extraña, busca coherencia y sentido en otros sitios, canalizamos la sensación a algún otro proyecto y, al parecer, mejora algunos tipos de aprendizaje.

Los sucesos inesperados pueden causarnos dolor y sufrimiento. Pueden hacer que nuestra visión del mundo se tambalee hasta los cimientos y hacer que nos desilusionemos. Estos efectos se pueden sentir durante años, a veces durante el resto de nuestra vida. Sin embargo, son esos sucesos inesperados lo que nos impulsa. Aunque en ocasiones, tememos y detestamos lo inesperado, sin embargo, también conduce a la sabiduría, al genio creativo y a una vida llena de sentido. Exponernos a nuevos pensamientos e ideas que son contrarios a lo que hemos acabado creyendo puede dar lugar a nuevas conexiones neuronales. La mística de lo inesperado —tanto si se trata de una nueva experiencia como de una nueva idea— es como una crema antienvjecimiento para el espíritu.

Turbulencias corporativas

No cabe duda de que algunas personas añoran el pasado, cuando los beneficios eran fáciles y el futuro, seguro. Otras se adaptan a la nueva era donde las empresas deben tener en cuenta, constantemente, la incertidumbre. "No existe el lujo del tiempo". Antes solíamos decir: "Espera hasta que pase la crisis y todo vuelva a la normalidad", pero eso no sucede nunca. Tenemos que ser "animales de cambio".

La historia de Lars y Compeed sirve para ilustrar el origen un tanto misterioso de las ideas de negocio que tienen éxito. Lars trabajaba como vendedor en una compañía médica cuando en el otoño de 1984 fue contratado para ocupar el puesto de consejero delegado de una pequeña empresa médica de Gotemburgo. Trasladarse a otra ciudad, como puede atestiguar cualquiera que lo haya hecho, puede ser un esfuerzo solitario; y para luchar contra la soledad y realizar alguna actividad física empezó a correr. Mucho.

La compañía médica que Lars dirigía ahora se especializaba en productos para pacientes de colostomía (personas a las que se les ha extirpado parte del colon y ha sido sustituido por una bolsa de plástico). La empresa de Lars había patentado una nueva clase de cinta adhesiva almohadillada que absorbía la humedad y permitía que la piel respirara, una solución que proporcionaba mucha más comodidad a los pacientes.

Las frecuentes carreras de Lars le causaban problemas en los pies. Como las zapatillas deportivas a principios de los años ochenta eran menos sofisticadas que en la actualidad, no tardó en sufrir dolorosas ampollas. Como no quería renunciar a su nueva pasión deportiva y era un manitas, empezó a pensar en una solución para ayudar a que sus pies se recuperaran. Una tarde, sentado en su piso, cogió unas cuantas almohadillas adhesivas de las bolsas de colostomía y las cortó con una forma que encajara en su talón, la zona con las peores ampollas. Salió a correr y pudo completar su recorrido habitual sin que los pies le causaran problemas. Entusiasmado,

volvió a casa y comenzó a desarrollar su nueva idea.

Unas semanas después, de camino a Estocolmo en tren, sentado al lado de un médico militar, le habló de su idea y juntos decidieron ponerla a prueba con algunos soldados que tenían programada una marcha de diez millas (16 km) la semana siguiente. Los resultados fueron asombrosos. El grupo de control, que solo llevaba calcetines debajo de sus pesadas botas de cuero, se quejó de dolor de pies y ampollas. Los soldados que usaron la almohadilla de Lars estaban bien y afirmaban que era la mejor marcha que habían hecho en su vida. Lars había dado con algo extraordinario: una solución sencilla a un problema cotidiano corriente. El resto es historia. En 1985, la empresa empezó a vender Compeed, unos apósitos para impedir las ampollas en los pies, codos, manos y dedos, y el producto creció hasta convertirse en una de las marcas médicas de más éxito.

Las empresas gastan miles de millones en investigación y desarrollo, solo para encontrarse con que los nuevos productos rompedores surgen por casualidad. El ya fallecido Peter Drucker (apodado el gurú de los gurús de la gestión) llegó a afirmar que una de las fuentes más eficientes de innovación era lo inesperado. El reto, argumentaba, era reconocer rápidamente qué estamos mirando y hacer que crezca, en lugar de luchar contra ello; hacer que lo inesperado sea nuestro aliado en la empresa, en esencia.

La invención es un empeño arcano, incluso confuso. Por el contrario, dirigir un negocio día a día es cuestión de claridad. Saber qué es necesario hacer, quién tiene que hacerlo, cuándo y dónde. Pensemos en las similitudes que hay en la manera en que funciona la empresa y la mente. Igual que nos engañamos con la idea de que la vida sigue una trayectoria lineal, las empresas se definen por su modelo de negocio y, a veces, no son capaces de reconocer lo que sucede fuera de la esfera creada por su narrativa lineal. Por ejemplo, podemos descubrir que las oportunidades que surgen son incompatibles con nuestro modelo de negocio y dejarlas de lado: en este caso

Lars habría decidido continuar vendiendo cinta adhesiva para las bolsas de colostomía sin prestar atención a un posible nuevo negocio.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es que las historias trazadas por los modelos de negocio no actúan de la manera en que estamos acostumbrados en el mundo de los guiones de cine y las novelas. Las dos diferencias más significativas son que, en el mundo de los negocios, hay una constante introducción de nuevos personajes y un cambio constante de condiciones. Sectores enteros se ven perturbados por competidores inesperados y tecnologías nuevas. El espíritu innovador de la empresa favorece un ambiente de inversión apasionante, pero en la mayoría de los casos no funciona como un relato. Sin embargo, muchas empresas le tienen mucho cariño al modelo narrativo y planean su futuro de una manera lineal y ordenada. Aumentan su presupuesto de forma incremental solo para verse sorprendidos por la realidad que acecha a la vuelta de la esquina y hace que sus planes queden obsoletos.

En Nueva York, a finales del siglo XVIII se produjo un famoso error de cálculo. Se advirtió a la población de que, si no cambiaban su manera de vivir, viajar y consumir, toda la isla de Manhattan acabaría cubierta por una capa de estiércol de tres metros de alto. Fíjense, sin embargo, en todos los caballos que utilizamos hoy y los que necesitaremos si seguimos evolucionando como lo hemos hecho hasta ahora... El futuro no es una entidad fija donde se aplican las mismas reglas hoy que mañana, las condiciones cambian constantemente.

La certidumbre es enemiga de la innovación y, en muchos casos, los conflictos y las dificultades dan lugar a soluciones creativas surgidas de nuevas condiciones inesperadas. El Baltimore and Ohio Railroad Museum fue construido como homenaje a uno de los tendidos de ferrocarril más antiguos de Estados Unidos y tiene "una de las colecciones más importantes de tesoros del ferrocarril del mundo... y la mayor colección de locomotoras del siglo XIX de Estados Unidos". En febrero de 2003,

después de una fuerte tormenta de nieve, todo el tejado del museo se hundió y destruyó gran parte de la colección.

Un suceso así puede desmoralizar al personal y dañar la fama de forma significativa. En este museo pasó lo contrario. "Enfrentarse al hundimiento hizo que el personal se volviera más flexible", explicó la Harvard Business Review. La organización abordó hábilmente el revés, recaudando fondos y lanzándose a nuevos retos como celebrar actos a gran escala, ampliar los programas educativos y montar talleres para la restauración de trenes... Cualquiera alteración, sea positiva o negativa, puede crear un espacio en blanco en el cual la organización puede reinventarse.

En un mundo lleno de carreteras pedregosas y sorpresas, no cabe duda de que pasaremos por alto muchas tendencias y modas a corto plazo, pero podemos elaborar una visión a largo plazo y permitirnos fracasar unas cuantas veces antes de alcanzar el éxito. Esa clase de longevidad y paciencia es rara en el mundo de los negocios actual, orientado a la velocidad. No obstante, puede ser necesaria.

Nespresso no fue el resultado de una previsión estelar hecha a principios de los años setenta, sino de unos propietarios pacientes. Nestlé empezó a trabajar en la tecnología en 1970 y registró su primera patente en 1976. Pasó otra década antes de que estuvieran listas para su venta las cápsulas y las máquinas Nespresso. Después, la empresa perdió dinero durante una década. Pero ahora es uno de los productos de más rápido crecimiento de Nestlé. Las ventas han aumentado un 30 % al año y alcanzaron casi los 3000 millones de francos suizos en 2009. Es, en otras palabras, una historia de éxito que se ha ido forjando durante cuarenta años.

La mejor manera de anticiparse a un futuro incierto es tener muchas ideas diferentes sobre cuál será su aspecto y hacer microapuestas. Una microapuesta es una idea o invención en la que se invierte una suma mínima de recursos, de forma que cuando fracase, las pérdidas sean limitadas.

Esa es la magia del famoso proverbio de Silicon Valley: "FailFast Forward" [fracasa y avanza rápido]. Debemos correr riesgos. Debemos fracasar. Pero cuando lo hagamos, hagámoslo deprisa y aprendamos algo de ello al hacerlo.

Vientos huracanados de cambio

Cuando nos servimos ketchup de la icónica botella de vidrio de Heinz, al principio no conseguimos absolutamente nada, luego una gotita de un líquido rojizo que no queremos que caiga en nuestra comida, y después un enorme chorro de ketchup que puede ahogar todo lo que hay en el plato. Nada, luego un poquito y después todo: el Efecto Ketchup. Este símil se utiliza para describir algunos fenómenos que ocurren en las sociedades. Tomemos el hundimiento financiero de 2008 como ejemplo. Cuando los bancos informaron de pérdidas debido a los préstamos de alto riesgo en el verano de 2007, la opinión general fue que los propios bancos contendrían este problema y lo solucionarían sin esfuerzo. Solo un año después, el sistema implosionó, debido a la carga de una intrincada red de recursos derivados e intercambios y montañas de deudas. Nada, luego un poquito, y después todo.

El Efecto Ketchup es imprevisible no porque cosas triviales cambien de repente el mundo, sino porque la mayoría de cosas siguen siendo pequeñas e insignificantes solo para que un puñado se conviertan en supernovas. El milagroso crecimiento de China; el auge de Facebook, Twitter o del iPhone; los préstamos de riesgo de Estados Unidos que dictan el rumbo de la economía mundial; las cenizas volcánicas de Islandia que cierran todo el espacio aéreo europeo... todas son cosas incomprensibles hasta que se convierten en fenómenos familiares y temas para la conversación de sobremesa. La pregunta es por qué se produce el Efecto Ketchup y por qué parece atacar con fuerza en el siglo XXI.

La globalización es complicada y, en la última década, los escritores han hecho considerables esfuerzos por encontrar metáforas adecuadas para simplificarla. Con independencia de la metáfora, las conclusiones son parecidas: la globalización

hace que el mundo esté interconectado y sea imprevisible. Las cosas pequeñas pueden tener un enorme impacto y el ritmo del cambio se acelera. Mientras que, en un tiempo, las transacciones financieras o las declaraciones políticas estaban limitadas geográficamente, ahora pueden alterar las fortunas del mundo en milésimas de segundo. La globalización crea estabilidad por un lado, con la seguridad y los intereses nacionales cada vez más entrelazados a través de las fronteras, pero también crea un mundo donde el cambio se produce rápidamente y de maneras imprevisibles.

El cerebro humano presenta un marcado contraste con la naturaleza combustible de los efectos reticulares de la globalización. Es improbable que veamos un súbito aumento del número de personas que son capaces de tocar el concierto para violín de Brahms o hacer descubrimientos científicos merecedores del Nobel. La razón es que el aprendizaje humano es lento y gradual, y requiere años de práctica, mientras que el correo basura electrónico, las transacciones financieras o la pertenencia a Twitter solo exigen pulsar unas cuantas teclas. Cuando aparece el Efecto Ketchup, se produce una brecha entre cómo pensamos y cómo actúa la realidad. Cuando decimos que el mundo se mueve demasiado rápidamente, lo que describimos es esta brecha producida por la ansiedad. Cuando sentimos que el mundo se está convirtiendo en un lugar más peligroso, es porque nuestros modelos mentales para comprenderlo no están en sintonía con la nueva manera en que funciona.

Charles Darwin afirmó que la evolución estaba ciega ante el futuro y también las personas estamos ciegas ante el futuro. Cuando la evolución del mundo real va más rápido que nuestra mente, solo podemos tener la esperanza de disfrutar del viaje a un futuro desconocido. Dice el futurista Ray Kurzweil, que ha dedicado un considerable esfuerzo a mostrar que, con frecuencia, el futuro es impulsado por un desarrollo exponencial, no lineal: "¿Qué pasaría si preguntáramos a los hombres y mujeres de las cavernas: 'Bueno, decidnos qué os gustaría tener', y ellos dijeran: 'Bueno, nos gustaría tener una roca más grande para que los animales no pudieran entrar en la

cueva, y nos gustaría impedir que este fuego se apagara'; y nosotros dijéramos: 'Bueno, pero ¿no queréis una buena página web? ¿Y qué hay de un segundo hábitat en Second Life?'. No podrían imaginar estas cosas". Y eso son justamente las innovaciones tecnológicas.

¿Cómo es que la mayoría estamos tan familiarizados con la palabra catástrofe, pero no con su antítesis? Una anástrofe es cuando sucede rápidamente algo inesperado y deja a muchas personas en una situación mejor que la que tenían antes. Un ejemplo es la llamada Revolución Verde de mediados del siglo XX, un cambio agrícola por el cual muchos millones de personas de los países en desarrollo salieron de la pobreza y de la hambruna. Otro ejemplo más es el auge de la World Wide Web, que hizo que la información fuera libremente accesible para miles de millones y cuyo creador, Tim Bernés-Lee, fue seleccionado para el Nobel de la Paz en 2010.

Estas historias resultan un mal material para las noticias, pero también explican mucho más sobre el desarrollo humano que los trastornos temporales causados por huelgas, desastres naturales o ataques terroristas. No obstante, lo que tienen en común con estos sucesos es que no se esperaban antes de que sucedieran. Imaginar el uso de los ordenadores en los años ochenta era pensar en uno de esos aparatos encima de la mesa, utilizados de forma independiente como si fueran un puñado de máquinas de escribir electrónicas. Las profecías distócicas de filósofos como Thomas Altus —según las cuales el crecimiento de la población es superior a los recursos y obliga a la sociedad a volver a condiciones de subsistencia— raramente toman en cuenta las innovaciones.

Difundir rumores sobre la inminente desaparición de la humanidad si no cambiamos nuestras costumbres, inventamos nuevas máquinas o empezamos a comer de otra manera, podría incluso acelerar el proceso de invención. Añadamos a esto el hecho de que muchas personas quieren ser dirigidas. Necesitamos que alguien —un consejero delegado o un

primer ministro— tome las decisiones por nosotros y aplique una perspectiva más amplia a la vida, la sociedad y el futuro. Para que los líderes se adaptaran a un mundo imprevisible, tendrían que usar mucho más las temidas palabras "No lo sé". Esto es algo improbable. ¿Queremos líderes ambivalentes? Es muy probable que no, pero lo que conseguimos, en cambio, son líderes que, a veces, nos ofrecen una ilusión de control y toman decisiones erróneas, basadas en análisis defectuosos, cuando un "No lo sé" habría servido mejor al bienestar de la sociedad o la empresa.

El lado malo

Puede ser divertido escuchar, en pequeñas dosis, a los teóricos de la conspiración, catastrofistas y cuasicientíficos, pero cuando empiezan a hacerse pasar por "profesores", "futuristas" y "consultores", la verdad es que pueden ser perjudiciales. Por desgracia, la sociedad está llena de estos charlatanes que pregonan de todo, desde la cura para el cáncer a la estrategia empresarial, pasando por los problemas políticos. Y esta clase de sospechosos manipuladores florecen en tiempos de incertidumbre, porque su mensaje encuentra eco en muchas personas.

Decir que el miedo es un producto de lo desconocido es una perogrullada; sin embargo, pocos nos detenemos y nos preguntamos por qué es así. En realidad, la razón es muy sencilla. Lo desconocido está en manos de curanderos —en la medicina, en la ciencia, en los negocios o en la política— que explotan nuestro miedo y nuestra codicia. La moneda que esos curanderos usan es airear ampliamente preguntas como "¿Por qué?" e "¿Y si...?". El problema que venden es la duda y el negocio florece. Aunque un cierto nivel básico de duda es una característica saludable de la sociedad, abunda especialmente en tiempos de grandes cambios, cuando las viejas estructuras se desmoronan y otras nuevas se abren paso para ocupar su lugar.

Hasta cierto punto, la duda es señal de nuevas ideas. Todo progreso empieza haciendo preguntas, pero cuando se trata de explotar nuestra relación con lo

desconocido, se puede pensar que sembrar dudas es algo contraproducente para la búsqueda de la iluminación que impulsa los descubrimientos científicos y el avance de la sociedad.

Hacer que temamos el cáncer porque no sabemos exactamente cuándo o a quién golpeará no favorece en nada nuestra capacidad de prevenirlo y curarlo. Asustarnos con el escenario más pesimista acerca del mercado financiero o las consecuencias de la globalización no nos ayuda a comprenderlo. El alarmismo y el escepticismo son simples ejercicios de sensacionalismo emocional que, a veces, se presentan disfrazados de teoría intelectual. Entonces, ¿por qué tienen tanto éxito? En parte porque los pensamientos negativos siempre nos afectarán a un nivel más profundo que el optimismo y, en parte, porque inevitablemente necesitamos sentir que los tiempos en que vivimos son especiales, incluso únicos.

No obstante, a los que explotan lo inesperado casi nunca les importan asuntos tan triviales como los hechos o la realidad. Lo que quieren utilizar es nuestra patronicidad —el instinto humano de buscar patrones significativos— y nuestra falta de conocimientos. Al llenar este vacío con explicaciones seductoramente simplistas, los charlatanes satisfacen una necesidad humana profundamente arraigada. La sencillez es la clave para manipular con éxito la psique humana. La realidad es, con frecuencia, compleja, y explicarla desde un punto de vista científico suele entrañar una investigación prolongada con conclusiones vagas o ambivalentes. Es mejor, pues, encontrar explicaciones simples y fáciles de entender para encontrar sentido al rompecabezas. Esta es la base sobre la que se asientan las teorías de la conspiración ("Ha sido el Gobierno") y el negacionismo ("Las vacunas causan autismo"). Una mentalidad así es destructiva. En lugar de observar científicamente las afirmaciones y los fenómenos, sociedades enteras están empantanadas en la pobreza y la superstición.

El riesgo que presentan estos charlatanes es que, con frecuencia, van más allá de influir en los análisis y se centran en fijar la

política e instar a la acción. Los seres humanos tienen una propensión muy arraigada a actuar. Es decir, somos reacios a esperar y ver siempre que algo espectacular se despliega ante nosotros y preferimos, con mucho, hacer algo antes que lamentarnos por no haber hecho nada.

Esto puede tener unas consecuencias desastrosas tanto en situaciones individuales como en otras más amplias. Un ejemplo de lo primero es la trágica muerte de Ronnie Peterson, la estrella sueca de la Fórmula 1, que murió prematuramente al estrellarse su coche de carreras en 1978. Peterson no murió a causa de la propia colisión, sino de la decisión de los médicos de operar rápidamente.

Con múltiples fracturas en las piernas, la operación hizo que pequeños fragmentos de huesos se soltaran y se alojaran en el cerebro. Peterson fue declarado muerto aquel mismo día. En la actualidad, el procedimiento común es que se sede a los pacientes con fracturas múltiples para que el cuerpo pueda descansar y curarse a sí mismo. En otras palabras, no hacer nada podría haber salvado la vida de Ronnie Peterson.

No hay ventajas sin inconvenientes, y si queremos vivir en un mundo donde seamos libres de crear lo que queramos, debemos aceptar que parte de esta creatividad será destructiva. El auténtico enemigo no es el ingenio humano, sino las hordas de charlatanes secuestradores que abusan de la imprevisibilidad para impulsar sus propios planes. Ahí es donde todos tenemos el deber de decir: "¡Ya basta! No uséis vuestra tácticas alarmistas con nosotros!". Así empezó la Edad de la Ilustración.

Cuando los curanderos de las calles de Lisboa empezaron a vender medicinas contra los terremotos, después del gran seísmo de 1755, los filósofos y científicos crearon una reacción en contra que, a su vez, dio origen a nuevos descubrimientos científicos y sociedades construidas sobre ideas racionales, no supersticiones. El miedo es una mala guía para el futuro, y es todavía peor para impulsar la toma de decisiones.

Conclusión

Hay quien dice que la tecnología de la información (TI) irá eliminando paulatinamente los elementos de imprevisibilidad, cuando los potentes procesadores sean capaces de manejar todo tipo de informaciones y predecir acertadamente todos los resultados imaginables. Lo que estos escenarios futuristas —por apasionantes que sean— no tienen en consideración es la escurridiza naturaleza de lo inesperado. Al igual que los límites de la mente humana, las fronteras de lo inesperado siguen moviéndose, sencillamente porque son un producto de nuestra imaginación.

Lo que esperamos de la vida cambia entre individuos y generaciones. Lo que a nosotros nos podría parecer extraordinario, quizás a nuestros hijos les parezca un paseo por el parque. Consideremos qué significaban "un acto de terrorismo" o "la volatilidad del mercado bursátil" para generaciones anteriores y compáremoslo con la manera en que se perciben hoy. El cerebro humano tiene una necesidad incesante de ver patrones, encontrar historias y sentido. Hasta que la evolución nos lleve a una nueva e inesperada dirección, es improbable que esto cambie.

Lo que sí cambia es nuestra relación con la incertidumbre, y yo diría que estamos más cómodos con ella que nunca antes. Consideremos el sentido de la vida misma. En épocas pasadas, vivíamos en un mundo donde el sentido se nos ofrecía preenvasado y teníamos poco espacio para poner en duda las doctrinas establecidas por los textos sagrados o los grilletes de un sistema de clase patriarcal y rígido. Cuando, a veces, los comentaristas sociales lamentan la falta de significado de la sociedad moderna, solo cabe esperar que no quieran volver al antiguo orden de jerarquía constrictivo, opresivo, inmutable.

Hoy no existe un sentido y la mayoría de sociedades de todo el mundo enseña a sus jóvenes a ir a buscarlo por sí mismos en un constante fluir de acción, ideas y cosas que suceden. Me vienen a la mente una metáfora y un símil al describir este cambio. La metáfora es una carretera que

antes era recta y estaba llena de instructivos letreros. Hoy, es una pista serpenteante y brumosa bordeada por un paisaje espectacular pero, a veces, peligroso. El símil se basa en los géneros literarios. El viejo sistema de crear significado puede compararse a la mayoría de novelas de gran venta: una narración sencilla, lineal y con un argumento vacío de ambigüedad. El nuevo sistema de crear significado es como la poesía: abierto a muchas interpretaciones diferentes.