

"Estar dispuesto a fracasar es el primer paso esencial para aplicar las ideas de este libro a la vida cotidiana". En un mundo cada vez más complejo y cambiante, el economista Tim Harford nos descubre un camino revolucionario para resolver por nosotros mismos los grandes problemas que acechan al mundo de hoy: el método de ensayo-error, que implica que detrás de cada éxito siempre existe una serie de fracasos que lo han hecho posible.

La experimentación, la búsqueda de nuevas ideas, la valentía de asumir el riesgo de equivocarnos y la habilidad de aprender de cada fracaso determinan nuestra capacidad de adaptación y posibilitan el hallazgo de soluciones a cada obstáculo que se interpone en el desarrollo de la sociedad o de nuestro día a día.

Partiendo de este sencillo pero esencial e innovador método, Tim Harford analiza diversos temas de la actualidad, desde la crisis bancaria hasta el cambio climático, pasando por los conflictos armados o la lucha contra la pobreza, y nos ofrece las claves de cómo se afrontan estas dificultades, qué tienen en común y por qué cuando se resuelven nos parece que se ha producido una especie de milagro.

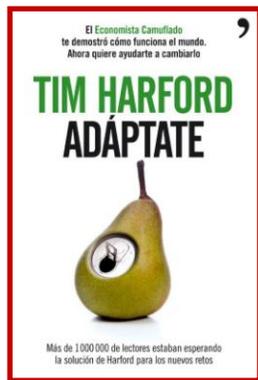
Bibliografía

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



Adáptate

Porqué merece la pena experimentar aun cuando muchos experimentos acaben en fracaso

Tim Harford

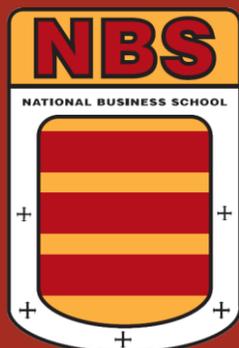
INTRODUCCIÓN

Este libro nos ofrece las claves de cómo se afrontan las dificultades a través de un método sencillo y práctico. Una vez aplicado nos parecerá que la solución es un milagro y como conseguir solucionar problemas más a menudo aplicando estos principios:

1. El método de ensayo-error es un proceso muy efectivo de resolución de problemas en un mundo complejo, cosa que no puede decirse de confiarlo todo a la pericia de los expertos.
2. "No hay plan que sobreviva al primer contacto con el enemigo". Lo importante es la rapidez a la que sea capaz de adaptarse un líder.
3. "La evolución es más inteligente que tú". Cuando anticipamos conclusiones sobre cómo sería determinada solución podemos encontrarnos con consecuencias desagradables. En un mundo incierto necesitamos más de un plan.
4. Al intentar algo nuevo, hay que hacerlo a una escala que sobreviva al fracaso.
5. El mundo recompensa cada vez más a quienes se adaptan rápidamente a las circunstancias concretas. Son las personas que trabajan regularmente en un lugar o un departamento determinado las primeras en darse cuenta de si algo va mal.
6. Todos necesitamos un crítico y, para la mayoría de nosotros, el crítico interior no es lo suficientemente sincero.

La adaptación

Los biólogos emplean una palabra para designar cómo surgen las soluciones de los fracasos: evolución. Definida a menudo como supervivencia de los más adaptados, la evolución es un proceso impulsado por el fracaso de los menos adaptados. Y en absoluto planificado, para nuestro desconcierto, pues tendemos a creer instintivamente que los problemas complejos exigen soluciones dadas por expertos. La respuesta a un determinado proceso toma cuerpo en una formidable complejidad: surgen variantes de lo ya existente, se eliminan los resultados fallidos y se reproducen los exitosos y así sucesivamente. Variación y selección, una y otra vez. Las buenas ideas se difunden porque las copian los competidores, porque miembros de la plantilla se establecen por su cuenta para explotarlas o porque la empresa en cuestión crece. La presencia de estos elementos de variación y selección define el escenario del proceso evolutivo o, por decirlo más claramente, de la resolución de problemas por el método de ensayo-error.



¿Puede aplicarse el método de ensayo-error a la economía, pese a los denodados esfuerzos de directivos, estrategias y consultores? El economista Paul Ormerod realizó un estudio de las extinciones biológicas, mediante lo que nos cuenta el registro fósil en los últimos 150 millones de años, y las compara con las extinciones empresariales. En el modelo de "la planificación es imposible", las pautas de vida y muerte de las empresas son increíblemente cercanas a las de los seres vivos. No deberíamos precipitarnos a la hora de extraer conclusiones de un modelo matemático abstracto, pero del descubrimiento de Ormerod se desprende que la planificación efectiva es rara en la economía moderna. Según todos los indicios, en un entorno competitivo, muchas decisiones empresariales no son exitosas. Las grandes empresas están constantemente desechando malas ideas y buscando algo mejor.

Los estudios de Philip Tetlock sobre los expertos (en los que puso de manifiesto la dificultad de que los analistas económicos y políticos hicieran predicciones decentes) y la historia de las empresas "excelentes" que luego se van a pique con tanta frecuencia llegan a la misma conclusión: estamos más ciegos de lo que nos pensamos. En un mundo complejo y cambiante, el método de ensayo-error es esencial. Es verdad tanto si lo utilizamos conscientemente como si nos dejamos llevar por los resultados. Este método es fundamental en el funcionamiento de los mercados, otra cosa es en la vida cotidiana. ¿Quién está dispuesto a llegar a una solución exitosa, con su secuencia de fracasos, a la vista de todo el mundo?

Con independencia de que nos guste o no, el método de ensayo-error es un proceso muy efectivo de resolución de problemas en un mundo complejo, cosa que no puede decirse de la pericia de los expertos. Los mercados lo emplean, pero eso no significa que debamos fiarlo todo al mercado. Significa que debemos encontrar una forma de utilizar el secreto del método de ensayo-error más allá del contexto ya conocido del mercado. Por ejemplo, ante problemas aparentemente irresolubles, como las guerras civiles, el cambio climático y la

inestabilidad financiera. Tenemos que cometer un incómodo número de errores y aprender de ellos, en vez de ocultarlos o negar su existencia, incluso a nosotros mismos. No es la forma en la que estamos acostumbrados a hacer las cosas. Pero el método adaptativo, experimental, puede funcionar prácticamente en todas partes.

Recuerde: el método de ensayo-errores un proceso muy efectivo de resolución de problemas en un mundo complejo, cosa que no puede decirse de confiarlo todo a la pericia de los expertos.

Cómo aprenden las organizaciones

En una organización el líder es crucial: si toma buenas decisiones, todo va bien. En caso contrario, la organización sufre y puede acabar viniéndose abajo. El problema es que ningún líder puede tomar siempre decisiones acertadas. Napoleón invadió Rusia con medio millón de hombres y perdió más del 90 % entre bajas y desertiones. John F. Kennedy obligó a Khrushchev a ceder durante la crisis de los misiles en Cuba. No obstante, también será recordado por el fiasco de la bahía de Cochinos, cuando se convenció inexplicablemente a sí mismo de que 1400 exiliados cubanos entrenados en Estados Unidos podían derrotar a un ejército de 200 000 hombres y derrocar a Fidel Castro, sin que nadie sospechara de la participación de Estados Unidos. Mao Zedong fue el mayor de todos los líderes insurgentes, a la vez que un líder catastrófico en tiempo de paz, cuyas arrogantes meteduras de pata causaron la muerte de decenas de millones de chinos.

Winston Churchill hizo serias advertencias sobre el ascenso de Hitler y fue un líder inspirador para el Reino Unido durante la guerra. Pero, como político responsable de la Armada británica durante la Primera Guerra Mundial, impulsó la desastrosa campaña de Gallipoli, que costó decenas de miles de soldados aliados muertos en vano. En la guerra, en la política y en los negocios nos enfrentamos con problemas complejos y adversarios que tienen sus propios planes. Es sencillamente imposible acertar siempre. Como dijo en cierta ocasión un

general prusiano: "No hay plan que sobreviva al primer contacto con el enemigo". Lo importante es la rapidez a la que sea capaz de adaptarse un líder.

Si incluso los mejores líderes cometen errores, una buena organización necesita tener alguna forma de corregir dichos errores. La historia convencional de cómo se recuperó el ejército de Estados Unidos de una situación prácticamente imposible como la de la guerra de Irak es sencilla. El problema era que Estados Unidos tenía una mala estrategia y malos líderes: el presidente Bush y Donald Rumsfeld. La solución llegó cuando el presidente Bush —dándole un leve codazo cuando los votantes dieron un varapalo a su partido en las elecciones de 2006— sustituyó a Donald Rumsfeld por Robert Gates y Robert Gates nombró al general David Petraeus para que reemplazara al general Casey. Se sustituye a los líderes malos por otros buenos y la mala estrategia por otra buena y problema resuelto. Este no es solo el modo en que nos contamos la historia de Irak, sino la que nos contamos también sobre cómo tiene lugar el cambio: que la solución a cualquier problema es un nuevo líder y una estrategia nueva, tanto si se trata de un nuevo entrenador de un equipo de fútbol, el nuevo jefe ejecutivo de una empresa en crisis o un nuevo presidente.

En Vietnam, la insistencia de Lyndon Johnson en que toda la información fuera por los cauces oficiales precipitó a Estados Unidos al desastre. En Irak, el ejército descubrió que, si la jerarquía oficial llevaba camino del desastre, era vital puentearla para adaptarse. El propio Petraeus utilizó los medios informativos como forma de hablar con todo el mundo, desde el recluta más novato al comandante en jefe. Otros utilizaron su influencia para susurrar al oído del presidente. No es que la jerarquía fuera siempre inútil, sino que no solía favorecer el cambio cuando más falta hacía. Cuando el presidente Bush y el nuevo secretario de Defensa, Robert Gates, decidieron poner al general Petraeus al mando en Irak, una revolución interna en todos los escalones del ejército de Estados Unidos había cambiado ya profundamente su orientación. El organigrama formal puede ser el peor

circuito en el caso de organizaciones que necesitan corregir de prisa sus errores.

Es imposible saber de antemano cuál será la estrategia correcta. Razón por la cual el método de ensayo-error debe utilizarse siempre para resolver problemas complejos y cambiantes en las organizaciones. De todas formas, habría sido necesario un período de adaptación aunque la estrategia de Estados Unidos hubiera sido correcta en lo esencial. La lección de la guerra de Irak fue que el ejército de Estados Unidos debería haber tenido sistemas mucho mejores para adaptar una estrategia equivocada y haber prestado más atención a los experimentos llevados a cabo en determinados puntos. Pero quizá haya otra lección más honda. Donald Rumsfeld no era, ni mucho menos, el único que se creía que sabía más que los soldados sobre el terreno. Muchos líderes —del ejército, la política y la empresa— habían cometido los mismos errores antes que él.

Donald Rumsfeld tuvo a su disposición ordenadores que le proporcionaban información enviada detalladamente en tiempo real al centro de mando desde el que podían reenviarse decisiones asistidas por ordenador a la línea del frente. Rumsfeld estudiaba minuciosamente los datos procedentes del teatro de operaciones en tiempo real y enviaba notas sobre cuestiones operativas de segundo orden a generales como Abizaid y Casey. Pero, aunque Rumsfeld no hubiera sido un fanático del control, la tecnología estaba diseñada para reforzar la toma centralizada de decisiones, ya se tratara del secretario de Defensa o de un general de cuatro estrellas. En la guerra de Irak, el centro de control estuvo instalado en una tienda con aire acondicionado dentro de una estructura metálica en Catar y suministraba actualizaciones al minuto sobre movimiento de tropas y aviones. Este sistema no era inútil. Pero este tipo de sistemas siempre se queda corto porque no puede captar el conocimiento tácito, que es el que realmente importa.

Las empresas tecnológicamente más avanzadas son también las más descentralizadas. Lo normal no es que cualquier nuevo equipamiento (desde el

software a cualquier gran herramienta mecánica) sea superior porque haga las cosas más deprisa, sino porque sea más flexible. Sacar el máximo partido de esa flexibilidad exige trabajadores bien formados, adaptables y con autoridad para tomar sus propias decisiones, que es precisamente el perfil que buscan o forman las empresas con éxito cuando mejoran la maquinaria o el software. En la organización del futuro, las decisiones no se tomarán en ningún gabinete de guerra de alta tecnología, sino en la línea del frente.

Recuerde: "No hay plan que sobreviva al primer contacto con el enemigo". Lo importante es la rapidez a la que sea capaz de adaptarse un líder.

El cambio de las reglas del éxito

Sería tranquilizador pensar en la nueva tecnología como algo que podemos planificar. Es verdad que, a veces, se puede: el proyecto Manhattan dio como resultado la bomba atómica; John F. Kennedy prometió enviar un hombre a la Luna en una década y su promesa se cumplió. Pero estos ejemplos son las excepciones que confirman la regla. Es consolador escuchar a un investigador, una empresa o un tecnócrata de la administración decirnos que nuestros problemas con la energía se resolverán pronto gracias a determinada nueva tecnología: una nueva generación de coches que funcionan con hidrógeno o combustible a base de algas o energía solar barata obtenida a partir de nuevos plásticos. Pero la idea de que podemos predecir qué tecnologías van a tener éxito se estrella contra la cruda realidad. La verdad es más complicada y difícil de sobrellevar. Como la vida es tan impredecible, la que parecía inicialmente una opción peor puede resultar ser exactamente la que necesitamos. El problema de la selección —contestar a la pregunta "¿Qué es lo que funciona?"— es omnipresente en un mundo complejo.

Según el famoso dicho del bioquímico Leslie Orgel, "La evolución es más inteligente que tú"; es decir, cuando ante un problema se desencadena un proceso evolutivo, suelen aparecer soluciones que no se le habrían

pasado por la cabeza a ningún ser humano. Pero de la máxima de Orgel se sigue un corolario decepcionante: si el problema se plantea mal, entonces la evolución puede tomar derroteros que pocos de nosotros podríamos haber imaginado. Por supuesto, en la evolución biológica nadie plantea erróneamente el objetivo. Los genes tienen éxito si pasan de generación en generación. La economía es un entorno evolutivo en el que surge una enorme variedad de estrategias ingeniosas en busca de beneficios mediante un proceso descentralizado de ensayo-error.

Según sugiere la máxima de Orgel, lo que surge es mucho más brillante que lo que podría haber soñado cualquier planificador por su cuenta. Pero, tal como vaticina el lado oscuro de la mencionada máxima, si las normas del juego están mal escritas, la evolución tomará derroteros insospechados. Por eso, normas aparentemente respetuosas con el medio ambiente pueden dar lugar a resultados perversos, por ejemplo: bosques tropicales talados para elaborar aceite de palma. El lado oscuro de la máxima de Orgel, por tanto, consiste en que cuando anticipamos conclusiones sobre cómo sería determinada solución —edificios con preinstalación para energías renovables o coches que funcionan con biocombustible—, podemos encontrarnos con consecuencias desagradables.

Permitir el desarrollo paralelo de varias ideas es contrario a nuestros instintos. Tendemos por naturaleza a preguntar cuál es la mejor opción y a concentrarnos en ella. En muchos aspectos de la vida es fundamental dejar espacio para explorar posibilidades paralelas, especialmente en el aspecto de la innovación, donde una simple idea o tecnología nueva pueden ser de gran valor. En un mundo incierto necesitamos más de un plan A; eso significa que hay que dejar espacio para planes B, C, D y así sucesivamente. Las innovaciones también suelen necesitar algún tipo de aislamiento para desarrollar sus posibilidades. No es que el aislamiento provoque por sí mismo el surgimiento de nuevas ideas; las mutaciones genéticas no tienen más probabilidades de producirse en las Galápagos que en otros sitios, aparte de que, como han observado muchas

personas, las ideas brillantes surgen de la mezcla y el contraste con otras ideas, no de mentes aisladas. Pero una vez aparecida una nueva idea, necesita espacio vital para crecer y desarrollarse de manera que no sea absorbida ni aplastada por la sabiduría convencional.

Recuerde: "La evolución es más inteligente que tú". Cuando anticipamos conclusiones sobre cómo sería determinada solución podemos encontrarnos con consecuencias desagradables. En un mundo incierto necesitamos más de un plan.

La prevención de las crisis financieras o el desacoplamiento

Jeremy Bulow y Paul Klemperer, expertos en teoría de los juegos, apoyados por Willem Buiter, posteriormente economista en jefe del banco más complejo quizá del mundo, el Citigroup, han inventado una manera sencilla de reestructurar incluso un banco complejo. Es un método tan elegante que al principio parece un ejercicio de prestidigitación: Bulow y Klemperer proponen que los reguladores financieros puedan obligar a dividir un banco en apuros en un buen banco "puente" y un mal banco "resto". El banco puente se queda con todos los activos y únicamente con los pasivos más sagrados, como los depósitos de particulares en cuentas de ahorro o, en el caso de los bancos de inversión, el dinero depositado por otras empresas. El banco resto no tiene activos, solo se queda con el resto de las deudas. El banco puente está a pleno rendimiento inmediatamente, tiene un buen colchón de capital y puede seguir negociando, concediendo y solicitando préstamos. Por supuesto, el banco resto es un caso perdido.

¿No se ha robado a los acreedores del banco resto? No tan deprisa. Aquí está el juego de manos: el banco resto es dueño del banco puente. Por lo tanto, cuando el banco resto quiebre y sus acreedores vean lo que pueden recuperar, parte serán las acciones del banco puente aún en funcionamiento. Eso les deja en mejor posición que si tuvieran que intentar recuperar su dinero del banco originario. Y, mientras tanto, el banco puente sigue apoyando el funcionamiento regular de la

economía. Parece increíble que pueda sacarse un banco saneado como si fuera un conejo de la chistera de un banco en apuros, sin inyectar nuevos fondos ni recurrir a la expropiación, pero aparentemente es cierto.

Una idea todavía más radical —y probablemente más segura— es la de la "banca estricta" propugnada por el economista John Kay. Kay sugiere separar en la banca moderna las funciones de "casino" y "servicio". La función de servicio consiste en que se pueda sacar dinero de los cajeros automáticos, que funcionen las tarjetas de crédito y que se pueda ingresar dinero en cuenta sin temer por los propios ahorros. La función de casino incorpora las facetas más especulativas de la banca: financiar la compra de empresas, invertir en bonos respaldados por hipotecas o utilizar derivados de crédito con la esperanza de ganar dinero. Una banca estricta es la que proporciona todas las funciones de servicio del sistema bancario sin distraerse con las funciones de casino; la noción de banca estricta consiste en que los bancos que ofrezcan servicios no puedan simultanearlos con jugar en el casino.

Por supuesto, la verdad es más complicada. No es del todo justo achacar todos los riesgos de la banca a jugar en un casino. Las nuevas ideas necesitan fuentes de financiación más bien de tipo especulativo y muchas ideas fracasan. Siempre hay algo de juego en el hecho de colocar dinero allí donde se pueden conseguir cosas asombrosas, de tal modo que el mundo sería un lugar más pobre y menos innovador sin actividades tipo casino como el capital riesgo. Sin embargo, la idea de la banca estricta puede ser aprovechable. Kay sugiere que los bancos estrictos deberían tener una autorización y que, para obtenerla, deberían demostrar al regulador financiero que sus depósitos cuentan con un sólido respaldo de abundante capital, así como que sus actividades de "casino" se limitan a apoyar las de servicio en vez de servir para ganar dinero. Los bancos estrictos deberían ser las únicas instituciones legalmente autorizadas a llamarse "bancos", las únicas autorizadas para recibir depósitos de pequeñas empresas y particulares, para utilizar los

sistemas básicos de pago interbancario que transfieren dinero de una cuenta a otra y refuerzan la red de cajeros automáticos, y las únicas legitimadas para la protección de los depósitos efectuados por el contribuyente.

Esto podría sonar a excesiva injerencia reguladora, pero John Kay destaca que la injerencia es menor en ciertos sentidos. En vez de supervisar todo el sistema financiero de forma vaga y —ahora lo sabemos— inadecuada, unos reguladores financieros especializados podrían centrarse en una tarea más sencilla: comprobar si un determinado banco merece la autorización de banco estricto o no. Otras entidades financieras podrían asumir los consabidos riesgos con el dinero de sus accionistas. Incluso podrían ser propietarias de bancos estrictos. Porque, si el banco casino se viera en apuros, el banco estricto podría ser desgajado en bloque y colocado en un lugar más seguro, sin molestias para los depositantes ni coste para los contribuyentes, del mismo modo que, si una compañía eléctrica se declarara en quiebra, sus estaciones eléctricas seguirían funcionando con un nuevo propietario. Todo esto nos retrotrae a uno de los principios señalados en este libro: al intentar algo nuevo, hacerlo a una escala que sobreviva al fracaso.

Normalmente, llevar a cabo muchos experimentos pequeños —variación y selección— significa que la supervivencia forma parte del proyecto. Pero en sistemas fuertemente acoplados, como el financiero, el fracaso de un experimento puede poner en peligro todo (como se ha visto en la actual crisis financiera internacional). De ahí la importancia de un buen desacoplamiento. “No podemos contemplar que un avión esté dando vueltas por encima de Londres mientras el liquidador de Heathrow Airport Ltd se las apaña para llegar a su despacho”, dice John Kay. Eso es precisamente lo que ocurrió con las operaciones de Lehman Brothers mientras el equipo de Tony Lomas trataba de desentrañar el embrollo; tiene razón Kay en buscar un sistema de resolución mejor para el futuro. Su método está en abierto contraste con la filosofía predominante entre los reguladores, que han propiciado

involuntariamente que los bancos sean más grandes y más complicados y han estimulado activamente los malabarismos financieros fuera de balance. No existe la certeza de que Kay tenga la respuesta correcta, pero la teoría de los accidentes sugiere que está planteando la pregunta adecuada.

Recuerde: al intentar algo nuevo, hay que hacerlo a una escala que sobreviva al fracaso.

La organización adaptadora

Timpson es una de las marcas menos glamurosas de Gran Bretaña. Tiene varios centenares de pequeñas sucursales en las principales calles británicas, donde ofrece una variada gama de servicios que van desde hacer llaves a arreglar zapatos y relojes o hacer grabados. Al igual que Whole Foods Market, tiene una política de transparencia y hace circular a menudo entre los empleados un boletín explicativo de la marcha de la empresa y el dinero que tiene en el banco. El personal de cada establecimiento se ocupa de decidir qué se pone en el escaparate y si se hacen ofertas o promociones; el presidente de la empresa, John Timpson, lo denomina “gestión al revés”. Si entra un muchacho para grabarle algo a su abuela y no tiene suficiente dinero para pagar el precio habitual, queda a discreción del personal del establecimiento decidir si le hacen una oferta que pueda costear; si un cliente tiene alguna reclamación, el último dependiente tiene autoridad para resolverla hasta un importe de 500 libras esterlinas.

Timpson no tiene un gran departamento de atención al cliente porque no lo necesita. El personal de cada establecimiento recibe semanalmente un bonus en función del rendimiento. Por eso saben exactamente cómo va la tienda cuando se presenta el señor Timpson, cosa que hace a menudo porque pasa cuatro días a la semana en la carretera sin hacer otra cosa más que visitar las tiendas para charlar con el personal. Lo primero que hace Timpson cuando compra otro establecimiento es quitar el terminal electrónico del punto de venta (siempre hay máquinas EPOS) y sustituirlo por una caja registradora de las

antiguas. "Las EPOS dejan la gestión del negocio en manos de la sede central", explica John Timpson. "No quiero que el negocio lo lleven ellos". Las máquinas EPOS fortalecen la posición de la sede central, pero les dificultan ser flexibles y satisfacer las necesidades del cliente.

Timpson pone como ejemplo que una vez no había podido pedir una copa a mitad de precio en la happy hour del bar de un hotel porque el plazo vencía mientras la estaba pidiendo y el sistema informatizado de ventas del bar se negó a permitir que se le aplicara la oferta. Le indigna la idea de un empleado impotente diciendo a los irritados clientes: "La caja no me lo pasa". El mejor sistema informático del mundo no puede sustituir a estar sobre el terreno, hablando de lo que pasa y respondiendo inmediatamente a sutiles matices de cada situación, con el conocimiento de las circunstancias particulares de espacio y tiempo. En general, cada vez se van descentralizando más empresas, disminuyendo las jerarquías y pagando bonus al personal subalterno, porque el mundo recompensa cada vez más a quienes se adaptan rápidamente a las circunstancias concretas.

Whole Foods y Timpson utilizan un sistema de control mutuo del personal. Es lógico. Si se delega poder a la línea del frente de la organización, ahí es donde hay que separar las buenas ideas de las malas, y también a las personas buenas. Son las personas que trabajan regularmente en un lugar o un departamento determinado las primeras en darse cuenta de si algo va mal. El problema es convencerlas para que lo expongan. El control mutuo del personal no siempre funciona, por supuesto; los grupos pueden volverse egoístas o incluso corromperse. (Por eso John Timpson pasa la mayor parte de su vida laboral visitando tiendas). Sin embargo, permite una sutileza y una sensibilidad que no pueden alcanzarse con el control desde la sede central.

El control mutuo del personal puede adoptar diversas formas. En Timpson y Whole Foods consiste en que todo el mundo cumpla con su cometido. Es el mismo método que en Google, donde el control mutuo del personal consiste en mantener

un ambiente de desafío intelectual. Eric Schmidt, presidente y, hasta hace poco, consejero delegado de Google, ve su papel en la empresa como mediador en el debate y animador para que otros tomen decisiones, más que tomarlas el mismo. En W. L. Gore, la empresa fabricante del Gore-Tex, el consejero delegado es elegido por sus compañeros. El consejo directivo hace una encuesta entre los "socios" de Gore sobre a quién —cualquiera— estarían dispuestos a seguir. Los socios de Gore están centrados en sus colegas y en sus propios proyectos y deben confiar más en sus propias fuerzas que en la autoridad del organigrama. Un socio de Gore comenta: "Si aquí le dices a alguien lo que tiene que hacer, no volverá a trabajar para ti". John Timpson habla de "gestión al revés", pero esta práctica puede utilizarse también en otros sectores.

Recuerde: el mundo recompensa cada vez más a quienes se adaptan rápidamente a las circunstancias concretas; son las personas que trabajan regularmente en un lugar o un departamento determinado las primeras en darse cuenta de si algo va mal.

La adaptación y usted

¿Por qué la negación es una tendencia tan natural? Los psicólogos tienen un nombre para su causa y se ha hecho lo suficientemente famoso como para que muchos no psicólogos reconozcan el término: disonancia cognitiva. Se refiere a la dificultad mental de mantener simultáneamente dos pensamientos contradictorios. Semejante actitud de negación dista mucho de ser un caso aislado.

¿Qué ocurriría si, por ejemplo, un fiscal condena a la persona equivocada? La idea de haber condenado a la persona equivocada es incómoda para un fiscal, pero no pasa nada. Como comenta Richard Ofshe, psicólogo social, es uno de los peores errores profesionales que pueden cometerse, es como si un médico amputara el brazo equivocado.

La segunda trampa que nos tiende la mente es que nos obcecamos con nuestras pérdidas para hacer que desaparezcan. Hacer las paces con nuestros errores puede

ser insoportable. Mientras que la negación es la resistencia a reconocer un error y la obcecación en los errores es ahondar en ellos mientras tratamos precipitadamente de borrarlos, la corrección hedonista es un proceso más sutil de convencernos a nosotros mismos de que los errores carecen de importancia. Una forma de hacerlo es mezclando pérdidas y ganancias, como hacen los niños pequeños cuando tienen que comer algo que no les gusta y lo mezclan con algo sabroso hasta que queda irreconocible y lo pueden pasar.

Otro proceso psicológico diferente, aunque con efectos similares sobre nuestra capacidad de aprender de nuestros errores, es sencillamente reinterpretar nuestros fracasos como errores. Nos convencemos de que lo que hemos hecho no estaba tan mal; de hecho, todo ha salido bien. Por lo tanto, estos son los tres obstáculos que hay que superar para cumplir con la vieja máxima de "aprender de los errores": la negación, porque no podemos separar nuestro error de nuestra sensación de autoestima; la conducta autodestructiva, cuando nos obcecamos con nuestras pérdidas y tratamos de buscarles una compensación; y verlo todo de color de rosa, en el sentido de recordar los errores pasados como si fueran triunfos o mezclar los unos con los otros. Necesitamos personas que tiren de la manta en nuestras propias vidas y nos adviertan de los "errores latentes" que hemos cometido y los que nos acechan. Dicho de otro modo, todos necesitamos un crítico y, para la mayoría de nosotros, el crítico interior no es lo suficientemente sincero.

Necesitamos a alguien que pueda ayudarnos a sobrellevar esos dos pensamientos contradictorios al mismo tiempo: no soy un fracaso..., pero he cometido un error. Necesitamos una "escuadra de reafirmación": amigos y conocidos que te respaldan pero también te dicen las cosas como son. Uno de los méritos no reconocidos del mercado es que proporciona la mayor parte de los elementos de la "escuadra de reafirmación". Es verdad que el mercado no se "preocupa por ti", pero, con todo, al efectuar una venta se produce algo muy importante: la aprobación por parte de un completo

extraño. Quizá sea una de las razones por las que los investigadores han descubierto que los trabajadores autónomos son más felices que quienes trabajan por cuenta ajena: cuando les pagan una factura reciben una aprobación implícita de su trabajo, mientras que en el otro caso esa aprobación es menos frecuente y menos palpable.

Recuerde: todos necesitamos un crítico y, para la mayoría de nosotros, el crítico interior no es lo suficientemente sincero.

Conclusión

Quizá con los años nos dé más pudor experimentar porque nos hemos hecho más conscientes de la tesis fundamental de este libro: es poco probable acertar a la primera en un mundo tan complejo. Aceptar la idea de readaptarse en la vida cotidiana parece aceptar sumirse en un proceso de continuos fracasos. Pero merece la pena experimentar, aun cuando, efectivamente, muchos experimentos acaben en fracaso. Porque la rectificación de los errores puede resultar más liberadora que nefastos los errores, pese a que muy a menudo solemos tener la impresión contraria. Un solo experimento con éxito nos puede cambiar la vida para mejor mucho más que un experimento fracasado puede cambiárnosla para peor, siempre que no nos dejemos llevar por la negación y la obcecación en las pérdidas.

Experimentar puede resultar inquietante. Estamos cometiendo errores continuamente, sin saber si actuamos como es debido. Kathryn Schulz, en su elegante libro *Being Wrong*, describe el estado de profunda incertidumbre derivado de haberse equivocado con respecto a una creencia fundamental. Lo compara con un niño pequeño perdido en el corazón de Manhattan. Pero la experimentación no tiene por qué ser así. El mismo día en que el autor de este libro leyó las palabras de Schulz, su niña de tres años se perdió en el centro de Londres. Pero a ella no le importó lo más mínimo. Los diez minutos que anduvo sola tuvo la completa seguridad de que encontraría a su familia o de que su familia la encontraría a ella. La capacidad de adaptación exige esa sensación de

seguridad, nacida de la confianza interior en que podremos sobrellevar el coste del fracaso. A veces eso exige auténtico valor. Otras, la bendita inocencia de una niña perdida de tres años. En cualquier caso, tenemos que estar dispuestos a asumir riesgos. De lo contrario nunca triunfaremos (ni viviremos) de verdad.