



ieem.edu.uy



La gestión de la incertidumbre

Cuando las condiciones inciertas del entorno nublan las posibilidades de prever todas las consecuencias posibles, surgen tres problemas a la hora de tomar decisiones

Leonardo Veiga
Profesor del IEEM

Existe una diferencia importante entre el riesgo y la incertidumbre al momento de tomar una decisión.

El riesgo implica un conocimiento de los desenlaces posibles de la decisión que se va a tomar, y de la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos. Esas probabilidades se basan en los antecedentes históricos en situaciones similares o en las características del fenómeno.

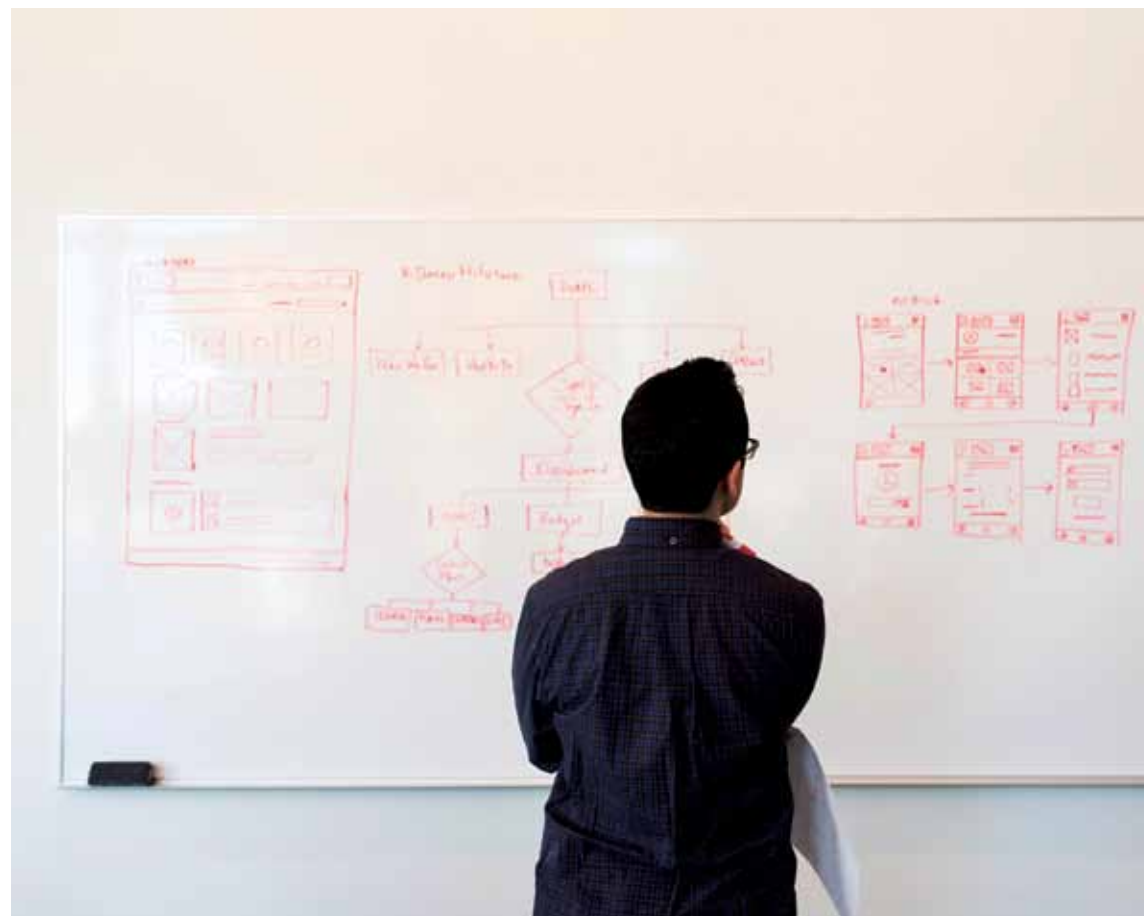
Si quiero saber la probabilidad de que una pieza de la maquinaria falle en los próximos tres meses, puedo revisar el historial de mantenimiento de la empresa y ver qué ha pasado con esa pieza. Si quiero saber cuál es el perfil de inversiones más adecuado para la empresa, puedo emplear modelos que se basan en cuál ha sido el desempeño de los diversos activos bajo consideración. La experiencia directiva muchas veces radica en haber enfrentado en el pasado situaciones que son similares a la presente, lo que permite elegir aquella opción que lo vivido indica que es la mejor.

Cuando hablamos de incertidumbre, en cambio, no sabemos cuáles pueden ser los desenlaces posibles de una decisión, y mucho menos podemos asignarles probabilidades de ocurrencia. Esto implica cambios radicales en la lógica que gobierna la toma de decisiones.

Si estos cambios no son considerados, las consecuencias negativas pueden tener un enorme impacto. Las decisiones que tuvieron que tomarse con la pandemia del covid-19 ilustran de forma excelente muchos de los problemas que implica tomar decisiones en condiciones inciertas. Vamos a repasar algunos de ellos.

Quedarse a la espera de información adicional

Frente a situaciones de alta incertidumbre existe una tendencia natural a esperar por información adicional. En el caso de la pandemia, tuvimos la “medicina basada



en evidencia”, esto es, una hipótesis se considera apta para ser el fundamento de una decisión solo si se ha demostrado científicamente su validez. En fenómenos tan faltos de certezas como esta pandemia, y que evolucionan tan rápidamente, las acciones muchas veces no pueden esperar a contar con hipótesis validadas científicamente, sino que se tienen que contemplar hipótesis factibles que tienen el potencial de generar un daño irreversible si se concretan.

El cambio genera lo inédito y lo inédito nos enfrenta a incertidumbre

En el mundo del management también suele ser frecuente esperar la validación para actuar. Esa es la razón por la cual en las escuelas de negocios procuramos abordar temas que la academia requerirá años —si no décadas— para estudiar y comprender.

En un mundo tan dinámico

como el actual es inevitable que el directivo se enfrente permanentemente a situaciones de incertidumbre.

Esperar a que haya evidencia sistematizada para actuar puede ser una decisión fatal. A veces hay que tomar decisiones en cuestiones cuyas causas no se comprenden totalmente. No es necesario llegar a un alto nivel de comprensión, lo que sí es necesario es ser capaces de evaluar las consecuencias de tomar o no decisiones al respecto, ya sea que se trate de una oportunidad o de una amenaza.

Seguir la inercia de lo conocido

Cuando el hombre de las cavernas se enfrentaba a tormentas de rayos aprendió, por las buenas o por las malas, que lo mejor era meterse en la cueva y esperar. Es probable que esperar el fin de la tormenta ya sea parte del ADN humano. Fue funcional como un automatismo para el hombre de las cavernas, pero es disfuncional al momento de tomar decisiones

racionales y explícitas en el mundo contemporáneo.

Tenemos un concepto de lo que es la normalidad, que consiste, básicamente, en que mañana será igual a ayer, aun cuando el hoy no siga esa regla.

Cuando esta predisposición se manifiesta, la persona adopta una actitud pasiva de espera. ¿Qué espera? El ayer. Cuando el gobierno habla de la “nueva normalidad” no está haciendo otra cosa que luchar contra la tendencia de las personas a creer que esto es una situación circunstancial que se revertirá totalmente en el corto plazo.

En el mundo de las empresas esta predisposición también está presente. Esta crisis ha cambiado radicalmente las reglas de juego en la mayoría de las actividades empresariales. Hay empresas que han partido de la base de la permanencia de estos cambios y han sido muy proactivas en buscar cómo superar los obstáculos o, mejor aún, en cómo transformarlos en oportunidades. Otras han

optado por esperar, y cuando se dieron cuenta de las consecuencias de su pasividad, ya era demasiado tarde para muchas de ellas.

El covid-19 es solo una manifestación de un mundo que se caracteriza por el cambio en permanente aceleración. El cambio genera lo inédito y lo inédito nos enfrenta a la incertidumbre. Gestionar la incertidumbre ha pasado a ser la principal habilidad del hombre de empresa.

Tirarse a la piscina sin ver si hay agua

Hay algunos casos en los que la presencia de la incertidumbre se reconoce y se acepta, pero no se sabe cómo manejarla. Se considera que, en la medida en que las herramientas de análisis empleadas para la toma de decisiones no funcionan, el decisor queda librado a tomar las decisiones con base en su intuición. En otros casos no hacen nada, a la espera de inspiración. Situaciones de este tipo se dieron en Italia, España y Gran Bretaña.

Gestionar incertidumbre es la principal habilidad del hombre de empresa

Otros países, en cambio, procuraron aprender rápidamente. Adoptaron una actitud de humildad y aceptaron que lo que sabían no era suficiente.

El gran ingrediente ahí fue la experimentación. Muchos fueron casos de experimentación natural, esto es, experimentos que se dieron fortuitamente (casos de dispersión del virus en cruceros, restaurantes, autobuses, etc.) y de los cuales se pudieron extraer aprendizajes.

De igual forma, las empresas deben ir eliminando y atenuando las incertidumbres con experimentos.

En síntesis, saber reconocer la incertidumbre, ser capaces de distinguir las decisiones que no admiten dilatorias y diseñar experimentos que nos provean de la información de la que carecemos son algunas de las claves en la gestión del nuevo entorno. ●