



Harvard Business Review
América Latina

*La sabiduría de
los errores deliberados*

Paul J. H. Schoemaker y Robert E. Gunther

MBC
develop

Todos sabemos que podemos aprender de nuestros errores. Entonces, ¿por qué no cometer algunos? He aquí una manera sistemática de cometer errores cuidadosamente planificados que traen beneficios.

La sabiduría de los errores deliberados

por Paul J.H. Schoemaker y Robert E. Gunther

Antes de la división del Sistema Bell de AT&T, las compañías telefónicas estadounidenses tenían la obligación de ofrecer servicios a todos los hogares de sus regiones, sin considerar la solvencia crediticia. Cada año aparecían unos 12 millones de nuevos suscriptores a lo largo y ancho de Estados Unidos y las cuentas incobrables se empujaban por sobre los US\$ 450 millones. Para protegerlas del riesgo crediticio, del robo de equipos y del abuso por parte de los consumidores, a las compañías se les permitió por ley exigir un depósito de seguridad a un pequeño porcentaje de los suscriptores. Cada compañía del Sistema Bell desarrolló su propio modelo estadístico complejo para determinar qué consumidores representaban el mayor riesgo y, por tanto, debían pagar un depósito. Pero las compañías nunca sabían realmente si los modelos eran

correctos; para averiguarlo, tomaron la decisión de cometer un error deliberado de varios millones de dólares. Durante casi un año, no exigieron el depósito a casi 100.000 clientes nuevos seleccionados al azar entre aquellos considerados de alto riesgo. Era claro que se trataba de un error: algunos de estos clientes seguramente no pagarían las cuentas o robarían los equipos, y esto les costaría millones de dólares a los proveedores. Sin embargo, las compañías estaban tan preocupadas por lo que no sabían, que deseaban estudiar el comportamiento de estos clientes y compararlo con el resto de la población. Las empresas descubrieron con asombro que muchos de los clientes que supuestamente representaban alto riesgo pagaron la totalidad de las cuentas a tiempo, y no robaron ni dañaron los teléfonos. Con esta nueva información, los Laboratorios Bell ayudaron

a las compañías operadoras a recalibrar los modelos de calificación de riesgo y a implementar una estrategia mucho más afinada de análisis de antecedentes, lo que le significó al Sistema Bell mayores utilidades promedio de US\$ 137 millones al año durante la década siguiente.

Pocas empresas están dispuestas a realizar una acción que parece un error, pero la potencia de tomar deliberadamente el camino equivocado queda de manifiesto por las grandes recompensas entregadas por estrategias que, en principio, parecían erradas. Grandes ideas de negocios, como el sistema de distribución de FedEx, fueron consideradas erróneas por gente experta. Antes de la aparición de Enterprise, se creía que era ilógico ofrecer un servicio de alquiler de automóviles en cualquier lugar que no fuera un aeropuerto o un centro urbano. Thomas Edison se dedicó, con tenacidad, a la creación del fonógrafo a pesar de que pensaba que la idea no tenía valor comercial. Cometió el “error” de invertir tiempo y energía en un invento que supuso no muchos comprarían. Cuando el pionero de la publicidad David Ogilvy ponía a prueba sus ideas, tomaba la decisión deliberada de incluir anuncios que creía no tendrían éxito. Ogilvy utilizaba esta estrategia para probar y mejorar sus reglas de decisión en la evaluación de publicidad. La mayoría de los avisos que incluía por error eran fracasos totales, tal como esperaba, pero los pocos que tenían éxito sugerían visiones innovadoras en el versátil mundo de la publicidad. El valor de los errores está destacado explícitamente en el reciente prospecto de oferta pública inicial de acciones (IPO, por sus siglas en inglés) de Google, por cuanto la empresa declara: “Financiaríamos proyectos que tienen un 10% de probabilidad de ganar 1.000 millones de dólares (...) No se sorprendan si hacemos pequeñas apuestas en ciertas áreas que parecen muy especulativas o incluso extrañas”. Google está advirtiendo a los inversionistas que es posible que la empresa tome iniciativas que podrían parecer errores.

Aunque para mejorar las organizaciones necesitan cometer errores, hacen lo posible por evitar cualquier acción que pueda parecer equivocada. La razón es que la mayoría de las empresas están diseñadas para alcanzar un desempeño óptimo, más que para aprender, y los errores se consideran defectos que deben ser mi-

Paul J.H. Schoemaker (schoemaker@thinkdsi.com) es presidente y CEO de Decision Strategies International, en Conshohocken, Pennsylvania, y director de investigación del Mack Center for Technological Innovation de Wharton School en University of Pennsylvania, en Filadelfia. Robert E. Gunther (robert@gunthercommunications.com) es el fundador de Robert E. Gunther Communications, en Phoenixville, Pennsylvania, y consultor de Decision Strategies International.

nimizados. Más aún, los ejecutivos creen que tomar decisiones correctas es lo que los hace valiosos para la organización. La reputación y las recompensas de los ejecutivos en las empresas, (con la posible excepción de las empresas de capital de riesgo y las start-up), normalmente se basan en la magnitud de sus éxitos y no en la profundidad de la enseñanza que se deriva de los errores (vea el recuadro “Por qué los errores son necesarios”).

Por lo tanto, es posible que las empresas estén avanzando en la dirección equivocada, alejándose de las acciones erróneas, a pesar de que los errores –cometidos en forma adecuada– son una poderosa herramienta para acelerar el aprendizaje y aumentar la competitividad. En este artículo, a medida que analizamos el valor de los errores deliberados, explicaremos cómo decidir el momento apropiado para cometer estos errores y cómo diseñar los pasos equivocados que tienen el mayor potencial para otorgar recompensas.

Cuándo cometer errores

Muchos ejecutivos reconocen el valor de la experimentación, pero habitualmente diseñan experimentos que confirmen sus supuestos iniciales. Generalmente, una firma de publicidad prueba distintos enfoques para ver qué tácticas funcionan mejor, pero no publica un aviso que a su juicio no tendrá éxito. Los experimentos de este tipo no son errores deliberados. Los verdaderos errores deliberados son aquellos que de acuerdo a los supuestos fallarán y harán que el experimento no haya valido la pena. Siguiendo la sabiduría convencional, tienen un valor esperado negativo. Pero si un error de este tipo conduce inesperadamente a un éxito, socava al menos uno de los supuestos (y muchas veces más de uno). Éste es el fenómeno que permite crear oportunidades para un aprendizaje provechoso.

Cuando los supuestos fundamentales son erróneos, las empresas pueden alcanzar el éxito con mayor rapidez cometiendo errores deliberados en lugar de considerar sólo los datos que respaldan los supuestos. Los estudios muestran que los ejecutivos que aplican un enfoque convencional y sistemático para resolver un problema de reconocimiento de patrones suelen tardar más en encontrar la solución que aquellos que ponen a prueba sus supuestos cometiendo errores deliberados (vea el recuadro “Fallar rápido: cómo los errores aceleran el aprendizaje”).

Veamos el enfoque que la Agencia para Proyectos de Investigación Avanzada de Defensa (DARPA, por sus siglas en inglés) del Pentágono utilizó para desarrollar vehículos robotizados. El Congreso determinó que para el año 2015 un tercio de los vehículos de tierra del ejército de Estados Unidos debían ser autónomos: no tripu-

lados, ni manejados por control remoto. Para cumplir con este plazo, era lógico esperar que la DARPA buscara a las personas y empresas más experimentadas del mundo. Pero no lo hizo. Cometió el error de recurrir a aficionados.

La DARPA patrocinó una carrera de vehículos no tripulados en el desierto de California y ofreció un premio de US\$ 1 millón para el ganador. Los competidores a duras penas llegaron a la línea de partida en 2004. Estos malos resultados parecían confirmar que haber entregado semejante tarea de investigación a grupos de estudiantes universitarios había sido un error. Sin embargo, el experimento reveló fallas en 13 diferentes métodos, lo que ayudó a los constructores a concentrarse en los diseños que sí funcionarían. En 2005, la DARPA organizó otra carrera y ofreció esta vez un premio de US\$ 2 millones al ganador. Cinco vehículos completaron el tramo de 212 kilómetros en Nevada, y un Volkswagen Touareg modificado por un equipo de

Stanford University se llevó el premio. La DARPA había creado el marco para llegar al éxito con rapidez, fomentando de manera deliberada una alta tasa de fracaso.

Aun cuando las empresas consideren la posibilidad de implementar una estrategia de errores deliberados, suelen descartarla por ser supuestamente de alto costo. Puede que una empresa petrolera, según lo que indiquen sus mejores modelos, sepa que no encontrará nada en nueve de cada diez pozos que perfora, pero sería demasiado costoso perforar sitios donde supone que no encontrará nada sólo para poner a prueba su modelo. Las empresas deben analizar detenidamente la relación entre los gastos potenciales de un error y los beneficios potenciales del aprendizaje. En general, considere cometer errores intencionales cuando:

1. La ganancia potencial supera con creces el costo del error. Los costos de un error no deberían ser demasiado altos en comparación con las recompensas potenciales, incluido el aprendizaje. El error del Sistema Bell

POR QUÉ LOS ERRORES SON NECESARIOS

La resistencia a cometer errores está muy arraigada, creando trampas en el pensamiento y la toma de decisiones. Existen cuatro razones principales por las que los seres humanos evitamos cometer errores o creemos que hay poco que aprender de ellos. Aunque razones se aplican a la psicología individual, encuentran expresión en la cultura y estrategias de las organizaciones.

Tenemos excesiva confianza en nosotros mismos.

A menudo no vemos los límites de nuestra experticia. Estudios muestran que, aunque los expertos son menos propensos que los no expertos a tener excesiva confianza en sus áreas de especialización, también la tienen. Los ejecutivos inexpertos cometen muchos errores y aprenden de ellos. Los ejecutivos experimentados se vuelven tan buenos en su juego que ya no encuentran formas de mejorar significativamente. Quizás necesiten cometer errores deliberados para poner a prueba los límites de sus conocimientos.

Tenemos aversión al riesgo. Nuestro orgullo profesional y personal está vinculado a tener la razón. Incluso si en privado damos muestras de humildad sobre nuestro conocimiento, somos muy reacios a someter nuestro frágil ego a pruebas explícitas que podrían mostrar que siempre estuvimos equivocados. Los empleados son recompensados por sus buenas decisiones y castigados por fallar, por lo que invierten mucho tiempo y energía tratando de no cometer errores.

Buscamos evidencia confirmatoria. Puesto que tendemos a preferir la información que confirma nuestras creencias, a menudo no vemos las alternativas. Considere el esfuerzo de NASA por poner fin a los debates entre los teóricos sobre el origen de la Luna, entregando piedras lunares a varios laboratorios para su análisis. Tras estudiar las piedras, cada grupo de investigadores estaba más convencido que nunca de su propia teoría. Incluso con la misma evidencia, cada investigador vio algo distinto. Las percepciones selectivas de los científicos fueron en gran medida inconscientes, como suele ser este tipo de percepciones.

Suponemos que el feedback es confiable. Al analizar la validez de la intuición, el investigador de decisiones Robin Hogarth distingue entre los entornos “buenos”, donde el feedback es confiable, y los entornos “malos”, donde el feedback es escaso o engañoso. En los negocios, los entornos malos son corrientes. Por ejemplo, un productor de alimentos para mascotas que monitoreaba canales masivos creía que su negocio era sólido porque su participación de mercado se mantenía estable. Pero, en realidad, las ventas de productos rivales a través de veterinarios y grandes tiendas para mascotas estaban creciendo más rápido que las ventas de la empresa. Puesto que monitoreaba sólo canales tradicionales, la firma no recibía un feedback completo. Si hubiera cometido el error deliberado de probar canales alternativos, habría detectado la amenaza más rápido.

costó millones de dólares y podría no haber generado ninguna mejora, pero la ganancia potencial –reducir los US\$ 450 millones de cuentas incobrables– era muy grande. El costo que David Ogilvy debía pagar por publicar avisos adicionales era relativamente bajo si se tienen en cuenta los beneficios potenciales de saber qué fue lo que dio resultado.

Por supuesto que las empresas deben limitar los riesgos de sus errores y evitar acciones que podrían ser catastróficas. En el caso de un fabricante de turbinas para jet, sería ridículo probar material experimental que probablemente no funcione en un avión lleno de pasajeros. Lo lógico sería probarlo en un simulador o túnel de viento.

2. Las decisiones se toman en forma reiterada. La estrategia de cometer errores deliberados podría ser valiosa cuando un grupo de supuestos básicos domina una gran cantidad de decisiones rutinarias, como las vinculadas con contrataciones, publicación de avisos, elaboración de estrategias de promoción o evaluación de riesgo crediticio. Cuando en la década de los 80 Citibank propuso dar tarjetas de crédito a los estudiantes universitarios, fue una idea radical para la época y muchos expertos la consideraron un error. Según se creía, los consumidores inmaduros con grandes deudas y sin trabajo, hogar, ni antecedentes crediticios representaban el peor riesgo posible. Pero Citibank igualmente emitió las tarjetas, sin requerir un adulto confirmante,

FALLAR RÁPIDO: CÓMO LOS ERRORES ACELERAN EL APRENDIZAJE

Desde hace tiempo los filósofos de la ciencia han enfatizado las virtudes de la falsación –rechazar una hipótesis y luego probar otras– como el camino más rápido hacia la verdad. A veces, cometer errores puede ser la forma más rápida de descubrir la solución a un problema. En nuestros programas sobre toma de decisiones, pedimos a los ejecutivos que encuentren el patrón subyacente en una secuencia de tres números, como 2, 4 y 6. Los participantes pueden proponer grupos alternativos de tres números y preguntar si se ajustan al patrón.

La mayoría de las personas formula una hipótesis preliminar: en el caso de 2, 4 y 6, podrían conjeturar que el patrón es números ascendentes, adyacentes y pares. Formular una hipótesis suele ser una buena idea, pero los problemas surgen cuando las personas desarrollan estrategias para probarla. ¿Deberían proponer una serie de números que confirme la hipótesis, o que la niegue? En general proponen secuencias que cumplen sus reglas, como muestra la columna “Probar una hipótesis” (que incluye las respuestas “sí” y “no” a la pregunta de si se ajustan al patrón oculto).

Luego de tres pruebas exitosas, los participantes suelen declarar con seguridad que la hipótesis “números ascendentes, adyacentes y pares” es correcta. Pero se equivocan.

Considere el enfoque alternativo de probar secuencias que rechacen la hipótesis; en otras palabras, cometer un error deliberado. Los participantes que eligen números que no se ajustan a la hipótesis probablemente descubrirán más rápido que sus colegas que el patrón real es *cualquier* secuencia ascendente. En este experimento, el patrón rara vez se descubre, a menos que los individuos acepten cometer el error de probar números que niegan la hipótesis.

Algunas veces, cometer errores no sólo es la forma más rápida de encontrar la respuesta correcta, sino la única. Cuando se permitió a estudiantes universitarios probar tantas series de tres números como quisieran, menos de 10% descubrió el patrón. La gran mayoría se aferró a una hipótesis limitada y sólo probó combinaciones de números que la confirmaban.

Cada vez que existen pocos datos puntuales, existen pocas posibilidades de que la primera hipótesis sobre la relación entre ellos sea correcta. La manera más rápida de encontrar el patrón es realizar muchas pruebas que rechacen la hipótesis. ¿Cuántas decisiones en su propia empresa se basan en información limitada? ¿Está realizando pruebas sólo para confirmar sus hipótesis, o también está cometiendo errores deliberados?

MÉTODOS PARA DESCUBRIR EL PATRÓN IMPLÍCITO EN LA SECUENCIA 2, 4, 6

Probar una hipótesis	¿Siguen los resultados de la prueba el patrón oculto?	Cometer errores deliberados	¿Siguen los resultados de la prueba el patrón oculto?
Test 1 4, 6, 8	sí	Test 1 4, 6, 11	sí
Test 2 10, 12, 14	sí	Test 2 5, 2, 1	no
Test 3 120, 122, 124	sí	Test 3 -10, 0, 546	sí

y con este error descubrió que los padres generalmente les otorgaban asistencia financiera a sus hijos cuando se metían en problemas con la tarjeta y que muchos de los estudiantes se convirtieron en valiosos clientes a largo plazo.

Muchas veces, para tomar sus decisiones de rutina las empresas confían en modelos rígidos (como suponer que los estudiantes representan grandes riesgos crediticios). Si un error deliberado ayuda a una organización a desarrollar y aplicar mejores modelos para tomar estas decisiones, los beneficios se multiplicarán a lo largo de una gran cantidad de decisiones futuras. En cambio, en el caso de las decisiones que la empresa toma en contadas ocasiones o sólo una vez, como la reubicación de la casa matriz, cometer un error deliberado carece de sentido.

3. El entorno ha cambiado drásticamente. Las empresas necesitan tomar medidas equivocadas para apreciar completamente el alcance de cambios significativos en el escenario competitivo. Cuando el entorno se modifica, las organizaciones suelen cometer errores involuntarios porque los enfoques que han venido utilizando ya no funcionan. Los errores deliberados pueden ayudar a las empresas a aprender aún más rápidamente. Como dicen en Procter & Gamble –que opera en un mercado donde muy pocos de los nuevos productos tienen éxito– “fracase mucho, rápido y barato”. Puesto que los viejos modelos de desarrollo de productos se volvieron menos efectivos, P&G tomó la famosa medida de cuestionar el supuesto de que las innovaciones debían provenir de la empresa misma y recurrió a socios externos para desarrollar nuevos productos, como el cepillo de dientes eléctrico Spinbrush. En un contexto que cambia rápidamente, la ventaja estratégica es de quienes aprenden con mayor rapidez; y para aprender con rapidez, puede que sea necesario cometer errores deliberados.

4. El problema es complejo y las soluciones son muchas. Cuanto más complejo se vuelva el entorno, menos posibilidades tendrá de entenderlo completamente. Los errores intencionales pueden ayudarlo a ver las debilidades de sus modelos mentales y a explorar otras maneras de tratar un problema. En el negocio del entretenimiento, la aparición del cable, TiVo, Internet, iPod y otras tecnologías ha creado un escenario tan complejo que los experimentos y los errores se están volviendo cada vez más importantes. Algunas de las más exitosas innovaciones de entretenimiento, desde los canales de noticias que funcionan las 24 horas del día hasta los programas “reality” y las emisiones inmediatas de programas televisivos que pueden bajarse de Internet, pusieron en tela de juicio algunos supuestos de larga data.

5. La experiencia de su organización con un pro-

blema es limitada. Si no conoce un problema, debe abordarlo con una mentalidad abierta. Imagine que la empresa está entrando en un nuevo mercado. Los ejecutivos tendrán la tentación de aplicar modelos y estrategias correspondientes al viejo mercado. Sin embargo, es posible que durante un tiempo la organización no pueda analizar en qué medida esos modelos se ajustan a la nueva situación. Cometer errores deliberados al principio puede contribuir a agilizar el proceso de aprendizaje que necesita la empresa para establecer un punto de partida.

En los años 80, la mayoría de las cadenas de supermercados tenía poca experiencia en el ascendente mercado de alimentos orgánicos. ¿Qué hubiera pasado si hubieran cometido el error de destinar grandes áreas de sus tiendas, o incluso cadenas independientes, a este segmento? La cadena de supermercados Whole Foods Market hizo esencialmente eso cuando fundó su primera tienda en Austin, Texas, en 1980. Hoy en día, Whole Foods Market tiene más de 180 tiendas en Norteamérica y Reino Unido, y sus ventas, en el año fiscal 2005, fueron de US\$ 4.700 millones. Ahora la mayoría de los supermercados tradicionales está expandiendo sus áreas de alimentos orgánicos. ¿Podrían haber aprendido más rápidamente las empresas tradicionales si hubieran cometido un error en este negocio antes de que Whole Foods Market se convirtiera en un jugador dominante?

Qué errores cometer

Por supuesto que existen muchos errores que usted podría cometer a propósito, como contratar a una persona inexperta para ver si tiene éxito, o saltar de un puente para ver si se lastima. ¿Cómo es posible distinguir los errores inteligentes de los errores tontos? Nuestra firma de consultoría de gestión empresarial, Decision Strategies International, ha desarrollado un proceso de cinco pasos para identificar y cometer errores inteligentes, y nosotros mismos usamos este proceso para poner en práctica la estrategia de cometer errores de manera deliberada. En una prueba inicial, supusimos que un error que planeábamos cometer nos costaría una cantidad considerable de dinero, pero sucedió lo contrario. Al cambiar ciertos supuestos importantes, nuestra empresa generó más de US\$ 1 millón en nuevos negocios.

Usando el contexto de los errores que cometimos en nuestra propia firma, explicaremos los pasos que seguimos:

Identificar los supuestos. Los líderes de la empresa identificaron primero muchos supuestos bien arraigados sobre cómo gestionar mejor el negocio. Estos axiomas se convirtieron en la materia prima con la

que intentamos cometer errores que pudieran revelar fallas en los supuestos. Éstos son diez de los supuestos que identificamos:

1. Contactar a empresas *Fortune* 100 sin aviso no funciona.
2. Nuestros clientes compran principalmente sobre la base de la confianza y la reputación, y su sensibilidad a los precios es limitada.
3. Los MBA jóvenes no nos sirven; necesitamos consultores experimentados en el equipo.
4. Es mejor fijar un precio total del proyecto, que fijar por separado un precio para cada uno de los componentes del proyecto.
5. Los socios senior deben ganar más dinero por bonos vinculados a la facturación que por sus salarios base.
6. Las entrevistas formales con clientes siempre deben ser realizadas por dos consultores, uno de los cuales toma notas.
7. La empresa puede ser dirigida exitosamente por

un presidente que no sea un consultor senior con cuentas importantes.

8. La consultoría y la educación ejecutiva son naturalmente actividades de venta cruzada.

9. Los libros y artículos son fundamentales para la imagen de rigurosidad, actualización y prácticas avanzadas de la empresa.

10. Responder a los pedidos de propuestas no vale la pena, porque las organizaciones que los envían suelen estar sólo consultando precios o simplemente justificando una decisión que ya han tomado.

Los altos ejecutivos posiblemente no están al tanto de todos los supuestos que se hacen en la empresa, de modo que deberían pedir a sus colegas en toda la organización que los ayuden a elaborar una lista. Concéntrate en los supuestos centrales para el negocio, que se relacionan con áreas como estrategia, operaciones, marketing, finanzas, asuntos legales, TI y recursos humanos.

Seleccionar los supuestos para poner a prueba. El

UTILIZAR LOS ERRORES PARA PENSAR EN UN NIVEL SUPERIOR

La frase “error deliberado” tiene algo de paradoja: un error que se comete a propósito, ¿no es un experimento, en lugar de un error? Tal vez, pero sólo si suponemos que el proceso mental opera en un único nivel y que un acto no puede, simultáneamente, ser y no ser un error. En realidad, una acción que es vista como un error en un nivel podría ser una movida inteligente en otro. Daniel Kahneman, premio Nobel de economía, identifica dos niveles de pensamiento, conocidos como sistema 1 y sistema 2. A partir de su trabajo, proponemos un tercer nivel de pensamiento –el sistema 3– que puede ayudarnos a explicar el valor de cometer errores deliberados.

El **sistema 1** es instintivo e intuitivo. Incluye los pensamientos que vienen a la mente espontáneamente y las respuestas automáticas que operan inconscientemente. Cuando conducimos un vehículo, golpeamos una pelota de tenis o hablamos en nuestra lengua nativa, estamos usando principalmente el sistema 1. El pensamiento, en este nivel, suele ser influido por sentimientos y emociones, que pueden afectar las decisiones (para bien o para mal). Por ejemplo, un ejecutivo en proceso de realizar una serie de pequeñas adquisiciones podría encontrar que su instinto le dice que comprar una determinada empresa sería un excelente negocio.

El **sistema 2** es el sistema de razonamiento explícito, que es lineal, lógico y desligado de emociones.

Requiere atención y esfuerzo consciente (es el que utilizamos para resolver problemas matemáticos, por ejemplo). Una acción que se consideraría un error en el sistema 1 podría resultar sensata en el sistema 2, y viceversa. Volviendo al ejemplo del ejecutivo de adquisiciones, un análisis cuidadoso del objetivo en el sistema 2 podría revelar numerosos factores que desaconsejan la compra de la empresa. Mientras el sistema 1 dice sí, el sistema 2 dice no. El ejecutivo debe tratar de conciliar estos impulsos contrapuestos o cometer un error deliberado que eleve el nivel de reflexión.

El **sistema 3** consiste en “pensar sobre el pensamiento” y desafiar las conclusiones a las que se llegó a través de los sistemas 1 ó 2. Por ejemplo, aunque el pensamiento en el sistema 2 incluye procesos conscientes y racionales, podría generar respuestas incorrectas si se basa en supuestos erróneos. Con esto en mente, el ejecutivo podría decidir llevar a cabo la adquisición, pese al análisis negativo del sistema 2. Podría hacer esto como un error deliberado; su pensamiento de sistema 3 está diseñado para probar si los supuestos fundamentales de la empresa son incorrectos.

Si la adquisición es exitosa, el ejecutivo habrá revelado supuestos falsos y mejorado las adquisiciones futuras. Si no lo es, el error debería ser lo suficientemente pequeño para representar un costo aceptable de probar supuestos clave.

equipo ejecutivo de la empresa clasificó los supuestos según su importancia para la organización y la confianza del equipo sobre su precisión. Para evaluar la importancia, los ejecutivos se preguntaron a sí mismos qué acción distinta tomarían si supieran que el supuesto era falso. Cuanto más cambiaran sus comportamientos, más importancia se atribuía al supuesto. Para evaluar la precisión del supuesto, se preguntaron a sí mismos qué estaban dispuestos a apostar por la validez del supuesto: ¿la empresa?, ¿su reputación?, ¿su carrera?

La firma decidió poner a prueba tres supuestos –el 3, el 7 y el 10– a los que se consideraban muy importantes y muy acertados (los supuestos que no cuentan con un apoyo generalizado suelen ponerse a prueba en el curso normal de los negocios, por lo que no son buenos candidatos para la estrategia de cometer errores deliberados).

Clasificar los supuestos. Para clasificar el valor relativo de poner a prueba cada supuesto, cuatro ejecutivos de la empresa fueron consultados si estaban de acuerdo con una serie de afirmaciones, que se relacionan directamente con las cinco condiciones señaladas anteriormente, bajo las cuales las empresas deberían considerar el cometer errores deliberados. Las afirmaciones eran:

- “La ganancia potencial de un error en esta área supera claramente su costo”.
- “Confiamos en este supuesto constantemente”.
- “Éste es un problema complejo”.
- “Nuestra experiencia con este supuesto es limitada”.

Clasificaron cada afirmación en una escala de 1 a 7, donde 1 significaba que “no estaban de acuerdo en absoluto” y 7 que “estaban de acuerdo completamente”. El supuesto 10, que dice que responder a las solicitudes de propuestas no vale la pena, tuvo el puntaje más alto, y fue así seleccionado como el que más se beneficiaría de una estrategia de cometer errores intencionalmente.

Crear estrategias para cometer errores. La empresa decidió cometer el error de responder al siguiente pedido de propuesta, que provenía de una compañía regional de electricidad. Para mantener los costos controlados, nuestro equipo ejecutivo asignó a empleados nuevos el desarrollo de la propuesta. No obstante, la propuesta fue tomada muy en serio y se la desarrolló con sumo cuidado.


Cometer el error. Nuestra empresa produjo una respuesta elaborada y específica que incluía los honorarios normales y que dio como resultado un presupuesto total de más de US\$ 200.000 para este proyecto de consultoría relativamente pequeño. Para nuestra sorpresa, la compañía eléctrica invitó a nuestra organización a visitar al CEO y al equipo ejecutivo senior para analizar no sólo la propuesta que habíamos

elaborado, sino también otros proyectos. Después de interiorizarse más sobre las capacidades de nuestra organización, la compañía firmó un proyecto separado poco antes de aceptar la propuesta original. Seguimos trabajando para este cliente, y la consultoría adicional que le proporcionamos terminó por sumar más de US\$ 1 millón.

Aprender del proceso. Los errores cuestan dinero y tiempo. Más allá de si el resultado es bueno o malo, realice un análisis detenido para entender lo que aprendió. ¿En qué medida el resultado refuerza o modifica sus supuestos? ¿Cuáles fueron las sorpresas? ¿De qué manera podrían los resultados cambiar su negocio? ¿Qué otros experimentos o errores podrían ser útiles?

Este error deliberado de costo relativamente bajo cambió la mentalidad de nuestra empresa sobre los pedidos de propuestas y los errores en general. Hemos respondido a varios pedidos de propuesta que antes habríamos ignorado. Como parte del proceso sistémico de cometer errores, también estamos poniendo a prueba otros supuestos de nuestra lista que consideramos valiosos, incluidos el 3 y el 7. Contratar jóvenes con MBA obviamente es más fácil que reemplazar a la persona que gestiona la empresa, de modo que hemos contratado algunos empleados jóvenes. Y para poner a prueba el supuesto 7 sin incurrir en altos costos, estamos experimentando con un cambio en el equilibrio entre las actividades de consultoría y de gestión que realiza el presidente.

Muchos errores pueden llevar al acierto

La sabiduría de beneficiarse de los errores, sean o no deliberados, no está perdida entre los ejecutivos más capaces. Al incorporar a Microsoft a Craig Mundie, que había fundado una empresa de supercomputadoras que terminó fracasando, Bill Gates señaló: “Toda empresa necesita gente que haya cometido errores, y luego se haya beneficiado lo más posible de ellos”. Por desgracia, las personas que más necesitan cometer errores son las que probablemente no lo admitirán, y lo mismo sucede con las empresas. Las personas y empresas que tienen demasiada confianza en sí mismas no suelen tener interés en someter su supuesta experticia a pruebas empíricas. Pero para ser más exitosos a largo plazo, los ejecutivos a veces tienen que ser menos exitosos a corto plazo. Los líderes que comprendan esto fomentarán una cultura organizacional que estimule la estrategia de cometer errores inteligentes y deliberados. Como dijo Thomas J. Watson Sr., de IBM: “Si quiere tener éxito, duplique su tasa de fracasos”. 

Reimpresión R0608F-E