



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**EVIDENCIAS: APRENDER DEL
FRACASO, EL PRIMER PASO HACIA
EL ÉXITO.
UN ESTUDIO DE CASOS**

Autor: María del Rocío Guerrero de la Fuente

Director: Dr. Antonio Núñez Partido

Resumen

En el presente trabajo se realiza un estudio de las variables a tener en consideración en la toma de decisiones con el fin de conseguir minimizar la posibilidad de fracaso. Para ello, se procede al análisis de las principales causas que suelen generar que las decisiones produzcan efectos diferentes a los inicialmente deseados, poniendo el foco en elementos determinantes como la irracionalidad, complejidad e incertidumbre. Con tal fin, se estudiará y propondrá un protocolo de actuación para la toma de decisiones en el mundo empresarial de manera que se pueda reducir el potencial fracaso. A modo de aplicación práctica se analizarán diversos casos reales en los que, de haber procedido con arreglo a las cautelas propuestas se podrían haber evitado resultados tan negativos.

Palabras claves: Fracaso, éxito, decisión, irracionalidad, complejidad, incertidumbre, gestión.

Abstract

In the present work, a study of the variables to be taken into consideration in decision making is carried out in order to minimize the possibility of failure. To this end, an analysis is made of the main causes that usually lead to decisions producing effects different from those initially desired, focusing on determining elements such as irrationality, complexity and uncertainty. To this end, an action protocol for decision making in the business world will be studied and proposed so that the potential for failure can be reduced. By way of practical application, various real cases will be analyzed in which, if the proposed precautions had been taken, such negative results could have been avoided.

Keywords: Failure, success, decision, irrationality, complexity, uncertainty, management.

Tabla de contenido

Tabla de contenido	2
1. Introducción	4
1.1. Propósito general de la cuestión	4
1.2. Objetivos.....	4
1.3. Diseño metodológico	4
1.4. Estructura del trabajo.....	5
2. Marco Conceptual	5
2.1. ¿Qué es tomar decisiones?.....	5
2.2. Importancia de la toma de decisiones.....	6
2.3. Proceso y Habilidades.....	6
2.4. Causas y Sesgos	7
2.4.1. Irracionalidad: No pensamos como creemos que pensamos	8
2.4.2. Complejidad: no es un enemigo, aprovéchala.....	19
2.4.3. Incertidumbre.....	25
3. Investigación	33
3.1. Análisis de casos prácticos.....	34
3.1.1. ENRON.....	34
3.1.2. Empresas Españolas.....	38
4. Conclusiones	43
5. Bibliografía	45
Anexo I. Entrevista a Felipa Jove	49

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1 Fases del proceso de toma de decisiones</i>	7
<i>Gráfico 2 Clasificación clásica de la incertidumbre</i>	26
<i>Gráfico 3 Niveles de incertidumbre</i>	28
<i>Gráfico 4 Driving Forces del lugar de trabajo en 35 años</i>	32
<i>Gráfico 5 Posibles escenarios del lugar de trabajo en 35 años</i>	32

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Entorno en la toma de decisiones</i>	7
<i>Tabla 2 Resumen de los sesgos clasificados</i>	13

1. Introducción

1.1. Propósito general de la cuestión

El propósito de este trabajo es presentar un análisis, lo más integral posible, de la razón por la cual las decisiones empresariales pueden producir efectos diferentes a los inicialmente deseados y aprender a usar esos conocimientos con el fin de desarrollar métodos que venzan las probabilidades y podamos tomar decisiones más sensatas. Para ello, se estudiará y propondrá un modelo a seguir en la toma de decisiones en el mundo empresarial de manera que se pueda reducir el potencial fracaso.

1.2. Objetivos

1. Señalar la **importancia** de la toma de decisiones.
2. Estudiar las posibles **causas** que afecten negativamente en la toma de decisiones y cómo sobrepasarlas.
3. Proponer un **método** que nos asegure estar en el ambiente correcto a la hora de tomar una decisión y los diferentes pasos que implica el proceso de toma de decisiones.
4. Identificar las diferentes decisiones que tomó la compañía **Enron** que produjeron su cese de actividad, comparar esas decisiones con otras empresas españolas como Blanco, Caramelo y Fun & Basics y señalar la causa que llevó a que sus decisiones no fueran acertadas.

1.3. Diseño metodológico

Con el fin de alcanzar los objetivos expuestos, se llevará a cabo una **investigación explicativa**, pues el objetivo principal consiste en no solo describir la importancia de acertar a la hora de tomar decisiones sino también tratar de explicar los elementos que eliminan, o reducen, el fracaso de estas.

Por tanto, se realizará una **revisión bibliográfica** de fuentes que versen sobre la toma de decisiones y sus consecuencias. Para que la búsqueda sea lo más satisfactoria posible, se llevarán a cabo **cuatro perspectivas complementarias: estratégica, de gestión empresarial, de gestión personal y psicológica**. De esta manera, se buscará alcanzar la obtención de una percepción global de la doctrina, esencial para el enfoque global que busca este estudio.

1.4. Estructura del trabajo

Se analizarán las variables que deben considerarse en la toma de decisiones en el mundo empresarial de manera que se pueda reducir el potencial fracaso. Propondremos un modelo de toma de decisiones inspirado en los errores propios y de otras empresas, para que, los directivos de otras compañías puedan aplicarlo en su respectivo ámbito de influencia minimizando así el riesgo exponencial de la empresa. Para ello, analizaremos las causas de los errores en la toma de decisiones que llevaron al cese de actividad de la empresa de energía estadounidense “Enron Corporation” y de las empresas españolas Blanco, Fun & Basics y Caramelo.

2. Marco Conceptual

2.1. ¿Qué es tomar decisiones?

Cabe definir el concepto de “**decisión**” como el desarrollar acciones (o no desarrollarlas) para llevar una situación del estado actual al estado deseado. Y no alcanzar ese estado deseado es el **fracaso**. Por lo tanto, **tomar decisiones** significa hacer que suceda ese cambio que se desea.

Es necesario definir otros conceptos que serán de ayuda para la correcta aproximación al objetivo de este trabajo. Habrá términos que se descubrirán en otros epígrafes, pero es preciso que se entiendan algunos con anterioridad.

En primer lugar, es necesario introducir el concepto de “**modelo mental**”. Es la visión particular de cómo funciona el mundo, todo individuo tiene uno. Algunas personas ven la vida como un juego de ajedrez: un peón solo puede moverse de esta manera y una torre de esta otra. Sin embargo, otras ven la vida como un lugar donde no hay reglas, donde todo gira en torno a unas fuerzas mayores que están totalmente fuera de su control. Los modelos mentales se van adaptando conforme a la experiencia de cada uno. A medida que vamos tomando decisiones ajustamos nuestro modelo mental. (Clear, 2018)

Otro término es el de “**complejidad**” que nos describe el grado de dificultad de las situaciones a las que nos enfrentamos cuando tomamos decisiones. Más adelante definiremos este concepto en profundidad, llegando a la conclusión de que existen diferentes grados de complejidad: simple, complicado, complejo y caótico.

Por último, es necesario aclarar la distinción entre “**liderazgo**” y “**gestión**” (entendido como *management*). Mientras muchos utilizan estos términos indistintamente, en este

trabajo entenderemos que el primero habla de visión, estableciendo unos valores, del futuro. Por otro lado, la gestión es mas propia del ámbito de ejecución, del presente, de mantener los valores vivos¹ de la empresa.

2.2. Importancia de la toma de decisiones

Como en la vida misma, en las organizaciones se toman decisiones constantemente. En todos los niveles de esta se elige entre dos o más alternativas, respondiendo habitualmente ante la percepción de un problema o deseo de mejora. No se trata de un evento puntual, sino más bien de un proceso constante. Por ejemplo, un **alto directivo** será el responsable de determinar las metas de su empresa y deberá responder a las preguntas de qué productos o servicios ofrecer, cómo financiar las operaciones o dónde ubicar su planta. Por otro lado, los **gerentes** serán los responsables de determinar los programas de producción y cómo gestionar los recursos que les han sido proporcionados. Por último, los **trabajadores operativos** deciden, aunque desde un aspecto más individual, cuánto se esforzarán en sus labores y si llevarán a cabo o no una petición que haya sido solicitada por su jefe. En los últimos años se ha potenciado una corriente que propicia ceder poder de elección a los trabajadores operativos de las empresas, proporcionándoles una mayor autoridad para tomar decisiones que, históricamente, estaban reservadas a los gerentes. Como podemos apreciar, toda organización se ve condicionada por la toma de decisiones, y lo que toda empresa desea, es que estas decisiones sean lo más acertadas posibles. Para ello, vamos a analizar los requisitos y pasos necesarios para poder tomar decisiones de una manera mas consciente, intentando así minimizar la posibilidad del fracaso.

2.3. Proceso y Habilidades

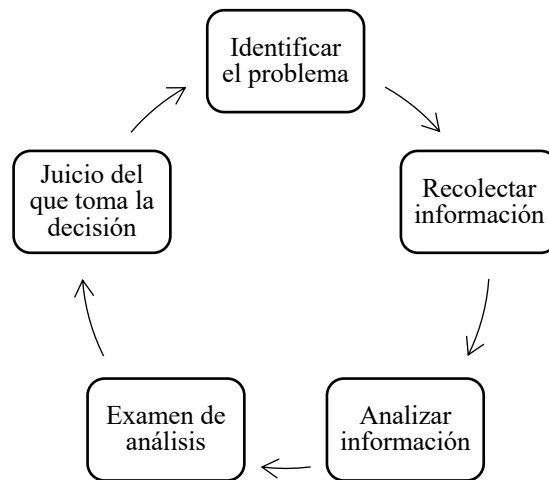
En el proceso de toma de decisiones podemos distinguir diferentes cinco pasos o etapas a seguir: identificación del problema sobre el que tenemos que elegir, recolección de información, análisis de la información, examen del análisis y juicio del que toma la decisión.

No se debe visualizar la ocurrencia de estas fases como un procedimiento unidireccional, si no más bien, como un bucle de retroalimentación. Por ejemplo, puede que, mientras se

¹ Del inglés “living values”

realice el examen del análisis, surjan nuevas ideas que no habían aflorado en la fase de análisis de la información. Lo que sí que es necesario es que se haya llevado a cabo con la mayor racionalidad posible, esto lo analizaremos en el epígrafe “irracionalidad”.

Gráfico 1 Fases del proceso de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

2.4. Causas y Sesgos

El fracaso se ve impulsado principalmente por el entorno que nos rodea en la toma de decisiones y los niveles de aptitud que aportamos en el desafío de tomar decisiones exitosas. Así pues, este entorno se compone de **irracionalidad** (de los que toman decisiones), **complejidad** (de la situación) e **incertidumbre** (de lo que se escapa del control del sujeto que decide). A este entorno traemos unas habilidades o niveles de aptitud personales en las que se encuentran el liderazgo, gestión y supervisión. Podemos visualizar estos conceptos de la siguiente forma:

Tabla 1 Entorno en la toma de decisiones

IRRACIONALIDAD	L	G	S
	I	E	U
	D	S	P
COMPLEJIDAD	R	T	E
	A	I	R
	Z	Ó	V
INCERTIDUMBRE	G	N	I
	O		Ó
			N

Fuente: Elaboración propia

2.4.1. Irrracionalidad: No pensamos como creemos que pensamos

Siguiendo las teorías clásicas de la economía, el hombre, como *Homo economicus*, se comporta de manera racional y en su propio interés. Como consumidor, por lo tanto, se esfuerza por maximizar la utilidad y, como productor, el beneficio. El *Homo economicus* es inteligente, analítico, y tiene un control perfecto sobre sus actos que determinan su futuro, dejando al lado las emociones. Este *Homo economicus* existe solo en los libros de texto, en nuestras mentes y en los modelos de economía clásica. Nadie actúa de esta manera.

Afortunadamente, se ha profundizado mucho en el área de “*behavioral economics*” donde el epicentro de la economía no son los ideales irreales propios de la economía clásica, si no el análisis empírico del comportamiento real.

McKinsey realizó un estudio en marzo de 2010 sobre el impacto negativo de los sesgos cognitivos que están presentes e influyen de manera crítica en la toma de decisiones (Sibony, 2010)². Existen seis categorías principales de sesgos que analizaremos a continuación con mayor detenimiento: orientados a la acción, de estabilidad, de negatividad, de reconocimiento de patrones, de conflicto de intereses y sociales.

La primera categoría de sesgos es la que ellos llaman “*action-oriented biases*”, orientados a la acción, que nos impulsa a actuar más rápido de lo que deberíamos sin la adecuada consideración de lógica y análisis. Dentro de este grupo encontramos, por ejemplo, el **exceso de confianza**. La confianza en uno mismo es un atributo necesario en el mundo empresarial, pero, un poco más de la necesaria puede llegar a ser arrogancia. Lo mismo sucede con el **exceso de optimismo**, que hace que nos olvidemos de las cosas malas que pueden ocurrir y que nos centremos solo en las que tengan consecuencias positivas.

Lo opuesto de esta categoría de sesgos son los denominados “*stability biases*”, sesgos de estabilidad. Se produce una parálisis de análisis y el **miedo al cambio** nos hará dejar de actuar cuando se deban tomar decisiones. El ser humano, de manera natural, se resiste al cambio ya que existe cierta auto-gratificación cuando se ancla en la situación en la que se encuentra. También entra en acción el **miedo al fracaso**. Como dice Michael D. Eisner,

² Consultado en <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy>

directivo y empresario estadounidense, “el miedo al fracaso es una condición peor que el fracaso en sí mismo, porque acaba con cualquier posibilidad” (Giró, 2019).

Más sutil, pero también importante, es que de manera natural sentimos las consecuencias negativas más que las positivas (*negativity bias*). Estudios demuestran que, de dos individuos que han experimentado la misma ganancia en su cartera de inversiones en un periodo, el que no comprueba su rendimiento regularmente, si no sólo al final del período, estará mucho más contento con su beneficio que el que lo ha comprobado con mayor frecuencia (Sicina, 2017).

Otra clase de sesgos son los “*pattern-recognition biases*” o sesgos de reconocimiento de patrones. Identificar patrones y usarlos en un proceso de toma de decisión es algo natural, normal, e incluso, podríamos decir que sano, hasta cierto punto. En este ámbito, existen importantes limitaciones que, si no se siguen de manera adecuada, pueden llevarnos al fracaso.

De manera habitual, el ser humano está predispuesto a buscar información que solo apoye nuestras ideas y rechazar toda información que se oponga, esto se conoce como **sesgo confirmatorio**. La universidad de Stanford desarrolló un estudio en donde se escogía a dos grupos de personas de igual tamaño, uno defendía el carácter disuasorio de la pena de muerte y el otro pensaba lo contrario. A cada grupo se le dio dos informes, uno de ellos demostraba que su punto de vista era cierto y el otro lo contrario. Lo normal sería esperar que, después de conocer de la existencia de ambos informes, la opinión de los participantes continúe siendo la misma o incluso que sea más moderada. Sin embargo, eso no fue lo que ocurrió. El punto de vista de los miembros de cada grupo sobre su postura se volvió más extremo. Incluso, cuando se les preguntó que describieran los dos informes, cada grupo describió la investigación que apoyaba su posición como altamente creíble y autoritaria, a la vez que denigraba el trabajo que se oponía a su punto de vista (Lord, Ross, & Lepper, 1979).

También es conveniente hacer mención el sesgo de la **falsa analogía**, o lo que es lo mismo, experiencia engañosa. Un ejemplo claro fue la adquisición por parte de *News Corp.*, de *MySpace* donde la fama de Murdoch (CEO de *News Corp.*) como un exitoso adquirente de empresas tradicionales de medios de comunicación sin duda influyó en el pensamiento de que también sería un exitoso adquirente de una empresa de medios sociales. Esto no fue así, la adquisición de *MySpace* por parte de Murdoch fue un fracaso de grandes proporciones. Aunque es cierto que en determinadas ocasiones sí que podemos

encontrar analogías con experiencias anteriores, es necesario ser conscientes de que puede que no haya tal semejanza.

A su vez, también hay que identificar el **sesgo de algo reciente**. Tendemos a pensar que los actos sucedidos en los últimos seis meses se repetirán en los próximos seis. Las personas, recordamos con mayor facilidad lo que ha ocurrido recientemente, en comparación con el recuerdo de algo que ocurrió hace mucho más tiempo.

Otra fuente importante de sesgo en el proceso de tomar una decisión es la **intuición**. No resulta inusual el consejo de seguir el propio instinto, por lo que parece contrario a la intuición ser cauteloso al hacerlo. Y es que, la toma de decisiones instintiva puede ser de ayuda, pero solo en circunstancias limitadas.

Daniel Kahneman, premio nobel en economía, describe **dos modelos de pensar** en su libro "*Thinking, Fast and Slow*" y los llama "Sistema 1" y "Sistema 2". El primer sistema, es rápido, instintivo, opera casi sin esfuerzo, y viene de nuestra experiencia. El segundo, es más lento, más deliberado, pensativo, metódico, y requiere esfuerzo consciente. Los dos sistemas operan al mismo tiempo. Cuando pensamos en nosotros mismos, pensamos de acuerdo con el segundo sistema. La teoría de Kahneman se sustenta sobre el pensamiento de que es el primer sistema el que domina nuestro proceso de pensamiento. Sostiene que es la intuición la que guía nuestra mente a la hora de actuar. Sin embargo, cuando hay que tomar una decisión es conveniente dejar que sea el segundo sistema el que gobierne nuestro pensamiento (Kahneman, *Pensar rápido pensar despacio*, 2012).

Veamos un ejemplo. En 1991, dos consultores, Richard Fairbank y Nigel Morris, tuvieron una idea para el negocio de las tarjetas de crédito. Creían que los datos almacenados por las agencias de crédito eran lo suficientemente sólidos como para permitir la distinción de los prestatarios en función de niveles de riesgo y de la probabilidad de incumplimiento del pago. Lo que hoy en día nos parece bastante lógico en su momento fue una idea revolucionaria. Sostuvieron que esto permitiría a los emisores de tarjetas de crédito escalonar el precio y tener múltiples modelos comerciales en los que los mejores clientes serían recompensados con las tasas de préstamo más bajas y seguirían siendo rentables porque el gasto de sus pérdidas crediticias sería menor. Fairbank y Morris mostraron su idea por todo el mundo a las principales instituciones crediticias. No obstante, entidades como *Chase Bank*, entendieron que no era una buena idea. Como principal argumento mencionaban el supuesto de que dos amigos conversaran sobre el interés de su tarjeta de crédito y descubrieran que había diferencias importantes entre unos y otros. *Citibank*

también rechazó la idea sosteniendo como argumento que ninguno de los dos entendía el funcionamiento de estas entidades y que su idea impediría crear modelos de beneficios fiables para los segmentos de clientes por estar categorizados en base al riesgo. Richard y Nigel creyeron en su idea y encontraron un pequeño banco en Maryland, *Signet*, que, aunque estaba en una situación económica complicada, mantenía un pequeño negocio de tarjetas de crédito. Este banco apoyó la idea, resurgió de la mala situación en la que se encontraba, y pronto nació *Capital One Financial Corporation*. La estrategia fue un gran éxito. Se posicionó en el mercado con la mejor clientela, los clientes de menor riesgo, haciéndolo en grandes cantidades (Condon, 2001). Los ejecutivos de Chase y Citibank tomaron la decisión en base a su intuición. No se pararon a analizar la idea con mayor detenimiento, descartando la idea de Nigel y Richard desde un principio (Sicina, 2017).

Otro concepto que es necesario introducir es el de **racionalidad acotada**³, que, teniendo su origen en las matemáticas, afecta indudablemente a la toma de decisiones. Toda decisión que hacemos requiere tres elementos imprescindibles, a saber; **información, capacidad analítica y tiempo** (para conseguir esa información y para analizarla) y la aceptación de que existen estos tres elementos, así como entender que expandir alguno de ellos requiere dinero o mayor riesgo, limita la racionalidad. Aquí es donde tiene un papel muy importante la **experiencia**, pues es esta la que permite expandir los límites de la racionalidad (Perdices de Blas, 2012).

Otra categoría de sesgos a identificar es la de los sesgos de **conflicto de intereses**, se produce cuando entran en conflicto los intereses del que toma la decisión con los intereses de la empresa. Estos sesgos de intereses a menudo implican **incentivos mal alineados**. Se trata de planes de compensación mal estructurados que motivan la obtención de resultados cortoplacistas a expensas del mantenimiento a largo plazo de la empresa. Un claro ejemplo de esta cuestión son los planes de compensación en la bolsa estadounidense que condujeron a la crisis financiera mundial. El enfoque a corto plazo de estos esquemas de bonificación impulsó el comportamiento a lo largo de toda la cadena de generación y funcionamiento de hipotecas, desde los agentes hipotecarios hasta los banqueros de

³ Los seres humanos somos parcialmente racionales

inversión de Wall Street, para tener una actitud de gratificación instantánea y a corto plazo hacia sus trabajos en lugar de pensar más a largo plazo (Wolf, 2015).

Dentro de esta categoría se incluyen los **incentivos desalineados**. Las empresas de éxito deben gestionarse como entidades integradas, no obstante, la naturaleza humana provoca cierto nivel de **efecto silo**⁴ en la mayoría de las organizaciones. Al competir por los escasos recursos (presupuesto, bonificaciones, las asignaciones de personal...) las opiniones de los jefes de unidad sobre muchas decisiones están teñidas por el interés propio alejándose del interés de la organización en su conjunto (Babe, 2006).

A su vez, forman parte de los sesgos de intereses, los **lazos emocionales** que se encuentran en la mente de quien toma la decisión. El ser humano, por naturaleza, se apega a las ideas, incluso las rechaza porque no fueron “cosecha propia”. Este tipo de sesgo carece de fundamento sostenible que lo respalde. Se extiende a los productos, las personas y, de forma más amplia, a las percepciones de los objetivos de la empresa.

Muy relacionada con esta categoría de sesgos, encontramos los **sesgos sociales**, también conocidos como **sesgos atribucionales** que afectan a nuestras interacciones diarias. De acuerdo con el estudio de McKinsey realizado por Sibony y Lovallo, hay dos categorías dentro de estos sesgos que afectan en la toma de decisiones, los denominados sesgo de **gestión del girasol**⁵ y el **pensamiento en grupo**. El primero nace cuando los miembros de un equipo descubren lo que el jefe quiere y solamente apoyan las ideas que ellos creen que son conformes a la opinión de este, de ahí el símil con el girasol, flor que gira en torno a la luz solar. Al fin y al cabo, cuando un empresario tiene una persona que trabaja para él, que solo piensa como él, uno de los dos es redundante. En cuanto al pensamiento en grupo, consideramos que es imprescindible el tener en consideración a la hora de tomar decisiones diferentes puntos de vista sobre el asunto. No obstante, el pensamiento grupal es insidioso ya que, con más frecuencia de la deseada, desplaza la exploración de puntos de vista diferentes porque unos miembros imponen su perspectiva frente a otros. Elegir a los miembros de un grupo para que se complementen de la mejor manera posible es una tarea muy complicada. Por ejemplo, algunos miembros intentarán contentar al aparente

⁴ Situación que se produce en determinadas empresas cuando los distintos departamentos o áreas que constituyen el negocio funcionan de forma aislada, sin que exista transferencia entre los mismos.

⁵ Del inglés “sunflower management”

“líder” del grupo, otros, por vergüenza o por miedo a pensar de forma diferente, no darán su opinión sincera. Lo que se debe intentar es no descartar todo tipo de ideas desde un principio y demostrar que es necesaria la participación de todos los sujetos para llegar a la decisión correcta.

Tabla 2 Resumen de los sesgos clasificados

<p>1) Sesgo orientado a la acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Exceso de confianza b. Exceso de optimismo
<p>2) Sesgo de estabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Miedo al cambio b. Miedo al fracaso
<p>3) Sesgo de Negatividad</p>
<p>4) Sesgo de reconocimiento de patrones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sesgo confirmatorio b. Falsa analogía c. Sesgo de algo reciente d. Intuición
<p>5) Sesgo de conflicto de intereses:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Incentivos desalineados b. Lazos emocionales
<p>6) Sesgo social:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Gestión del Girasol b. Pensamiento en grupo

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.a) Cómo reducir la irracionalidad

Dan Ariely (2010), economista del MIT, escribió un libro titulado “*Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*”⁶. En él, cuenta cómo cuando tenemos que tomar decisiones creemos que estamos eligiendo de manera inteligente y racional cuando, en realidad, los factores externos son los que determinan mayoritariamente nuestro comportamiento. De esta manera, surgen lo que Ariely llama

⁶ En español “*Las Trampas del deseo: Cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error*”

“comportamientos equivocados”, que se caracterizan no por ser aleatorios ni sin sentido, sino más bien sistemáticos y predecibles, lo que nos hace ser **previsiblemente irracionales**. Y es que, al fin y al cabo, como dice Ariely “¿no tendría mucho más sentido la economía si se basara en cómo se comportan realmente las personas, en lugar de cómo deberían comportarse?”⁷.

El ser humano es una criatura naturalmente emocional, y, por tanto, en cuanto a la toma de decisiones se refiere, siempre estará influenciado por los sesgos que hemos analizado. Nuestras emociones pueden controlarse, pero no pueden desaparecer.

Afortunadamente existen mecanismos que se pueden emplear para reducir el impacto de estas emociones, tales como la **precaución**. Es trabajo de la persona que ha de tomar la decisión alejarse de las impresiones creadas por el entorno que, insinúen que, el que toma la decisión es racional cuando no lo es. Mas concretamente, tiene que ser consciente de que ser racional es más difícil de lo que parece.

Lovalló, Sibony y Kahneman, mantienen la postura de que no se pueden eliminar los sesgos que nacen de la personalidad humana, porque estos nacen del instinto personal, y por tanto ayudan en la creación de los modelos mentales de cada individuo. Además del instinto personal, también debemos tener en cuenta la experiencia de cada individuo, el entorno que le rodea, las metas particulares...

Partiendo de la misma base que estos tres pensadores, compartimos la opinión de que, no se pueden eliminar, al menos por completo, los sesgos personales. Pero aceptando que existen y que influyen en nuestro razonamiento a la hora de tomar decisiones, podemos intentar **minimizar sus efectos**.

Como mencionamos anteriormente, todo proceso de toma de decisiones se fundamenta en unos pasos que se conciben como un bucle de retroalimentación (identificar el problema, recolectar información, analizar información, examen de análisis y juicio del que toma la decisión). Pues bien, para intentar minimizar los sesgos que afectan a nuestra toma de decisiones, debemos tener en cuenta que un factor que siempre nos afectará en ese proceso, es el **entorno humano** que nos rodea y cómo de cercanos nos encontramos frente a esas personas. Vamos a detallar una serie de habilidades críticas, condiciones y

⁷ Cita original: *Wouldn't economics make a lot more sense if it were based on how people actually behave, instead of how they should behave?*

metodologías, que, cuando las combinemos, nos servirán cómo guía para, posiblemente, disminuir los efectos de la irracionalidad en nuestras decisiones.

En primer lugar, es conveniente analizar las **habilidades** que se requieren para que este entorno humano sea óptimo. La habilidad más importante que se debe desarrollar para tomar decisiones de la manera más eficiente posible es, aunque parezca bastante obvio, la habilidad de **escuchar**. A menudo, se confunde escuchar con oír, lo que, en muchas discusiones, deriva en perder el sentido de la conversación, pues se deja de al que expone sus argumentos (Nichols & Stevens, 1957).

Al usar términos que tienen un impacto en nuestra parte emocional como, por ejemplo, “eso no es verdad”, “eso está mal” o “nadie lo ve de esa manera”, paramos de escuchar. También es cierto que, en este sentido, afecta mucho la cultura de cada sitio y los modales de la persona, pues no es lo mismo que alguien comente que lo que está diciendo una persona es “una barbaridad”, a que te insinúe que se está equivocando. Por otra parte, el carácter del ciudadano español destaca ser especialmente fuerte y nos cuesta dar la razón, mientras que, por ejemplo, los daneses son más empáticos en ese aspecto.

El libro “*The Wisdom of Teams*”⁸, explica que, a la hora de trabajar en equipo, se menosprecia la habilidad de escuchar. No somos conscientes de lo difícil que es escuchar todo lo que nos están contando. En esta obra, nos enseñan un truco para determinar si hemos escuchado correctamente o no: si podemos explicar, con nuestras propias palabras, el punto de vista de la persona que nos está informando de algo, y que esa persona esté de acuerdo con nuestra explicación, hemos escuchado correctamente. No hace falta que estemos de acuerdo con su opinión, sólo tenemos que demostrar que lo hemos entendido (Smith & Katzenbach, 2015).

En cuanto a la **cultura**, para poder reducir la irracionalidad que puede afectar negativamente, es importante generar un ambiente en donde dar *feedback* sincero sea lo habitual, de forma que se promuevan opiniones disidentes. Se debe hacer sin tener en cuenta la jerarquía, pues toda opinión debe ser escuchada.

Para poder sacarle el máximo potencial al entorno, es recomendable rodearnos de personas con el suficiente conocimiento y capacidad sobre la materia que tratamos. Pero

⁸ En español “La sabiduría de los equipos”

también es aconsejable incluir especialistas de otras áreas que desconozcan, hasta cierto punto, la especialidad de lo que manejamos, de manera que nos proporcionen una perspectiva externa.

Por otra parte, también es necesario mencionar el papel de los **mentores**. La palabra mentor tiene su origen en la “*Odisea*” de Homero. Mentor era un personaje que en la obra se encargaba de ayudar a Ulises en su ausencia cuando este parte para la larga campaña de Troya. En sus labores se encontraba la de la educación de Telémaco, hijo del héroe. Según la mitología griega, la diosa Atenea, usaba el rostro de Mentor, cuando quería comunicarse con Telémaco en el viaje que este emprende en busca de su padre (García, 2015).

La figura del mentor se ha extendido considerablemente en el mundo empresarial en los últimos años. Hay determinadas empresas, como la consultora estratégica global McKinsey & Company, entre otras, que han implementado los llamados “*Mentorship Programs*” que se basan en el desarrollo mutuo, tanto del mentor como el que llamaremos “*mentorado*”, a través del aprendizaje y la tutoría.

Es sustancial tener en consideración que, a la hora de elegir mentor, se tiende a pensar que los de mayor edad son los que más saben, pero, es conveniente fijarse no tanto en la experiencia si no en la sabiduría de los candidatos. Es necesario buscar a personas que nos enseñen aquella información de la que carecemos, que complementen nuestras habilidades. La relación entre mentor y *mentorado* tiene que ser natural y cercana para que sea útil. El mentor tiene que estar dispuesto a prestar conocimiento, por supuesto, sin ser hiriente a la hora de dar *feedback*, y el *mentorado* a recibirlo con la mejor actitud posible, entendiendo, en todo momento, el cometido de la relación.

También es importante destacar que es necesaria la **diversidad** en el ambiente de trabajo. Puede implantarse en una organización de diferentes maneras. Lo primero que deben hacer los directivos de una empresa es contratar a personas que sean diferentes a ellos mismos. La diversidad viene en varias formas: sexo, raza, orientación sexual, edad, experiencia laboral... Las perspectivas diferentes consiguen un valor extraordinario a la hora de afrontar problemas complicados.

Además, en el momento de seleccionar a los miembros de un equipo, es conveniente no dejarse influenciar por la envidia y el egoísmo. Para poder reducir la irracionalidad en la toma de decisiones, es importante estar rodeado de las personas más **inteligentes**,

competentes y francas que se pueda. No se debe tener miedo de contratar a personas que creemos que son más inteligentes que nosotros mismos. Principalmente porque nuestro éxito como dirigentes de un equipo vendrá especialmente determinado por el trabajo del equipo al que gestionemos, la competencia o incompetencia de este se verá reflejada indirectamente en nosotros (Thorpe, 2017). Asimismo, esos miembros del equipo tienen que pensar de manera diferente a nosotros en cuanto a los puntos de vista, las aproximaciones al problema e intereses. Lo peor que podemos hacer para combatir la irracionalidad es rodearnos de personas que piensen lo mismo que nosotros. De esta forma no estaríamos añadiendo valor y potenciaríamos el sesgo de pensamiento grupal. La cuestión está en elegir aquellas personas que marquen una diferencia positiva.

Otro concepto por introducir es el de “*pre-mortem*”, término que se hizo popular por el psicólogo estadounidense Gary A. Klein, experto en el marco de la toma de decisiones naturalistas⁹. El nombre provenía de darle un giro a los análisis clínicos que se hacen de los pacientes que han fallecido (*post-mortem*) cuando ya no hay solución. En ese momento es muy fácil concluir las razones por las que ese paciente falleció. Klein sostiene que, tanto las empresas como las personas, cuando fracasan, realizan siempre un análisis “*post-mortem*”, así que, se plantea hacer lo mismo, pero del revés. Propone realizar este análisis, en lugar de cuando las cosas son inevitables, cuando estamos a tiempo de rectificarlas, es decir, antes de tomar la decisión. Sostiene que, una de las razones por las que las empresas no veían el fatal desenlace de sus acciones era porque en las reuniones, los pesimistas estaban mal vistos. Somos exageradamente optimistas cuando planeamos lanzar un producto, cuando compramos acciones, una vivienda, o cuando emprendemos una aventura (Salas, 2017).

Para hacer este análisis *pre-mortem*, es necesario pedir a los miembros de nuestro equipo que se imaginen que el proyecto resulta ser un desastre y que nos cuenten con claridad las razones que hayan causado ese desenlace. Después, pediremos a todos los que hayan participado en la primera fase, empezando por el líder del proyecto, que elijan uno de los motivos que se hayan constatado en la lista y lo expongan. De esta manera, se busca saber cuáles pueden ser los posibles efectos negativos que puede tener nuestra elección y así

⁹ Marco que nace como un medio de estudiar cómo las personas toman decisiones y realizan funciones cognitivamente complejas en situaciones exigentes del mundo real.

poder fortalecer el plan. Es una manera excelente de evitar los riesgos o mitigarlos. En ocasiones puede hasta cambiar la decisión en sí. No podemos olvidar que, el valor de un pre-mortem se relacionará directamente con la **cultura de la firma**, la fortaleza y diversidad de los subordinados o participantes, así como la fortaleza de nuestras habilidades de escuchar.

Por otra parte, ya hemos comentado el daño que puede producir la toma de decisiones instintiva. No obstante, bajo ciertas condiciones puede ser útil. La cuestión es determinar **cuándo podemos fiarnos de nuestro instinto** y cuándo no. Andrew Campbell y Jo Whitehead contestan a esta pregunta diciendo que nos podemos dejar guiar por nuestro “intestino”¹⁰ cuando se pasan cuatro pruebas o *test* (Campbell & Whitehead, 2010):

En primer lugar, el **test de familiaridad**. ¿Hemos experimentado con frecuencia situaciones idénticas o similares a la que se nos presenta? Como hemos mencionado con anterioridad, el instinto nace del reconocimiento de patrones. Este no es una prueba sencilla de aprobar, puesto que, en el mundo empresarial, es muy complicado, por no decir imposible, encontrar situaciones que sean tan parecidas.

También es preciso hacer el **test del feedback**. ¿Recibimos *feedback* confiable en situaciones pasadas? La experiencia previa es útil sólo si aprendimos las lecciones correctas. Tendemos a recordar nuestras decisiones en base a las sensaciones que recibimos de las mismas. Pero, quizás, el efecto que ocasionaron en los demás no fue el mismo. A lo mejor, los demás las percibieron de una manera totalmente diferente a lo que recordamos. Si los recuerdos que tenemos de nuestras decisiones son los mismos que tienen los demás, hay una mayor posibilidad de poder fiarnos de nuestro instinto.

La tercera prueba es la de **evaluar las emociones medidas**. ¿Hemos medido de manera objetiva las emociones que hemos experimentado en situaciones similares o relacionadas anteriores? Nuestros recuerdos vienen acompañados de sensaciones emocionales, algunos más que otros. Si un recuerdo está altamente cargado emocionalmente, puede desequilibrar nuestro juicio. Saber por experiencia personal que los perros pueden morder es diferente de tener una experiencia traumática de la infancia con los perros. El primero

¹⁰ De la expresión en inglés “*trusting your gut*”

te ayudará a interactuar con los perros, el segundo puede hacerte temer incluso al perro más amigable.

Por último, para poder pasar el **test de independencia**, es necesario preguntarnos si es probable que estemos siendo influenciados por intereses personales o apegos emocionales inapropiados que puedan comprometer a nuestra racionalidad. Esta prueba está enormemente vinculada con el del feedback, pues esa es la mejor manera de descubrir si existen tales influencias.

Por tanto, podemos concluir que no es posible eliminar la irracionalidad en nuestra toma de decisiones pero podemos minimizarla para que tenga un menor impacto en nuestra toma de decisiones con mecanismos como la precaución, rodearnos de un entorno en el que existan determinadas habilidades, realizar análisis de la situación futura e incluso comprobando si nos podemos fiar de nuestro instinto por haber vivido con anterioridad una situación que pueda tener alguna semejanza con la que estamos dispuestos a afrontar a través de unas determinadas pruebas o test.

2.4.2 Complejidad: no es un enemigo, aprovéchala.

Para describir el elemento sustancial de la complejidad en la toma de decisiones, seguiremos el **modelo Cynefin**, creado en 1999 por Dave Snowden, para mejorar la comprensión de las situaciones a las que nos podemos enfrentar en cuanto tomar decisiones. Es un modelo muy útil para llegar a comprender por qué hay actuaciones que en un contexto podrían funcionar y en otro no.

Así pues, dependiendo del **nivel de complejidad**, nos podemos encontrar ante una situación: simple, complicada, compleja o caótica. Se trata de un proceso en virtud del cual, dependiendo del número de individuos que participan en la situación y el grado de libertad para actuar, se avanza de una situación a la siguiente. De manera que, en la situación **simple**, hay pocos “jugadores” y los mismos tienen poca libertad de acción. Es muy difícil fracasar tomando decisiones simples, y si pasa, no es tanto por el nivel de complejidad de la situación, si no más bien por la irracionalidad del que actúa. Un ejemplo de una situación simple es ser encargado de un supermercado. Su nivel de libertad está limitado y es responsable de unas 20 personas. Si, por ejemplo, alguno de los empleados se enferma, la solución es predecible, otro le sustituye temporalmente, la relación causa y efecto es bastante clara.

Si incrementamos el nivel de complejidad, nos encontraríamos ante una situación **complicada**, en la que, en comparación con la situación simple, participan más personas y el nivel de libertad, aunque siga siendo limitado, incrementa sutilmente. Es posible que suene redundante pero estas situaciones, tienen, a su vez, diferentes niveles de complejidad. Así pues, los escenarios pueden ser desde fáciles, por ejemplo, llevar nuestro propio pequeño negocio, a muy difíciles, como puede ser dirigir El Corte Inglés, con 90.000 empleados (El Corte Inglés información corporativa, s.f.). Puede que sea un poco dificultoso entender por qué dirigir El Corte Inglés es una situación complicada y no compleja (el siguiente nivel) o incluso caótica. Pues bien, aunque tenga 90.000 empleados, estos saben precisamente qué es lo que van a hacer cuando lleguen al trabajo porque la descripción de este es perfectamente clara. La libertad de acción es ciertamente limitada porque todos reciben instrucciones del que es el superior jerárquico.

Conforme se reducen las restricciones a la libertad de actuar de las partes, el grado de complejidad incrementa, pasando de una situación complicada a una **compleja**. La mayoría de las decisiones que tomamos involucran a personas, que, por naturaleza, tienen libertad de acción e interacción.

No obstante, hay más situaciones complicadas que complejas porque lo más cómodo en el día a día es que tener una libertad de acción limitada, como hemos visto con El Corte Inglés, por diferentes factores (la descripción del trabajo, la cultura, las órdenes del superior jerárquico...) pero en cuanto se expande esa libertad y los sujetos dejan de realizar actividades tan programadas, el asunto se convierte en complicado, aumentando el riesgo de fracasar y el número de personas afectadas por la decisión. Es una situación en la que los factores son impredecibles y la relación causa y efecto pierde delimitación.

Por último, podemos definir una situación como **caótica** cuando, el número de involucrados se incrementa considerablemente y la libertad de estos es total. Es muy poco probable que exista una única respuesta correcta ni relaciones de causa y efecto perfectamente delimitadas. Son situaciones en las que conviene intervenir con la mayor brevedad posible, prima la urgencia.

Tomar una decisión se basa en cambiar el estado de una situación del actual al que deseamos, y cuando no conseguimos este estado deseado, fracasamos. Pues bien, llevar a cabo ese cambio, de la manera que queremos, es lo complicado. Tomar una decisión viene a ser elegir entre posibles alternativas, solucionar un problema. Estos problemas a los que nos enfrentamos podemos clasificarlos en función del nivel de complejidad en el

que nos encontramos, pudiendo distinguir: transparentes, translúcidos y opacos (Sicina, 2017).

En primer lugar, los **problemas transparentes** son los que podemos detectar sin ningún problema ya que se presentan definidos. Son aquellos problemas en los que suele haber una única solución correcta, que es fácil de identificar. En cuanto se incrementa el nivel de complejidad y la situación pasa de complicada a compleja, los problemas también se transforman de transparentes a **translúcidos**. Las soluciones a este tipo de problemas no se ven tan claras por el incremento de la libertad de los individuos. Para solucionarlos se requerirá más tiempo, más intentos, más adaptabilidad... un ejemplo puede ser que una empresa competidora lance un producto similar al tuyo.

Cuando nos aproximamos a la situación caótica, los problemas pasan a ser **opacos**. Este tipo de problemas son los llamados “*wicked problems*”¹¹ que fueron definidos por Horst Rittel y Melvin Webber, teóricos del planeamiento, como aquellos que son muy dificultosos o imposibles de resolver por presentar requisitos incompletos, contradictorios y cambiantes que, generalmente, son muy difíciles de identificar. Un ejemplo de este tipo de problemas es la crisis financiera (Rittel & Webber, 1973).

Es más fácil fallar en las decisiones complejas con problemas translúcidos que, en las decisiones complicadas con problemas transparentes, pues, pensemos en las características que les son propias: las situaciones complejas son impredecibles, las relaciones causa-efecto no están bien delimitadas...

La naturaleza humana nos hace, inconscientemente, querer tratar las situaciones complejas como complicadas pues es donde nos sentimos más cómodos actuando. Aquí es donde deberemos aplicar nuestra **capacidad analítica y práctica**. Tendemos a intentar buscar situaciones que se pueden parecer, pero que, en el fondo, son sustancialmente diferentes. Cuando nos encontramos con una situación compleja, queremos creer que estamos en nuestra zona de confort, donde los patrones son claros, donde podemos identificar la relación causa y efecto y donde podemos encontrar previsibilidad, cuando en realidad estamos en una situación en la que ni los patrones son claros, ni la relación causa-efecto es identificable y es impredecible. Si tratamos una situación compleja como

¹¹ En español: “problemas retorcidos”

complicada, estaremos dependiendo de la suerte. Para poder lidiar de manera efectiva con una situación compleja tendremos que aplicar un pensamiento integrativo¹², compaginando la intuición, la razón y la imaginación.

Veamos un ejemplo práctico de las consecuencias que acarrea el confundir una situación compleja con una complicada. La compañía BlackBerry gozaba hace quince años de una posición de liderazgo en el mercado muy merecida, todo el mundo tenía o quería un teléfono móvil de la marca. Era una gran compañía resolviendo problemas transparentes en una situación complicada, la situación ideal de cualquier empresa. Pero, no estuvo lo suficientemente preparada como para hacer frente a la entrada disruptiva del iPhone. BlackBerry, en lugar de adentrarse en el mundo de la innovación y mantenerse al día con los competidores, ha decidido optar por una política de reforzar su posición, defendiendo la calidad de su ingeniería. En lugar de arriesgar, que es el lo que haría en una situación compleja, está intentando solucionar la situación como si fuera complicada.

Otro ejemplo es el de HP. La empresa Hewlett Packard fue fundada por William Hewlett y David Packard en 1939. A esta empresa tecnológica se le reconoce el mérito simbólico de fundar *Silicon Valley* porque el imperio que llegaron a conseguir comenzó en un garaje en Palo Alto, California. Pese a que nació como una empresa que era pura innovación, de alguna manera, a medida que el ritmo de los cambios tecnológicos ha ido acelerando, HP se ha estancado. De hecho, como dato anecdótico, Steve Wozniak, diseñador del Apple I¹³ trabajaba para HP cuando diseñó la computadora, pero HP rechazó su derecho de preferencia sobre esta para poder "centrarse en los mercados científicos, empresariales e industriales" (Abdelnour, 2020).

A partir de esta información, podemos comprobar que, HP se ha atascado en la fama que tuvo en su día durante la última década. La zona de confort de HP es no innovar, el enfoque de los ingenieros se ha centrado en lo complicado en lugar de lo complejo, lo cual se ha impregnado en la cultura de la empresa y será muy complicado cambiar la situación actual para el CEO Enrique Lores. Separar la compañía, como hizo Meg Whitman en 2015, puede hacer la tarea más fácil, dependiendo de los movimientos que

¹² Término introducido por Graham Douglas en 1986

¹³ Primer ordenador para uso personal

sigan en el futuro. Se necesitarán varios años de continuidad de los altos directivos en los que se comprometan a fomentar una cultura de innovación, lo cual llevará su tiempo.

Por tanto, en base al nivel de complejidad del contexto podremos encontrarnos ante una situación simple, complicada, compleja o caótica y, por tanto, a problemas transparentes, translúcidos u opacos.

2.4.2.a) *Cómo enfrentarse a la complejidad*

Para minimizar el fracaso que deriva de la complejidad de la situación, lo primero que es necesario hacer, es ser conscientes de la realidad de la situación. Albert Einstein solía decirles a sus alumnos que, si tuviera una hora para resolver un problema, utilizaría cincuenta y cinco minutos para analizar el problema, para llegar a un diagnóstico certero, y cinco minutos en buscar soluciones (Durán Mena, 2016). Tenemos que identificar el nivel de complejidad, para saber en que nivel nos encontramos y, por tanto, ante qué tipo de problema. Una vez tengamos identificado el escenario en el que nos encontramos, si resulta que nos encontramos ante una situación complicada, y, por tanto, el problema es transparente, es factible proceder al análisis tradicional. Si se trata de una situación compleja, con problemas translúcidos, es mucho más difícil acertar, y más sin experiencia. Una técnica que es muy útil para enfrentarse a problemas de este calibre es simplemente la de *“trial and error”*¹⁴. Tim Harford, economista británico, analiza muy bien esta técnica en su libro *“Adapt: Why Success Always Starts with Failure”*¹⁵. En este libro, Harford describe una situación donde Unilever buscaba un diseño de cierre de botella que optimizara el proceso de pulverización del detergente líquido para convertirlo en polvo. Contrataron a ingenieros y expertos en la materia para que creasen el diseño óptimo. Pero éste, para saber si funcionaría de la manera más correcta, tuvieron que adaptarlo. Para ello, hicieron diez adaptaciones y escogían el que mejor funcionaba, y así sucesivamente. Tuvieron que repetir este proceso cuarenta y cinco veces para poder llegar a la boquilla ideal (Harford, 2011). El poder de esta técnica incrementa en la misma proporción que la complejidad de la situación.

¹⁴ En español: “Ensayo y error”

¹⁵ En español: “Adaptarse: Por qué el éxito siempre empieza con el fracaso”

Una técnica muy ventajosa para lidiar con situaciones altamente complejas e incluso caóticas es la de “*Design Thinking*”¹⁶. Se trata de una técnica de análisis que nace en la Universidad de Stanford, y que fomenta la solución creativa de problemas. Es especialmente útil para resolver los *wicked problems* descritos por Horst Rittel y Melvin Webber, mientras que, para los problemas transparentes y algunos translúcidos, basta con una técnica analítica tradicional.

Bryan Lawson, profesor de arquitectura en la Universidad de Sheffield, realizó un estudio sobre la resolución de problemas tridimensionales. Descubrió que, las estrategias cognitivas empleadas por los arquitectos estaban centradas en la solución, mientras que, las de los científicos, se centraban en el problema (Lawson, 1979). El académico Nigel Cross sugiere al respecto que: “*Los diseñadores tienden a usar conjeturas de solución como medio de desarrollo de su comprensión sobre el problema*”¹⁷. Continúa explicando que, es algo natural el hecho de que los juicios de la solución se utilicen como medio para entender el problema en sí y puedan servir, por tanto, para conocer verdaderamente la situación a la que nos enfrentamos (Cross, 2004). Kolodner y Wills, dos ingenieros estadounidenses, realizaron un estudio con estudiantes de ingeniería, en el que llegaron a la conclusión de que las soluciones propuestas recuerdan directamente a los diseñadores las cuestiones a considerar, ya que, el problema y la solución evolucionan simultáneamente (Kolodner & Wills, 1997).

Para que una organización esté preparada para afrontar problemas de situaciones caóticas, es necesario que la cultura del *Design Thinking* se encuentre en esta, pero en todos los aspectos. Esto no quiere decir que con esta manera analítica de afrontar las decisiones no fracasaremos, si no que estaríamos reduciendo la posibilidad de fracasar, y cuando lo hagamos, estaremos aprendiendo más de los mismos, lo que nos llevará a adaptar nuestro modelo mental.

Hemos hablado de complejidad y de adaptarse a la situación, pero, a continuación, hablaremos de un concepto que va mas allá, veamos lo que son las “*Complex Adaptive*

¹⁶ En español: “Pensamiento de Diseño”

¹⁷ “Designers tend to use solution conjectures as the means of developing their understanding of the problem”

Situations¹⁸”. Aplicando los conceptos que hemos visto hasta el momento, podríamos definir las situaciones en las que hay un grupo de participantes (puede ser grande o pequeño) que tienen mucha libertad de acción, que se guían por su cultura (en cuanto se refiere a valores y normas de comportamiento) y que tienen la misma visión de cómo funcionan las cosas en su ambiente (es decir, un modelo mental parecido) y que, a través de la técnica de *trial and error*, ponen a prueba el entorno, aprenden del fracaso, se fortalecen e innovan. Son situaciones en las que se aprovechan las circunstancias y, en lugar de lamentarse por lo sucedido, aprovechan para fortalecerse. Un ejemplo de estas situaciones es Apple o Amazon, en los que se aprovechan de la complejidad de la situación para aprender y crecer, llegando a crear modelos de negocio disruptivos.

Por ende, para poder hacer frente a la complejidad es necesario que identifiquemos ante qué tipo de situación y problema nos encontramos. Una vez lo hayamos determinado, si nos encontramos ante un problema transparente o translúcido, podemos emplear la técnica analítica tradicional o el “trial and error”, pero, si se trata de un problema opaco, emplearemos el Design Thinking, fomentando así soluciones creativas.

2.4.3 Incertidumbre

Incertidumbre y riesgo tienen una cierta relación, pero son conceptos diferentes. Podemos definir **riesgo** como la situación en la que hay probabilidades de que ocurra un evento futuro, mientras que, la **incertidumbre** es la situación en la que las probabilidades de que ocurra un evento futuro son desconocidas. La toma de decisiones la relacionamos con la incertidumbre, el riesgo es más propio de otras ciencias, como el juego.

Conocer la probabilidad de que ocurra un hecho marca la diferencia en la toma de decisiones, pues determina si nuestra apuesta es buena o no lo es tanto. A estos efectos, entendemos que una **apuesta es buena** no cuando ganamos, si no cuando la esperanza matemática es positiva. No por ganar una apuesta quiere decir que esta sea buena, son muchos los casos en los que podemos hacer una buena apuesta y perder, pero no por ello pierde la calidad de buena, pues su esperanza matemática era positiva. Puede que resulte un poco extraño mencionar un concepto tan matemático como este, pero, analicémoslo con mayor detenimiento.

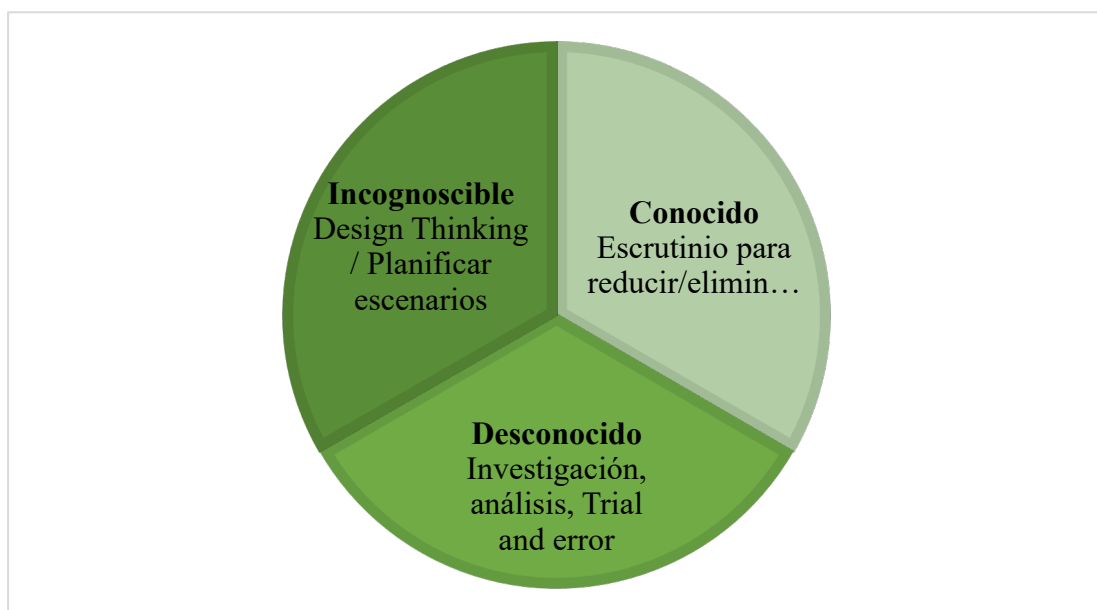
¹⁸ Situaciones complejas de adaptación

La **esperanza matemática**, que refleja la idea de valor medio de un fenómeno aleatorio, se obtiene sumando la probabilidad de que ocurra cada suceso por el valor de dicho suceso. Aplicándolo a la práctica, podemos entender que si conocemos las probabilidades de que ocurran determinados escenarios, seremos capaces de saber con antelación si una apuesta es buena o mala. Pero, como suele pasar a la hora de tomar decisiones, no conocemos esas probabilidades, por lo que, es mucho más complicado, por no decir imposible, saber si estamos haciendo una buena apuesta o no cuando tomamos una decisión.

Las decisiones se toman en un contexto de incertidumbre, de no ser así estaríamos mas bien en una situación automatizada. Por ello, es necesario que llegar a conocer la incertidumbre, esto se hace distinguiendo entre lo **desconocido** y lo **incognoscible** (Courtney, Dirigir en la Incertidumbre, 2007).

El estilo clásico de aproximación a la toma de decisiones se basa en lo conocido, en examinar o averiguar con mucha atención y detalle. Después pasaríamos a lo desconocido, aplicando las técnicas de análisis clásicas para poder llegar a conocerlo. Por último, lo incognoscible, es simplemente eso. No obstante, aunque no pueda ser conocido, puede ser explorado, y podemos hacerlo a través del *Design Thinking* o la planificación de diferentes escenarios.

Gráfico 2 Clasificación clásica de la incertidumbre



Fuente: Elaboración propia

Antes de indagar en el concepto de incertidumbre es necesario señalar que lo conocido, en la toma de decisiones, puede implicar riesgo. Esto es porque lo que nosotros creemos que sabemos puede que sea una **suposición**. Para evitar esto, es necesario tener pruebas positivas, no basta con no tenerlas negativas. Como dice Alan Alda, actor y director de cine estadounidense, *“Tus suposiciones son tus ventanas al mundo. Quítalas de vez en cuando, o la luz no entrará”* (Bachrach, 2012).

Para combatir la incertidumbre es necesario realizar un **pronóstico de futuro**. Es algo inherente a las decisiones, lleno de posibilidades de fracaso porque el futuro es **inherentemente desconocido**. No obstante, algunos pronósticos son mejores que otros, pues algunos procesos son mejores que otros. La calidad de nuestro pronóstico vendrá determinada por nuestras suposiciones. Estas, tienen que ser explícitas, no podemos dar por implícito ningún detalle, si lo hacemos, estaríamos corriendo el riesgo de que nunca se examine. Para que el pronóstico sea adecuado es necesario que el proceso cumpla con varios requisitos. En primer lugar, que se haga frecuentemente, de esta forma, podemos adecuar nuestro pronóstico a las circunstancias del momento. También es necesario que no solo sea a corto plazo, si no también con una visión más a futuro. Por último, es necesario ser conscientes de que no podemos dejar atrás ninguna variable.

Cuando hablamos de incertidumbre, podemos distinguir diferentes **categorías o niveles**, y a la hora de tomar decisiones será imprescindible saber ante qué nivel nos encontramos para poder reducir la posibilidad de fracaso. Por otra parte, cuanto mayor sea el nivel de incertidumbre, las probabilidades de equivocarse aumentan.

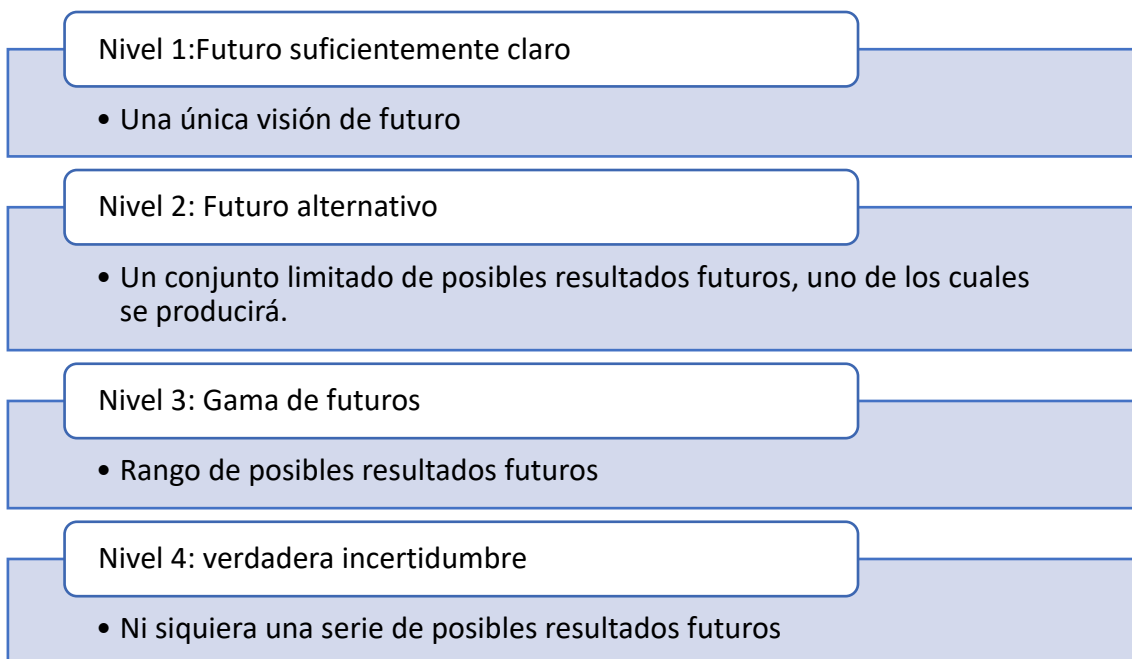
El primer nivel es el que Courtney describe como un **futuro suficientemente claro**, donde la incertidumbre es lo suficientemente baja y los pronósticos funcionan exitosamente. En nuestros términos, lo definiríamos como el escenario en donde los elementos importantes del futuro son conocidos o conocibles. Por ejemplo, esperar un incremento del valor actual tras lanzar una campaña publicitaria es fácil de calcular con la experiencia histórica.

El segundo nivel es el de un **futuro alternativo**. Aquí podemos identificar distintos resultados y que ocurra uno de ellos. Por ejemplo, si Zara reduce el precio de su ropa, ¿qué harán otras compañías textiles como H&M? Esto sucede mucho en la industria bancaria.

El nivel tres lo llamaremos “**gama de futuros**” donde podremos identificar una gama de futuros potenciales. Las empresas de industrias emergentes o que se introducen en nuevos mercados geográficos a menudo se enfrentan a la incertidumbre de este nivel. El análisis en el nivel tres es similar al del nivel dos: un conjunto de escenarios describiendo los resultados futuros alternativos, y el análisis debe centrarse en los acontecimientos desencadenantes que indican que el mercado se está moviendo hacia uno u otro escenario. Un ejemplo práctico sería preguntarse cómo afectaría a las ventas de Apple el lanzamiento de un nuevo producto.

Por último, nos encontramos ante el cuarto nivel, la **verdadera incertidumbre**. Varias dimensiones de la incertidumbre interactúan para crear un entorno. A diferencia de las situaciones del nivel tres, es imposible identificar una gama de posibles resultados, y mucho menos escenarios dentro de una gama. Tal vez ni siquiera sea posible identificar, y mucho menos predecir, todas las variables pertinentes que definirán el futuro. Pensemos en una empresa de telecomunicaciones que tiene que decidir su posición en el mercado de consumo multimedia. Se estará enfrentando a variables con un nivel alto de incertidumbre como la tecnología, la demanda, proveedores de contenido... todas estas variables pueden interactuar de manera tan impredecible que no se puede identificar ninguna gama de posibles escenarios, pues serían infinitas (Courtney, Kirkland, & Vignier, Strategy under uncertainty, 2000).

Gráfico 3 Niveles de incertidumbre



Fuente: McKinsey & Company

Un término que definir en el ámbito de la incertidumbre es el “**cisne negro**”, concepto que fue introducido en el mundo de la economía por el matemático Nassim Nicholas Taleb. Como cuenta en su libro, hubo una época en la que los europeos creían que todos los cisnes eran blancos, hasta que los británicos visitaron Australia y descubrieron los de color negro. Lo describe como un acontecimiento imprevisible totalmente inesperado (un *outlier*), con consecuencias mayores y que, en retrospectiva, se desarrollan explicaciones de por qué se podría o debería haber predicho, aunque fuera imposible (previsibilidad retrospectiva) (Taleb, 2011).

Entendemos que este tipo de situaciones son difíciles de predecir, ¿No es extraño el hecho de que un acontecimiento ocurra precisamente porque no se esperaba que iba a pasar? ¿Qué deberíamos hacer frente a estas situaciones? El ejemplo clásico de un cisne negro es el atentado del 11 de septiembre de 2001 contra las torres gemelas. Veamos si cumple los tres requisitos como para ser considerado un cisne negro. En primer lugar, fue impredecible, ya que de forma previa no se pudo estimar la ocurrencia de este hecho, de haberlo hecho, hubieran tenido una mayor precaución en cuanto al control del tráfico aéreo e incluso se habría procedido a impedir que se sobrevolase la ciudad. En cuanto al impacto en la economía, el mercado bursátil se vio muy afectado, de hecho, se procedió al cierre de las bolsas americanas en los tres días siguientes. Y, por último, al analizar un análisis retrospectivo de la situación, creemos que somos capaces de entender sus causas. No necesariamente tiene que ser de carácter negativo, ganar la lotería puede considerarse también un cisne negro. La cuestión radica en que, la probabilidad de que ocurra un cisne negro es imposible de calcular, pero el daño que puede causar si que debería ser evaluado.

Un ejemplo reciente de cisne negro es la pandemia del Covid-19 en España, nadie supo cómo de grandes serían las consecuencias de la propagación de este virus que al principio aparentaba ser una mera gripe. De hecho, pese a saber cómo había derivado la situación en Italia, el gobierno español no supo gestionar nada desde el principio, fue un continuo fracaso de toma de decisiones. Encaja plenamente en la definición de cisne negro, pues se trató de un problema imprevisible totalmente inesperado, con consecuencias mayores y que, en retrospectiva se desarrollan explicaciones de por qué se podría haber predicho, aunque fuera tan imposible.

En conclusión, la incertidumbre del futuro es un factor para tener en cuenta en la toma de decisiones. Tradicionalmente la incertidumbre se ha clasificado en lo conocido, lo desconocido y lo incognoscible. No obstante, nosotros vamos un paso más allá, y

clasificamos la incertidumbre en cuatro niveles: el futuro suficientemente claro, el futuro alternativo, la gama de futuros y la verdadera incertidumbre, de manera que, la posibilidad de estar preparados ante un futuro que no conocemos es menor cuanto mayor sea el nivel de incertidumbre.

2.4.3.a) *Qué hacer frente a la incertidumbre*

Para poder entender y lidiar con la incertidumbre (y, en cierto modo con la complejidad) de la situación será necesario realizar una **planificación de escenarios** (o *Scenario Planning*). No se trata de desarrollar una predicción sobre el futuro incierto basado en los datos históricos de los que disponemos, esto es típico del pronóstico que ya conocemos (*forecast*) y no de la planificación de escenarios. Se trata de una técnica que se emplea principalmente para **la toma de decisiones en grupo** sin la que ningún negocio puede operar. Pierre Wack, un ejecutivo francés, fue el primero en desarrollar esta técnica en el sector privado, en concreto en la empresa de hidrocarburos Royal Dutch Shell. En ella, llevan desarrollando posibles visiones del futuro desde la década de los 70, ayudando a generaciones de líderes de Shell a explorar formas de avanzar y tomar mejores decisiones. Han institucionalizado la práctica y la llevan aplicado durante cuarenta años lo que les ha ayudado a poder salir de varias crisis petrolíferas con más éxito que el resto de sus competidores. El propio Pierre Wack, definía la planificación de escenarios como “una disciplina para redescubrir el poder emprendedor original de la previsión creativa en contextos de cambio acelerado, mayor complejidad e incertidumbre genuina” (Burton, 2017).

Por tanto, de lo expuesto podemos deducir que, la planificación de escenarios será más apropiada cuando el **nivel de incertidumbre sea alto y en situaciones complejas o caóticas**. Como estas dos son bastante comunes en las decisiones de una organización, la planificación de escenarios debe estar presente de manera habitual. Consiste básicamente en cambiar el modelo mental de las personas que estén implicadas en el ejercicio. Aunque parezca extraño, el producto resultante, es decir, el propio escenario, carece de bastante relevancia, de hecho, los escenarios de Royal Dutch Shell están publicados en un libro que se titula “*Shell Global Scenarios to 2025*”. Lo importante es el proceso, de ahí que Pierre Wack lo definiera como “disciplina”, y el impacto que tiene en los participantes. Se trata de un procedimiento de aprendizaje, de abrir y expandir la mente.

Existen múltiples maneras de desarrollar esta técnica, la de Royal Dutch Shell es la más recomendada. Veamos un ejemplo práctico.

- i. Los *Stakeholders* acuerdan una cuestión que necesita respuesta. Aquí es imprescindible que todo el mundo entienda de manera correcta el fundamento de la cuestión que se plantea para poder proceder a la segunda etapa del proceso. En caso contrario, debemos profundizar en la discusión de los argumentos que proponga cada uno para solucionar dudas al respecto o centrar de nuevo el objetivo del proceso.

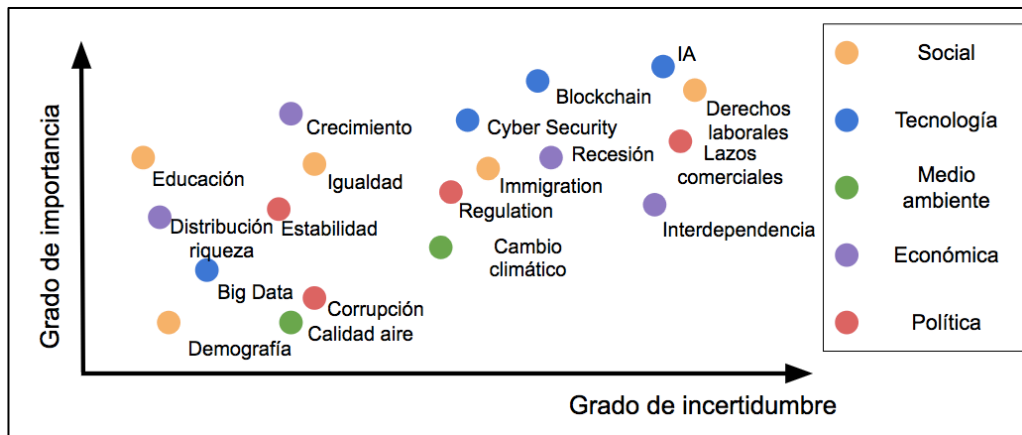
Como ejemplo, nos plantearemos “cómo será el lugar de trabajo en 35 años”.

- ii. Identificar las fuerzas importantes (las “*driving forces*”) que van a moldear nuestro futuro. De manera habitual, suelen ser las fuerzas propias del análisis PEST: políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas. Además, un motor que cada día está adquiriendo una mayor importancia es el medio ambiente. Dependiendo de la cuestión principal, tendremos que incluir otras fuerzas, como por ejemplo las amenazas competitivas, siempre con vistas a largo plazo.

Nuestras *driving forces* serán:

- a. Social (Educación, demografía, igualdad, inmigración...)
 - b. Tecnológica (Big data, cyber seguridad, blockchain, Inteligencia artificial...)
 - c. Medioambiental (calidad del aire, cambio climático...)
 - d. Económica (distribución de la renta, crecimiento, recesión económica, interdependencia...)
 - e. Política (estabilidad, corrupción, legislación y lazos comerciales con otros países...)
- iii. Una vez llegados a este punto, trazaremos estas fuerzas que hemos identificado en una gráfica en la que los ejes serán el nivel de incertidumbre y el nivel de importancia, atendiendo este último a cuánto nos podrá afectar un cambio de esa fuerza en nuestro futuro. Un ejemplo de este gráfico es el siguiente:

Gráfico 4 Driving Forces del lugar de trabajo en 35 años

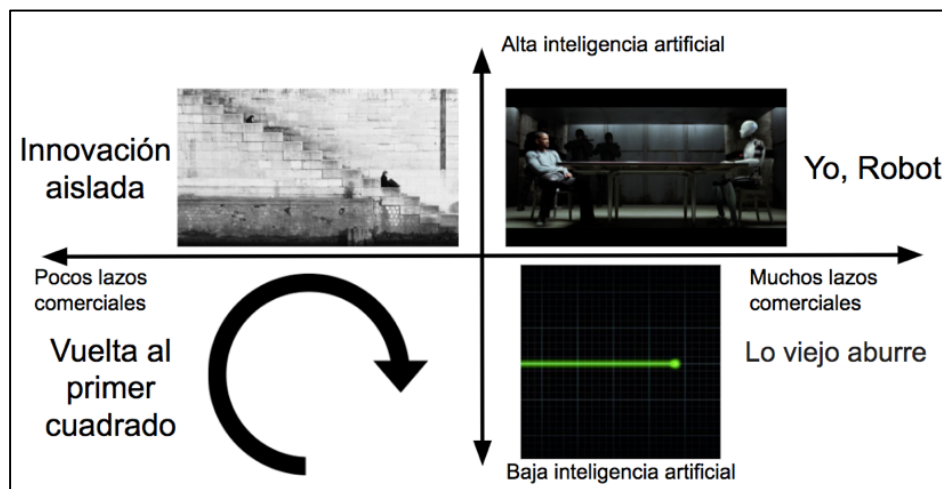


Fuente: Elaboración propia

iv. Seleccionamos, de la esquina superior derecha de la gráfica, es decir, donde el grado de incertidumbre y el de importancia son muy altos, dos fuerzas que tengan mucho impacto en nuestra cuestión. Estas dos variables supondrán los ejes de otra gráfica que nos servirá para presentar diferentes escenarios, entendiendo estos como supuestos que sean desafiantes pero plausibles, incluso un poco exagerados. Aquí damos paso a nuestra imaginación, pudiendo incluso ponerles nombres ingeniosos como parte del desarrollo de un nuevo lenguaje entre los participantes, lo que fortalecerá el vínculo entre los miembros del equipo.

Continuando con nuestro ejemplo, elegiremos la inteligencia artificial y los lazos comerciales como principales determinantes y, cogiendo estos como ejes, crearemos los siguientes escenarios.

Gráfico 5 Posibles escenarios del lugar de trabajo en 35 años



Fuente: Elaboración propia

Tendremos que determinar cuáles son las implicaciones de cada escenario, de manera que:

- i) “Innovación aislada” es un supuesto en el que los trabajos no son internacionales por el diferente nivel de inteligencia artificial de los países. La oferta de trabajo disminuye centrándose solo en empleos que aumenten la IA del país.
- ii) Otra situación es la de “Yo, robot” que hace referencia a la película de Alex Proyas. El mundo está más interconectado por la IA y el comercio. Los avances en IA se toman a nivel internacional formando parte del día a día. El trabajo es muy internacional y centrado en la IA.
- iii) En “lo viejo aburre” se asemeja mucho a la situación actual, no hay mucho avance en IA, los trabajos serán parecidos a los que hay ahora, aunque se potencia la internalización del trabajo.
- iv) Por último, en “Vuelta al primer cuadrado” tanto la IA como los lazos comerciales tienen un nivel bajo. En esta situación estaríamos retrocediendo en el tiempo. Se intenta ir avanzando en la tecnología, pero poco a poco, y se defiende una política económica proteccionista, de manera que los trabajos se convierten en más rurales.

Elaborando esta planificación de escenarios futuros no pretendemos minimizar la incertidumbre, pues estaríamos intentando hacer lo imposible, se trata más bien de ser conscientes de cómo pueden cambiar las circunstancias con el transcurso del tiempo y de estar ligeramente preparados por habernos anticipado a la situación.

Por tanto, sabemos que el futuro es inherentemente incierto, pero, a través del método de la planificación de escenarios futuros nos estaríamos adelantando a la ocurrencia de esa situación que, de no haber realizado este procedimiento, no hubiéramos sabido que podía ocurrir.

3. Investigación

En este epígrafe procederemos a analizar diferentes empresas que se vieron afectadas por la toma de malas decisiones para así poder aplicar de forma práctica los conceptos estudiados hasta el momento. En primer lugar, dado el escándalo mediático a nivel internacional, analizaremos el caso de la empresa norteamericana Enron. Después, nos

centraremos en el examen de las empresas españolas Blanco, Fun & Basics y Caramelo. Para ello, en cada supuesto detallaremos brevemente el contexto que propició el fracaso de las empresas y posteriormente aplicaremos las nociones estudiadas a lo largo del trabajo.

3.1. Análisis de casos prácticos

3.1.1. ENRON

Enron era una empresa de energía de gas natural americana que se constituyó en 1985. Supuso una innovación en el sector en cuanto a que remodeló la forma en que se compran y venden la electricidad y el gas natural, llegándose a convertir en una de las compañías energéticas dominantes. Pero, tras una serie de decisiones mal tomadas que analizaremos a continuación, en 2001 se declaró en bancarrota, siendo la mayor bancarrota corporativa de la historia de EE. UU. hasta el momento.

Además de la venta de gas natural, Enron negociaba con futuros de petróleo¹⁹ bajo el control de Louis Borget. Mediante estos contratos generaban unos beneficios asombrosos, lo cual debería haber sido la primera advertencia de que algo no iba bien, pues este tipo de negocios tienen mayor volatilidad. El CEO del momento, Ken Lay, no supo detectar el peligro de la situación pues no era consciente del riesgo que asumía la operación para generar semejantes beneficios. Al realizar una auditoría rutinaria se descubrió que Borget mantenía una posición en la que apostaba que el precio del petróleo caería y cuando no cayó siguió doblando su posición en lugar de cerrarla. La operación era tan grande que Enron no se podía permitir perder la apuesta (Sicina, 2017). Si Enron se hubiera visto obligada a cubrir su posición, se habría endeudado por más de mil millones de dólares. Tras la auditoría, Lay envió al ejecutivo Mike Muckleroy, quien tomó el control de la sala de comercio y bloqueó a Borget, llegando a cerrar la posición sin que el mercado llegase a notarlo (Arroyo Rodríguez & Rodrigo Martín, 2007).

Aplicando los conocimientos estudiados hasta el momento, podemos comprobar que Borget actuó de manera completamente irracional, con un evidente **exceso de confianza**

¹⁹ Contratos que comprometen a una parte a suministrar un cierto tipo de petróleo a la contraparte con una fecha determinada por un precio preestablecido. Se suelen usar en el negocio del petróleo para fijar el precio del petróleo con anterioridad. Se consigue eliminar el riesgo asociado a la fluctuación de precios.

y **optimismo**. Por otro lado, Lay tenía **objetivos mal alineados**, pretendió obtener ganancias a corto plazo sacrificando la salud a largo plazo de la empresa.

En los siguientes años, la **cultura de la empresa** empezó a empeorar. Lay empezó a rodearse de personas que no eran capaces de aconsejarle adecuadamente, convirtiéndose en un juego de poder. No había ninguna sincronización entre el CEO (Ken Lay) y el COO (Mick Seidl). Enron estaba claramente “*sobre-dirigida*” e “*infra-gestionada*” lo cual puede traducirse en una receta de situación de caos.

La situación mejoró en 1990 con un nuevo COO, Ruch Kinder, que, aunque realizó operaciones que no fueron nada favorecedoras para la empresa (J-Bloc en el Reino Unido y Dabhol en la India por nombrar sólo dos), sí que supo corregir en cierto modo el rumbo de la compañía.

En 1987, Jeff Skilling, uno de los socios más jóvenes en la historia de McKinsey, entró en la escena de Enron. Skilling acabó convirtiendo Enron en un mercado de valores de gas natural, transformando la energía en instrumentos financieros negociables como acciones o bonos. Con este sistema innovador y el increíble acogimiento que tuvo en el sector financiero, la promesa de ganancias era muy alta. Para poder alcanzarla, se procedió a utilizar la contabilidad de mercado en lugar de la tradicional de costes históricos. Esta contabilidad, se basa en usar los precios de mercado. Pero, en el caso de los contratos de gas natural a largo plazo, no había “mercado”, por tanto, el valor de mercado de gas natural que pretendía utilizar Enron para su contabilidad era un valor que estimaron ellos utilizando **modelos**. Como hemos visto en líneas anteriores, los modelos se fundamentan en **suposiciones**, que se modifican para adaptarse a las necesidades que van surgiendo conforme avanza el tiempo. Mediante este modelo, Skilling era básicamente el que decidía cuales serían sus ganancias, pues modifica las suposiciones según consideraba.

En este aspecto podemos ver cómo Skilling se estaba dejando guiar por **objetivos mal alineados** y **cortoplacistas**. Además, dado su interés propio se aprecia también el sesgo de incentivos **desalineados** pues antepuso sus prioridades frente a las de la compañía. Skilling mantuvo sus ideas cuando Lay le nombró director de operaciones, lo cual supuso una combinación letal para la salud de la empresa.

Otro factor que llevó a Enron por el mal camino fue su rama de **servicios de energía** (EES). Enron, empezó por primera vez, a suministrar energía a nivel minorista con

contratos a largo plazo. Fracaso estrepitosamente. Creyeron que se parecería a los negocios en los que ya operaba. Puede apreciarse en este aspecto el sesgo de **falsa analogía**. Al mando de este negocio, en cuanto a la gestión de este proyecto, se encontraba Andy Fastow, un economista que había triunfado en el mundo financiero, pero EES se escapaba de su capacidad de gestión. Cuando terminaron con EES, lo cual les costó en torno a un millón de dólares, fue nombrado CFO. Lou Pai se había encargado de dirigir las actividades de la sala de comercio en esta operación, pero no sabía nada sobre la satisfacción de las necesidades energéticas de los negocios, digamos que se encarga de liderar este proyecto. Skilling pensaba que, por saber liderar un único proyecto, podías liderar cualquiera, el caso de Pai manifiesta que la realidad es lo contrario. EES fue un caos, una pura desorganización. No llevaban cuenta de cuantos clientes habían facturado, nadie gestionaba nada y, para colmo, utilizaron la contabilidad de mercado. Pai era un excelente líder, pero no tenía ningún conocimiento de gestión. Skilling, para solucionar esto, nombró a Tom White como su segundo (general retirado) en vista a que se reestableciera el orden, pero aún así, EES fue un caos (Sicina, 2017).

EES entró al mercado con un valor muy bajo, Fastow hizo magia y consiguió alcanzar cierto crecimiento que, para los directivos de Enron, era demasiado lento. Una vez más, Skilling y Lay se guiaron por la irracionalidad, el **sesgo orientado a la acción (exceso de confianza y optimismo)**, **conflictos de intereses** y **cortoplacismo**, así como la ceguera de querer cumplir ambiciones personales. Y empezaron a comprar a pequeños competidores para dominar la industria.

Enron había tenido suerte con los futuros de petróleo, e intentó aplicar su experiencia en otros negocios como el agua y la banda ancha.

En el sector del agua, crearon la compañía de **Azurix**. En este aspecto, veremos que Enron actuó bajo el **sesgo de aparente reconocimiento de patrones**, pensando que sucedería lo mismo que con los futuros de petróleo. De este proyecto se encargaba Rebecca Mark, que ya había gestionado una operación en la India (Dabhol) bastante bien, aunque esa operación no fuera muy exitosa.

Skilling no estaba satisfecho con Azurix, así que convenció a la junta directiva para que se desprendiera de la compañía y lo llevara a los mercados públicos con Mark como CEO, y así fue. Esto solo empeoró la situación, pues a finales de 2000, Azurix tenía una ganancia operativa de menos de cien millones de dólares y una deuda de dos mil millones (McLean & Elkind, 2003). Después de que las acciones de Azurix se precipitaran en

agosto del año 2000, Mark renunció a Enron cuando vio que no contaba con el apoyo interno de Enron ni de su junta directiva.

En el año 2000, debido a la desregulación del mercado de telecomunicaciones, la venta de las acciones de las empresas “*PuntoCom*” incrementó considerablemente. Enron quiso participar en este auge económico y creó su marca **Enron Broadband Services**. Para ello, sería necesario la construcción de la red adecuada. Creyeron que sería igual que la red de gaseoductos, es decir comerciando con la banda ancha como si fuera un producto básico, pero este sector no podía funcionar así. El proyecto lo dirigió Kenneth Rice cegado por el **exceso de optimismo**, creyendo en un crecimiento de veinte dólares por cada dólar que se invirtiera.

Cuando se anunció la entrada de Enron en este mercado, el precio de las acciones subió considerablemente. Aquí, fue Wall Street el que se dejó llevar por el exceso de optimismo. De pronto, los inversores entraron en razón cuando vieron que no sería posible recuperar la inversión y el precio de las acciones cayó, explotó la burbuja de las *PuntoCom*. Pese a esta caída del precio en las acciones, Enron llegó a un acuerdo con la empresa BlockBuster para crear un servicio de películas online “a la carta”, como actualmente Netflix, HBO o Movistar+ (Forbes, 2000). Quizás la idea se adelantó a su tiempo. Para este acuerdo sería necesario invertir en muchos equipos nuevos y costosos, lo que dificultaría obtener beneficios. Para poder recuperar la inversión de este proyecto, sería necesario que contratasen el servicio la mitad de las familias estadounidenses y vieran de promedio diez películas a la semana. Finalmente, este trato se canceló. Cuando Enron parecía que se derrumbaba apareció Fastow con una de sus entidades. Pudo comprar, a un precio inflado, la capacidad de cable de fibra óptica de los servicios de banda que tenía Enron, lo que le permitió presentar un beneficio. A cambio, Enron o alguna de sus subsidiarias recompraría esta capacidad a un precio aún más alto. EBS no dio a Enron ninguna ganancia.

El principal detonante de la extinción de Enron fue que Azurix, EBS y EES fueran excluidas del balance global por el increíble nivel de deuda que soportaban. Además, la reputación de la compañía empeoró debido a rumores sobre sobornos para firmar contratos en otros continentes y la manipulación contable salió a la luz, dejando claro que se mostraban beneficios más altos de los que obtenía de verdad.

La gestión, supervisión y liderazgo fueron nefastos. Para ser justos, Lay y Skilling fomentaron algunos aspectos saludables de la cultura corporativa como parte de sus

responsabilidades de liderazgo, como por ejemplo que creaban un ambiente de creatividad e innovación. No obstante, eran muy buenos en ideas, pero no en ejecución. Citando a Thomas Edison "La visión sin ejecución es una alucinación"; Lay y Skilling estuvieron alucinando durante años. Eran buenos líderes, pero no supieron gestionar. Como hemos visto, se dejaron llevar por las **metas desalineadas** y la **visión a corto plazo**. Por otro lado, la toma de riesgos escapaba de sus capacidades, debido a que la **supervisión** de los controles internos era demasiado débil.

En la vida de Enron, aparecieron todos los elementos que hemos analizado. Sin duda, los tres grandes sesgos fueron el de **acción orientada** (tanto exceso de confianza como exceso de optimismo), **objetivos desalineados** (por solo actuar en base al corto plazo) y sesgos de **reconocimiento de patrones** (principalmente con falsas analogías). Enron, no supo manejar el escenario **complicado** que supuso EES. Sin embargo, sí que se supo controlar situaciones **complejas**, como por ejemplo sacando provecho de los mercados de movimiento rápido.

Por otra parte, podemos ver el hecho de que explotara la burbuja de las *PuntoCom* en 2001 como un **cisne negro** que Enron no estaba preparado para afrontar. El precio de sus acciones se desplomó y su nivel de deuda era demasiado alto. Además, el rescate de Fastow ya no era posible, pues sus compañías estaban garantizadas con las acciones de Enron, lo que hizo que varias de ellas se derrumbaran. El 2 de diciembre de 2001, Enron tiró la toalla.

Tras esto, el Departamento de Justicia de EE. UU. decidió analizar las relaciones internas de la compañía, pues se veía que había habido actividad ilegal en varias áreas. La mayor parte se encontraba en enmascarar los verdaderos resultados operativos de los analistas de seguridad e inversores. Si Enron hubiera sido transparente en sus informes, no habría podido reunir el capital que hizo para financiar empresas desafortunadas como, la banda ancha, el agua y los servicios de energía al por menor.

3.1.2. Empresas Españolas

3.1.2.1. Blanco

La compañía textil Blanco fue fundada en la década de los 60 por Bernardo Blanco Solana siendo uno de los primeros emprendedores en la industria de la moda *lowcost*. Los primeros años, con la llegada de la *fast fashion* experimentó un crecimiento importante, lo que motivó a la empresa para iniciar en 2010 un proceso de expansión. Sin embargo,

este crecimiento obligó a la empresa a soportar pérdidas en 2012, lo que les forzó en 2013 a declarar el primer concurso de acreedores (ElEconomista, 2013). En 2014, Blanco acabó en manos de los gestores de las franquicias de Inditex (grupo *Alhokair*) y comenzaron a cerrar establecimientos. Continuaron incrementando costes al mantener sus establecimientos en las principales calles de las ciudades, pero las ventas no mejoraron llegando en 2015 a triplicar las pérdidas. En 2015 se trasladó la sociedad al fondo AC Modus que no supo lidiar con las deudas y estas sólo aumentaron. Finalmente, en 2017 Blanco se declaró en bancarrota. Jordi Hidalgo fundó la marca New Blanco con ánimo de rescatar a Blanco tras su liquidación, pero al final se convirtió en una marca independiente. La empresa, antes de su declaración en concurso, buscó nuevos inversores para resurgir en el mercado, pero no supo vender su negocio adecuadamente pues prometían beneficios que no se materializarían hasta muy largo plazo y mantenían un pasivo excesivamente alto (Mateo del Cerro, 2016).

Fundar una empresa textil en un ambiente de crecimiento de la moda por la globalización es una **situación complicada**, innovar nunca podrá ser una situación simple. Para ser justos, Blanco supo innovar perfectamente. Intentar crecer al mismo ritmo que otros competidores como Zara y Mango es una situación **compleja** ya que el riesgo es mayor y la posibilidad de fracasar aumenta proporcionalmente. Blanco, aunque los directivos creían lo contrario, no supo gestionar la situación compleja pues centraron mal sus objetivos de competencia. Inditex estaba creciendo a nivel global y Blanco centralizó su negocio en España y Portugal. Dado el **exceso de confianza** y **optimismo**, estaba intentando competir con marcas que se encontraban a otro nivel, lo cual hizo que conforme sus competidores crecían, Blanco comenzara a visualizar su estancamiento. Para hacer frente a este futuro indeseable, intentó expandir el negocio en otros países en plena crisis financiera, lo cual supone una **situación caótica**, con claros problemas opacos. Además, la cultura de la empresa también se vio afectada por el gran cambio cultural de sus directivos, pues pasó de estar dirigida por el hijo del fundador, Bernardo Blanco Moreno, al multimillonario saudí Alhokair, cambiando la gestión de la compañía casi por completo.

La Plataforma de Afectados por Blanco, inició acciones judiciales frente a los últimos administradores de la compañía por estafa, alzamiento de bienes e insolvencia punible. Proceso que continúa hoy en la Audiencia Nacional.

En definitiva, Blanco comenzó bien su trayectoria, pero, creyendo que crecía a la misma velocidad que sus competidores (**sesgo de falsa analogía**) y no sabiendo hacer frente a la **incertidumbre** motivada por la crisis financiera, no supo reducir el pasivo en la medida necesaria como para subsistir. De haber realizado una **planificación de escenarios** con mayor objetividad y no viciada por la ambición ni la intuición, quizás Blanco seguiría operando.

3.1.2.2. De Fun & Basics a Ecoalf

Este caso es un claro ejemplo de cómo se puede aprender del fracaso. El empresario Javier Goyeneche fundó en 1994, con solo tres mil euros, Fun & Basics, una marca de complementos de moda que llegó a superar 68 puntos de venta en España. No obstante, esta marca fracasó, pero Javier no tiró la toalla y decidió fundar ECOALF, una firma de moda sostenible en la que todos los productos se elaboran cien por cien con materiales reciclados cuyo lema es “Porque no hay un planeta B”.

Antes de Fun & Basics, Goyeneche tenía una empresa de venta de pins y alfileres en la que los principales clientes eran grandes marcas que querían sus productos con el logo a modo de *merchandising*. Uno de sus clientes, le pidió en lugar de pins unas carteras con el logo que fueran a la vez que sencillas elegantes. Supo aprovechar la oportunidad y decidió dedicarse a los complementos de moda básicos creando Fun & Basics. Aquí podemos comprobar que supo esquivar los sesgos de estabilidad, no tuvo ni **miedo al fracaso** ni **miedo al cambio**. La nueva marca, viendo el éxito que estaba teniendo en el mercado, quiso mantener su posición e ir creciendo paulatinamente. Pero con la crisis financiera, el consumo descendió y, tras dos declaraciones de concurso, la marca acabó cerrando en 2011.

Fun & Basics no fue consciente de que las cosas podrían cambiar de un momento para otro y que sostener una buena posición en el mercado es muy costoso. La **irracionalidad** de la gestión se vio principalmente afectada por el **exceso de confianza** y **optimismo** porque creyeron que seguirían teniendo el mismo éxito pese a las circunstancias económicas que vendrían. Además, su **pronóstico de futuro** no fue correcto, el propio Javier Goyeneche admitió que “en 2006 empezamos una expansión demasiado rápida, abriendo tiendas en locales con un alquiler de miles de euros al mes. Entró un fondo de capital riesgo. Llegó la crisis. Los bancos cortaron las líneas de importación. Las ventas bajaron y nos vimos con un problema de circulante enorme”. Ahora, Ecoalf solo tiene

una tienda propia en Madrid, los demás puntos de venta son 330 establecimientos multimarca.

Tras los errores cometidos en Fun & Basics que llevaron a la extinción de la marca, Javier Goyeneche ha sabido aprender de ellos y está triunfando con su nueva empresa. También se dedica a la moda, pero desde otra perspectiva. Crear moda de calidad desde redes de pesca y botellas de plástico no se le había ocurrido antes a nadie. Su idea es hacer que la moda sostenible no sea una moda sino un *must* en la industria textil. Ecoalf tiene como objetivo principal demostrar que, sin reducir la calidad o el diseño de una prenda, se puede consumir de forma sostenible. No obstante, su éxito actual se debe en gran parte al aprendizaje de los errores anteriores. Como dijo Goyeneche en una entrevista que le hizo a Forbes en 2018 “El camino está lleno de piedras (...) para volver a intentarlo y seguir adelante, se necesita mucha energía, resistencia y creer verdaderamente en el proyecto” (Forbes, 2018). Javier Goyeneche y su experiencia con Fun & Basics es una demostración de que fracasar no nos debilita, nos enseña.

3.1.2.1. Caramelo

Caramelo es una empresa textil que fundaron las familias gallegas Caramelo y Gestal en 1969. En sus comienzos alcanzó un éxito impresionante pues se centraba en proporcionar prendas de gran calidad, a la última moda y con precios estándar, intentando potenciar en todo momento la producción y el comercio en España. En la década de los 80 Caramelo era un referente en la moda tanto masculina como femenina, llegando a tener casi 500 empleados. La muerte del fundador José Antonio Caramelo situó a sus hijos al mando de la empresa, estos querían continuar con el legado de su padre, pero los demás socios propusieron una expansión a nivel internacional totalmente contraria a la esencia y cultura de Caramelo hasta el momento (Mora, 2002). Fue entonces cuando los problemas comenzaron a surgir, el pasivo aumentaba y las ventas disminuían. La empresa pasó a estar en manos del empresario gallego José Manuel Rodríguez quien no supo mejorar la situación, además de utilizar una contabilidad paralela, acabó empeorando el escenario en el que se hallaba la marca (Rodríguez, 2008). Entre sus objetivos se encontraba profesionalizar la firma, lo cual fue muy complicado porque Caramelo era una empresa familiar que, para poder transformarla, hubiera necesitado mucho tiempo, y el cortoplacismo de la dirección de ese momento decidió que, en lugar de invertir tiempo, necesitarían financiación externa. Comenzaron a establecer nuevos puntos de venta por las principales ciudades españolas hasta que, en el año 2008, tras estar al borde de la

desaparición, el empresario Manuel Jove, a través de su corporación Inveravante, se convirtió en accionista mayoritario y tomó el control de la empresa después de un ajuste accionarial, nombrando a su hija Felipa Jove presidenta de la firma (Mañana, 2015).

Con motivo de este trabajo, hemos tenido la oportunidad de entrevistar a la que fue presidenta de Caramelo, Felipa Jove, para que nos pudiese contar con mayor detenimiento qué fue lo que motivó el cierre de la marca y, dada su experiencia empresarial, nos explicase lo que ella considera que implica el fracaso y las consecuencias de este (Anexo I).

Felipa nos explica que, cuando Inveravante se hizo con la compañía, el objetivo que querían alcanzar era principalmente “renovar la marca y recuperar la fama que había tenido unos años antes”. Para ello, enfocarían la empresa a un público mas juvenil, pero sin perder la esencia de Caramelo de mantener la calidad de sus productos. Según nos comenta Felipa, el determinante que produjo el cierre de la textil fue la competencia y la manera en la que abordaron la realidad. No podemos olvidar que Caramelo ya se encontraba en una mala situación económica motivada principalmente por el **exceso de confianza y objetivos a corto plazo** de José Manuel Rodríguez, por tanto, no es que partieran de una posición favorable y posteriormente fracasaran, sino mas bien que, partiendo de un escenario complicado, se propusieron unos objetivos que no pudieron alcanzar.

Felipa nos cuenta que, competir con otras marcas manteniendo la calidad de las prendas, era algo muy complicado dado los precios tan bajos del resto de empresas competidoras. Aplicando los conceptos estudiados acerca de la complejidad de las situaciones, diríamos que mas bien se trata de un contexto **complejo**, pues se trata de dos variables que, normalmente, tienen una relación inversa, de manera que, si aumenta una disminuye la otra.

En la entrevista, Felipa comenta que no se arrepiente de ninguna de las decisiones tomadas en el momento. Obviamente, le hubiera gustado que las consecuencias de esas decisiones hubieran seguido el rumbo que ellos mismos habían previsto, pero nos cuenta que incluyeron toda la información que poseían en aquel entonces, y al analizar la situación ahora (**análisis post-mortem**) sí que optaría por otra opción. Como hemos visto, la **incertidumbre** del futuro no puede ser controlada por completo, de ahí que no podamos afirmar con seguridad que no vamos a fracasar en una decisión en concreto pues no sabremos qué circunstancias aparecerán en nuestro entorno que no tuvimos en cuenta.

Quizás, el equipo de Caramelo debería haber analizado con mayor amplitud los posibles futuros que podrían presentarse o puede que las suposiciones que hicieron sobre su futuro no fueran del todo correctas. En cualquier caso, como nos cuenta Felipa “siempre habrá algo desconocido que aparezca y suponga un riesgo”.

De su experiencia en Caramelo, comenta que la mayor lección que aprendió fue la importancia de tener un buen equipo de trabajo en el que prime la habilidad de escuchar, una cultura éticamente correcta y un constante proceso de crecimiento. Nos cuenta que para conseguir que el **factor humano** funcione de la manera más correcta es imprescindible que todos los miembros se involucren en el proyecto y se establezca el ambiente correcto como para crecer a nivel institucional y personal.

Como nos explica Felipa, para poder llamar a una persona “empresario” es necesario haber fracasado y aprendido de ese fracaso. De hecho, considera que a su juicio no hay nadie que nunca haya fracasado, y menos en el ámbito empresarial ya que, aunque el fracaso es algo que tiene mucha visibilidad también tiene un gran componente personal, y de vistas a fuera puede no parecer un fracaso lo que para uno mismo si puede serlo. De hecho, nos cuenta que su padre, Manuel Jove, contrata antes a alguien que haya fracasado que a alguien que no, no solo por la experiencia que conlleva haber vivido anteriormente una situación (reconocimiento de patrones) sino porque “fracasando se le pierde el miedo a fracasar”.

4. Conclusiones

Mediante la realización de este proyecto de investigación hemos tratado de proporcionar al lector una visión actual sobre la realidad en lo referente al fracaso en la toma de decisiones empresariales.

Tomar una decisión consiste en llevar una situación del estado actual al estado deseado, y, no alcanzar ese estado o no hacerlo en la manera que habíamos planeado, es fracasar. No obstante, aunque fracasar no es el resultado deseado, a nivel personal no debe entenderse como algo negativo, sino como una oportunidad de aprender y mejorar. A través del análisis del entorno que existe en la toma de decisiones, hemos podido determinar un procedimiento que nos permite identificar y reducir aquellas variables que hacen que nuestras decisiones no sean las más adecuadas. De esta forma, no eliminaremos la posibilidad de fracasar, pero podremos reducirla.

Las fases que conforman el proceso de la toma de decisiones, concebido como un bucle de retroalimentación (identificar el problema, recolectar información, analizar información, juicio del que toma la decisión y examen de análisis) se ven coloreadas principalmente por tres variables, la irracionalidad, la complejidad y la incertidumbre. A través de diferentes mecanismos, que variarán en función de aquella con la que estemos tratando, podremos reducir su impacto en nuestra toma de decisiones y podremos afirmar que tomamos las precauciones necesarias como para minimizar el fracaso. Aplicando estos conocimientos a diferentes casos prácticos que han tenido lugar en los últimos años, podemos apreciar que, de haber procedido con arreglo a las cautelas propuestas, se podrían haber minimizado los resultados negativos de esas decisiones.

Saber fracasar es importante, pero aprender del fracaso es esencial. Al fin y al cabo, el peor fracaso de todos es fracasar al aprender del fracaso.

5. Bibliografía

- Abdelnour, Z. K. (2020). *Start-Up Saboteurs: How Incompetence, Ego, and Small Thinking Prevent True Wealth Creation*. Nueva York: Morgan James Publishing.
- Adiós a Blanco, la tienda que vistió a toda una generación. (2016, diciembre 12). de https://www.abc.es/economia/abci-adios-blanco-tienda-vistio-toda-generacion-201612100112_noticia.html (última consulta: 16 abril 2020)
- Arroyo Rodríguez, A. M., & Rodrigo Martín, M. (19 de julio de 2007). En el 'caso Enron' faltaron escrúpulos, no información ¿No se vio venir la quiebra? ¿No se supo ver? o ¿no se quiso ver? *Consejeros: la revista del buen gobierno y la responsabilidad corporativa*(19), 50-55.
- Babe, I. (14 de Mayo de 2006). *Dificultad de coordinación*. (E. E. Pais, Productor) de El país: https://elpais.com/diario/2006/05/14/negocio/1147612467_850215.html (última consulta: 23 enero 2020)
- Bachrach, E. (2012). *Ágilmente: Aprendé cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor*. Argentina: Penguin Random House.
- Burton, K. D. (2017). *Managing Emerging Risk: The Capstone of Preparedness*. Florida: CRC Press.
- Campbell, A., & Whitehead, J. (2010). How to test your decision-making instincts. *McKinsey Quarterly*, Mayo.
- Clear, J. (7 de Junio de 2018). *Mental Models: Learn How to Think Better and Gain a Mental Edge*. de James Clear: <https://jamesclear.com/mental-models> (última consulta: 23 enero 2020)
- Condon, B. (1 de Abril de 2001). *House of Cards*, Forbes: <https://www.forbes.com/forbes/2001/0402/077.html#5aeedec5617a> (última consulta: 23 febrero 2020)
- Courtney, H. (2007). *Dirigir en la Incertidumbre*. Madrid: Ediciones Deusto Colección Harvard.

- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguierie, P. (Junio de 2000). Strategy under uncertainty. *McKinsey Quarterly*, 81-83.
- Cross, N. (2004). Expertise in Design: an overview. *Design Studies*, 25(5), 427-441.
- Durán Mena, C. (2016). Einstein tenía razón sobre cómo resolver un problema. *Forbes*.
- El Corte Inglés información corporativa*. (s.f.), El Corte Inglés: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/> (última consulta: 22 enero 2020)
- ElEconomista. (4 de junio de 2013). *Blanco presenta el concurso de acreedores "ante la gravedad de sus problemas"*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4881196/06/13/Blanco-presenta-el-concurso-voluntario-de-acreedores-debido-a-la-gravedad-de-sus-problemas-economicos.html> (última consulta: 4 marzo 2020)
- Expansión - Diario Económico e información de mercados. (2019, julio 19): <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/12/30/58650007268e3ed92f8b4653.html>. (última consulta: 14 abril 2020)
- Forbes. (20 de Julio de 2000). *Forbes*. de Enron, Blockbuster Partner For Movie Mania: <https://www.forbes.com/2000/07/20/mu4.html#3576cbcd3541> (última consulta: 14 abril 2020)
- García, R. (8 de julio de 2015). *¿De donde viene la palabra Mentor?* de ¡O cesar o nada!: <https://www.ocesaronada.net/de-donde-viene-la-palabra-mentor/> (última consulta: 23 enero 2020)
- Giró, I. (2019). *Teoría optimista del fracaso*. España: KOAN.
- Gonsalves, C. (23 de Enero de 2002). Enron Broadband Delivered Nothing But Trouble. Obtenido de Eweek: <http://www.eweek.com/c/a/Web-Services-Web20-and-SOA/Enron-Broadband-Delivered-Nothing-But-Trouble>
- Harford, T. (2011). *Adáptate: El Economista Camuflado te demostró cómo funciona el mundo. Ahora quiere...* Madrid: Temas de Hoy.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido pensar despacio*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial España.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (Marzo de 1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (Marzo de 1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kolodner, J. L., & Wills, L. M. (1997). Powers of Observation un Crative Design. *Design Studies*, 17, 385-416.
- Lawson, B. (1979). Cognitive Strategies in Architectural Design. *Ergonomics*(22), 59-68.
- Lord, C. G., Ross, L., & Lepper, M. R. (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2098-2109. Obtenido de Lord, Charles G.; Ross, Lee; Lepper, Mark R. (1979), "Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence", *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Mañana, C. (20 de junio de 2015). *Esta marca es un caramelo*. Obtenido de El País: https://elpais.com/elpais/2015/06/18/estilo/1434652080_926642.html (última consulta: 17 abril 2020)
- Mateo del Cerro, N. (12 de Diciembre de 2016). *Blanco enfila su liquidación tras 50 años de historia*. de Expansión: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/12/30/58650007268e3ed92f8b4653.html#comentarios> (última consulta: 14 abril 2020)
- McKay, A., Gosling, R., Bale, C., Pitt, B., Carell, S., & Paramount Home Pictures (Firm),. (2016). *The big Short*
- McLean, B., & Elkind, P. (2003). *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous of Enron*. Londres, Reino Unido: Viking Press.
- Mora, M. (14 de noviembre de 2002). *Javier Cañas abandona todas sus funciones directivas en Caramelo*. Obtenido de La Voz de Galicia: https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/economia/2002/11/14/javier-canas-abandona-funciones-directivas-caramelo/0003_1322322.htm (última consulta: 18 abril 2020)

- Nichols, R. G., & Stevens, L. A. (Septiembre de 1957). *Listening to People.*, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1957/09/listening-to-people> (última consulta: 20 marzo 2020)
- Perdices de Blas, L. (28 de julio de 2012). *El país.* de Las limitaciones de la racionalidad: https://elpais.com/cultura/2012/07/25/actualidad/1343215929_182056.html (última consulta: 24 enero 2020)
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*(4), 155-169.
- Rodriguez, M. (22 de noviembre de 2008). *Jove toma el control de Caramelo tras la salida de sus dos fundadores.* Obtenido de La Opinión A Coruña: <https://www.laopinioncoruna.es/economia/2008/11/22/jove-toma-control-caramelo-salida-fundadores/239087.html> (última consulta: 18 abril 2020)
- Salas, C. (13 de Febrero de 2017). *La técnica 'pre-mortem' para arreglar a tiempo tus decisiones económicas equivocadas.* de Idealista: <https://www.idealista.com/news/finanzas/economia/2017/02/13/745305-la-tecnica-pre-mortem-para-arreglar-a-tiempo-tus-decisiones-economicas-equivocadas> (última consulta: 25 enero 2020)
- Sibony, D. L. (Marzo de 2010). *The case for behavioral strategy*, McKinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy> última consulta: (15 febrero 2020)
- Sicina, R. (2017). *Learn from Failure: The Key to Successful Decision Making.* Bloomington, Indiana, USA: AuthorHouse.
- Smith, D. K., & Katzenbach, J. R. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization.* Brighton: Harvard Business Review Press.
- Taleb, N. N. (2011). *El Cisne Negro.* Barcelona: Ediciones Paidós.
- Thorpe, V. (3 de Marzo de 2017). *Why You Shouldn't be Afraid to Hire Someone Smarter than You*, LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/why-you-shouldnt-afraid-hire-someone-smarter-than-vicky-thorpe/> (última consulta: 2 febrero 2020)
- Wolf, M. (2015). *La Gran Crisis: Cambios y consecuencias: Lo que hemos aprendido y lo que todavía nos queda por aprender de la crisis financiera.* Deusto.

Anexo I. Entrevista a Felipa Jove

Fecha: 21 de abril de 2020

Forma: llamada telefónica

- 1) Caramelo es una empresa textil gallega que se fundó en 1969, al principio tuvo mucho éxito, pero atravesó en la década de los dos mil una situación complicada y el grupo Inveravante se hizo con el control de la marca y siendo tú la presidenta. Lamentablemente, por diferentes circunstancias, tuvisteis que cerrar la empresa a finales de 2016. ¿Qué expectativas tuviste al principio sobre el futuro de Caramelo?**

Cuando empezamos a dirigir Caramelo, sabíamos que era un proyecto difícil, pero en el que teníamos muchas ganas de empezar a trabajar. Tampoco es que empezáramos de cero, Caramelo era una marca que ya tenía su propia historia, era una marca que había tenido muy buena acogida entre los clientes y que no hacía mucho tiempo había tenido muy buenos resultados pero que en ese momento no estaba atravesando una buena situación. Lo que nosotros queríamos era renovar la marca y recuperar la fama que tuvo unos años antes. Queríamos enfocar la empresa a un grupo más juvenil, pero sin perder la esencia elegante que tenía la marca. Las expectativas eran esas, sacar la empresa adelante en la situación en la que se encontraba y adaptándola al entorno moderno para que pudiese competir con el resto de las empresas textiles.

- 2) ¿Cuál crees que fue el determinante que produjo el cierre de Caramelo?**

Creo que lo que más pudo influir en el que se produjese el cierre de la marca fue principalmente la competencia y la forma en la que abordamos las cosas. Queríamos mantener la buena calidad de nuestros productos y a precios competitivos eso era muy difícil. Estos precios altos del material al final se reflejaban en el producto final y nos hacía ser menos competitivos con el resto de las marcas. Intentamos buscar muchas formas de encontrar la misma calidad con costes más bajos, y en algunos materiales lo conseguimos, pero, las ventas no proporcionaban ingresos suficientes como para sufragar todos los gastos.

- 3) Echando la vista atrás, ¿Crees que podrías haber cambiado alguna decisión que hubiera redirigido el rumbo de la compañía?**

Evidentemente si, esta claro que si a lo mejor determinadas decisiones o rumbos que se tomaron se hubiesen hecho de otra manera, habiendo transcurrido el tiempo que ha pasado, puede que hubiese funcionado todo de otra manera. No sé si a lo mejor como para sacar adelante la marca, pero de una mejor manera puede ser que sí. Con esto no quiero decir que me arrepienta de las decisiones que tomé en su momento, todas ellas se hicieron analizando las circunstancias de cada caso, sabiendo qué consecuencias podrían traer y con la información que teníamos en ese momento. En aquel entonces, no supimos determinar de forma del todo correcta lo que nos depararía el futuro. Al fin y al cabo, siempre habrá algo desconocido que aparezca y suponga un riesgo Ahora, cuando ha pasado más tiempo y sin la presión del momento, puedo analizarlas desde otra perspectiva y con más datos y puedo ver los fallos que, a lo mejor, podríamos haber evitado.

4) En este trabajo, defino el fracaso no con una connotación peyorativa sino como una situación en la que no pasa lo que esperamos o lo que nosotros creíamos que iba a pasar. Como empresaria, ¿Qué opinas del fracaso?

Pues si que es cierto que en el ámbito empresarial existe un pensamiento de que fracasar es más malo que bueno, pero yo no creo que eso sea verdad. Evidentemente, cuando fracasas, al fin y al cabo las consecuencias que surgen no son las que tu tenías planeadas, y cuando ya es una decisión en la que hay muchas personas involucradas la responsabilidad es mayor, pues al fin al cabo afecta a nivel de la plantilla que trabaja para la empresa, los proveedores y otros sujetos a nivel externo... pero creo a nivel personal y como empresaria el fracaso es algo de lo que se puede aprender, y mucho. Creo que es algo positivo saber cuales han sido tus errores y sacar algo positivo de todo ello sin centrarte sólo en lo negativo. Te ayuda a crecer personalmente, a aprender de tus decisiones pasadas y mejorar para futuras ocasiones. Sinceramente, creo que a nivel personal tiene más aspectos positivos que negativos.

5) Dada tu trayectoria empresarial (en Fadesa, Inveravante, Caramelo, Fundación María José Jove...) ¿Cómo valoras el saber aprender del fracaso?

Creo que es algo imprescindible para cualquier empresario intentar detectar tus errores y aprender de ellos. Es una fase más del crecimiento como empresario y que incluso te aporta ventajas respecto a otros. Tu ya has pasado por esas situaciones y tienes una experiencia adicional respecto a otras personas que quizás no han fracasado en ese ámbito y eso te puede ayudar a tomar mejores decisiones. Es más, podría decirse que no te conviertes en un verdadero empresario hasta que no fracasas en la toma de alguna

decisión, no tiene porqué ser importante o determinante para el futuro de tu negocio, basta con las decisiones diarias. De hecho, mi padre siempre me decía que él siempre iba a contratar antes a alguien que hubiese fracasado que a alguien que no. Y tenía razón, si has fracasado tienes la experiencia de lo que no tienes que hacer o incluso te quitas el miedo de volver a fracasar porque ya sabes cómo gestionarlo. Fracasando se le pierde miedo a fracasar.

6) ¿Crees que es posible que haya personas que nunca hayan fracasado?

Desde un punto de vista externo podemos pensar que la respuesta a esta pregunta es afirmativa, muchas veces nos llegan ejemplos de empresas que aparentemente les ha salido todo bien con buenos resultados. El fracaso es cierto que tiene una visión externa muy grande pero también tiene una parte interna y personal. Al fin y al cabo puedes plantearte conseguir alcanzar un objetivo de una manera, por ejemplo, con Caramelo el objetivo era hacer que la marca resurgiera, pero la manera en la que lo queríamos llevar a cabo era implantando un estilo más renovado para poder abarcar a un público mas amplio y juvenil, si nosotros hubiéramos alcanzado este objetivo pero no de la manera en la que habíamos planeado, externamente habríamos alcanzado el éxito, pero, dentro de la empresa, al saber que no lo habríamos conseguido de la manera que habíamos proyectado sería un fracaso que otros no van a ver pero que está ahí.

Por tanto, para contestar a esta pregunta, me atrevería a decir que no es posible no haber fracasado nunca, siempre hay algún factor que hace que las cosas no sucedan como nosotros hemos previsto.

7) De tu experiencia personal, ¿qué crees que es lo más valioso que te has aprendido en tu experiencia con Caramelo?

Mi etapa en Caramelo ha sido de las mejores etapas a nivel profesional que he tenido. El mejor recuerdo que tengo es el de la gente con la que trabajé. Nuestro equipo era excelente. Estábamos todos totalmente involucrados en el proyecto, llegando a convertirse en un reto incluso personal para nuestro capital humano, Esto, quieras o no hace que el ambiente en la oficina fuera magnífico, todos queríamos trabajar por un mismo fin, habíamos interiorizado mucho este proyecto. Evidentemente los logros los compartíamos, la oficina se convertía en una fiesta y por otra parte en cuanto a los distintos fracasos nos manteníamos juntos e intentábamos afrontar las malas situaciones apoyándonos en todo momento. Mi experiencia en Caramelo me enseñó a ver lo

importante que es crear un buen ambiente de trabajo en el que la cultura de la empresa se vea reflejada en sus trabajadores. Estar rodeada de personas que crean en el proyecto que se está llevando a cabo, independientemente que se logren las metas establecidas o no, con la misma ilusión y energía positiva que tú es maravilloso. Al fin y al cabo, ese va a ser el entorno en el que tomes las decisiones y afecta a la forma de ver todo y si ese entorno no es el adecuado, a la primera de cambio el proyecto se viene abajo.