

Vivir sin guion

De cómo todos nos volvimos futurólogos, más por necesidad que por placer

Por | **DIANA BUENO BIELETTO.**

PREDECIR POR INSTINTO
 Pensemos en todas las veces en que intentamos predecir lo que pasará a nuestro alrededor; por ejemplo, cuando estamos viendo una película es casi instintivo pensar o decir en voz alta qué hará el protagonista en la siguiente escena. Para ello, buscamos pistas o patrones: si la música suena misteriosa, sabemos que muy probablemente el actor volteará y un monstruo lo asustará; si la música se vuelve esperanzadora, es probable que todo se haya resuelto y la película esté por terminar. Los guiones siempre son más o menos similares: si el chico y la chica se encuentran por casualidad, sabemos que se enamorarán. Las sorpresas no abundan en Hollywood.

El problema es que, a diferencia de lo que pasa en las películas, en la vida real no hay música que nos indique lo que está por suceder. Tenemos que arreglarnos con la mucha o poca información con la que contamos. Nuestra habilidad para leer el contexto es lo que hará la diferencia.

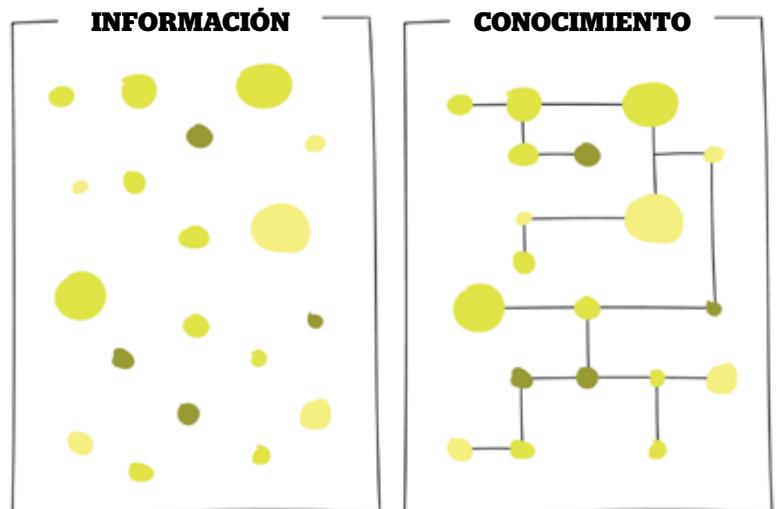
Los humanos somos (o al menos intentamos ser) "predictólogos" por naturaleza. Ya que no volamos, no somos particularmente fuertes y no te-

nemos garras mortales para defendernos, instintivamente usamos la búsqueda de patrones como medio para protegernos ante los peligros que nos acechan, ya sea como personas o como marcas.

PREDECIR POR ENCARGO

Hoy en día, este deseo humano se profesionaliza: los consultores y los investigadores tanto sociales como de mercado estamos abocados a encontrar pistas, hilos conductores, tendencias que nos den información más allá de la obvia para solucionar retos de negocio. Pensaríamos que en la famosa era de la información predecir sería más fácil que nunca antes, pero tú y yo sabemos bien que, por el contrario, esto se vuelve complicadísimo. Sí, el volumen de información es impresionante, pero al analizarla con cuidado poca información es útil, mucha se contradice y muchas veces acabamos más confundidos que al principio. En el mundo de la Big Data es más fácil perdernos en el análisis que encontrar esa pieza de información que nos ayude a predecir lo que va a pasar.

Esta *infoxicación* que hace que confundamos información con conocimiento tiene además la peligrosa consecuencia de hacer que nos creamos mejores prediciendo de lo que en realidad somos.





SOMOS MALOS PREDICIENDO

Así como predecir es una de nuestras grandes defensas como especie, también es cierto que sobrestimamos nuestra habilidad al respecto. Somos fáciles de engañar, y ocasionalmente nos dejamos llevar por pistas falsas. Hay numerosos casos que demuestran que, como sociedad, somos incluso cada vez más malos prediciendo. Pearl Harbor, el ataque a las Torres Gemelas, la burbuja inmobiliaria de 2008 o el *Brexit*; todos son ejemplos en los que, de acuerdo con expertos futurólogos, existían numerosas pistas estratégicas que nadie vio (o nadie quiso ver).



¿POR QUÉ PASA ESTO?

SOMOS MÁS IRRACIONALES QUE RACIONALES.

Sencillo. Somos humanos, somos falibles. Aun cuando por siglos hemos creído que somos seres racionales y tomamos decisiones basados en lo que es mejor para nosotros, diversos estudios y disciplinas hacen hincapié en que nuestras decisiones se basan en gran medida en lo emocional, en aquello que nos requiere menos esfuerzo o en lo que decidimos ocultarnos a nosotros mismos.



SOMOS MÁS CERRADOS QUE ABIERTOS.

Cuando una posibilidad no nos es familiar, ni siquiera la consideramos. En su lugar, desarrollamos una especie de ceguera ante ella; es como si tuviéramos una enfermedad (que realmente existe y se llama *anosognosia*) que nos impide percibir que estamos enfermos. A eso sumémosle la ceguera institucional: si pasamos demasiado tiempo en un mismo sector o negocio, perdemos perspectiva de lo que ocurre fuera de él y no alcanzamos a ver cómo el contexto nos afectará.



LOS PROCESOS SON MÁS DISCONTINUOS QUE LINEALES.

Los modelos económicos, psicológicos, estratégicos y de negocio suelen plantearse con una lógica lineal que no coincide con lo que experimentamos en el día a día. Las variables consideradas al inicio se van añadiendo sin previo aviso y el panorama se complejiza. La influencia de la tecnología es innegable y cambia la manera

en que nos relacionamos con los otros. El inventor de la World Wide Web, Tim Berners-Lee, ya anticipaba que “con internet, todo el contexto, todas las ecuaciones, todas las dinámicas de propagación de la información cambiarán”.

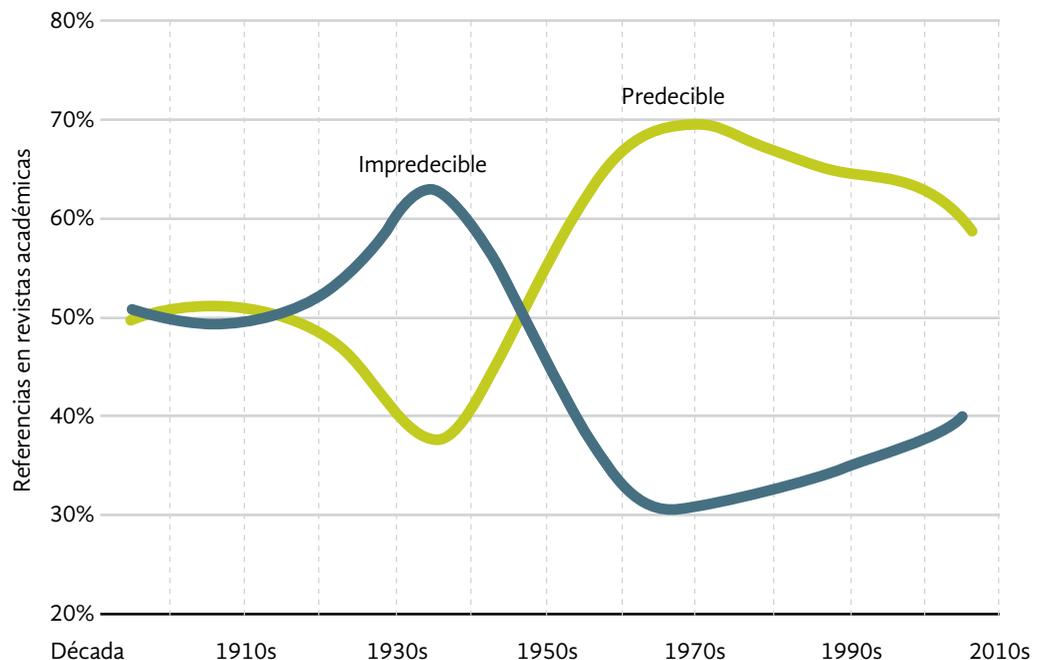


EL MUNDO ES CADA VEZ MÁS IMPREDECIBLE QUE PREDECIBLE.

Pensemos en todas las presentaciones cuyo primer chart (o libros cuya introducción) hablan de cambio. Si hoy en día no consideramos al cambio como el pilar para el desarrollo del mundo, los procesos y las conductas, entenderemos poco de por qué ocurre lo que ocurre. Los negocios, el marketing, la política, la academia... todos dedicamos gran parte de nuestra carrera profesional a entender cómo responder al cambio.

La gráfica siguiente¹ muestra qué tan frecuentemente aparece la palabra ‘impredecible’ en artículos académicos durante el último siglo. Desde los años setenta, la tendencia es casi tan negativa como durante la Segunda Guerra Mundial: ¡la actualidad es casi tan complicada como el momento más oscuro de la historia reciente!

¿Qué tan predecible es la gente?



Siempre se nos enseñó que la vida es simple: naces, creces, te reproduces, mueres. Hoy sabemos que el destino se va construyendo día a día, y que una de las características más emocionantes de nuestra época es justamente que nada está predestinado, que podemos omitir pasos o cambiarlos de orden, dependiendo de las circunstancias; nuestro futuro está en nuestras manos.

Siguiendo el ejemplo inicial, en donde “adivinamos” la siguiente escena de una película, imaginemos que estamos viviendo en una serie con (uno o varios) *plot-twists* inesperados. Cuando creemos que las cosas serán de cierta manera porque los guiones han sido contruidos así durante años llega *Lost*, *Game of Thrones* o *Black Mirror*, y nos damos cuenta de que la experiencia de lo inesperado es mucho más rica e interesante. Hoy la vida se parece más a una buena película que a un predecible *blockbuster*.

RETAR A LA IMPREDICTIBILIDAD

¿Quiere eso decir que ya no deberíamos intentar predecir? ¿Que deberíamos reprimir esta conducta instintiva? Muy por el contrario. Para manejar la impredecibilidad del mundo y poder operar en el futuro, existen dos grandes herramientas: **La prospectiva y el change management.**

CONSTRUIR ESCENARIOS DESEABLES: LA PROSPECTIVA

Un error común es confundir la prospectiva con ideas mágicas de adivinación del futuro. Por el contrario, esta disciplina ofrece rigor científico y lleva consigo pasos y métodos para construir escenarios futuros, aun cuando ningún *forecast* que dependa de humanos sea 100% exacto.

Expertos futuristas hablan de la prospectiva como un músculo a ser ejercitado: la única manera de proyectar mejor es proyectar más. Como diría Nate Silver, reconocido estadista y futurólogo norteamericano de política y deportes:

Con la prospectiva se intentan explicar los posibles futuros de una organización, una industria o un país en particular. Su intención es reducir la incertidumbre e iluminar las acciones presentes mediante procesos que nos ayudan a construir futuros deseados. Aun si el futuro no puede conocerse con certeza absoluta, pueden existir diversos futuros, dependiendo de las decisiones que tomamos en el presente.



“Danos la serenidad de aceptar las cosas que no podemos predecir, el coraje de predecir lo que podemos, y la sabiduría para saber la diferencia entre ambas.”

PARA QUE UN PROCESO DE PROSPECTIVA SEA EXITOSO, DEBEN TOMARSE EN CUENTA AL MENOS TRES ELEMENTOS:



1. Considerar el pasado y el presente para delinear el futuro.

Al ver al pasado intentamos entender qué funcionó, qué no funcionó, encontrar patrones de evolución y observar cómo se comportó el mercado o el contexto en situaciones previas (aun cuando la problemática a la que nos enfrentamos no tenga un histórico específico). Asimismo, ver el presente nos hará notar variables que adquieren relevancia hoy. Con esta información podemos proyectar a futuro, imaginando lo que es posible, evaluando lo que es probable y sobre todo decidiendo sobre lo que preferimos.



2. Tener claridad en lo que queremos que ocurra.

Si bien es importante proyectar lo que creemos que pasará, es clave complementarlo con aquello que queremos que pase. A esto se le llama *envisionar*: hacer las imágenes del futuro tan reales y atractivas que nos sirvan como imanes u objetivos a lograr. Esto mismo sucede con los individuos. Gran parte del autoconocimiento de una persona radica en cómo pensamos nuestro propio futuro y su potencial, en qué queremos y en qué tememos convertirnos.



3. Tomar en cuenta que hay cosas que no sabemos que no sabemos.

Esto va a sonar a trabalenguas, pero es interesante. Hay cosas que sabemos que sabe-

Change Management

Sponsorship | Flexibilidad | Involucramiento Impacto | Comunicación

mos (nuestro conocimiento general), cosas que sabemos que no sabemos (lo que existe e influencia nuestra realidad pero no nos detenemos mucho a pensar, como nuestra habilidad para respirar sin darnos cuenta) y finalmente cosas que no sabemos que no sabemos, y justo éstas son clave para un proceso de prospectiva. Los llamados *unknown unknowns* son aquellas cosas o variables para las que no hemos siquiera contemplado hacernos una pregunta. No las hemos considerado porque tenemos una especie de bloqueo mental al respecto. El reto es hacernos preguntas inteligentes, creativas y estratégicas que las disparen.

USAR EL CAMBIO A NUESTRO FAVOR: CHANGE MANAGEMENT

Como ya dijimos, los modelos lineales nos ayudan a conceptualizar, pero difícilmente se adaptan a la realidad de manera íntegra. Entendiendo que el mundo es impredecible, lo mejor es adoptar una mentalidad *beta* en donde la flexibilidad sea el corazón de nuestras acciones. Para ello, el change management suele ser la aproximación más adecuada.

Cada vez se oye más del tema, y hay tantas definiciones como fuentes consultemos al respecto, pero lo que debemos entender es simple: el change management no es sino una apertura al cambio tanto de los equipos como de los individuos dentro de una organización. Bajo esta perspectiva, nuestras predicciones con respecto al futuro cambiarán a medida que se nos presenta nueva información. Para que esta filosofía se instale se necesita un patrocinador senior que involucre rápidamente a la gente correcta en el diseño e implementación de cambios, depen-

diendo de las circunstancias del contexto. El impacto debería medirse con rapidez y éste debería comunicarse a todos aquellos afectados.

¿Y SI TODO FALLA?

A diferencia de la analogía inicial, si una película no resulta como creíamos y el *plot twist* nos sorprende, tanto mejor; pero si el futuro de nuestro negocio no coincide con lo proyectado, los problemas comienzan. La postura de Change Management nos permitirá ser flexibles para cambiar la estrategia y hacer modificaciones lo suficientemente rápidas para adaptarnos a las nuevas circunstancias. Primero a través de ensayo y error, y después a través de la entrenada capacidad de trabajar sobre hechos no asegurados. Las organizaciones que sobrevivirán serán aquellas que redefinan su habilidad para permanecer fluidas y flexibles ante un escenario impredecible.

Con todo esto, se nos exige repensar el rol de la industria de la investigación, para migrar de un modelo de relatores de hallazgos a un modelo en que nos atrevamos y nos eduquemos a predecir para acompañar a distintas organizaciones e individuos a navegar escenarios tan cambiantes como el actual. 📊

DIANA BUENO
BIELETTO

tiene una maestría en Psicología Social y Cultural por la London School of Economics. Trabaja en dIR, en el área de consultoría estratégica High Speed Solutions. Vive en un paraíso inmobiliario en la Narvarte con su hijo, a quien le heredó no saber estarse quieto; su perro, con quien comparte una loca pasión por salir a explorar, y su esposo, con quien se alía para seguir oyendo música nueva y hacer juntos como que no envejecen.



Las organizaciones que sobrevivirán serán aquellas que redefinan su habilidad para permanecer fluidas y flexibles ante un escenario impredecible.