

Mariano Batalla



# Resolver: la extraña maña de empresas exitosas

**E**n la película clásica Superman II, Clark Kent está en las Cataratas del Niágara con su colega e interés amoroso, Luisa Lane. Clark ve que un niño está a punto de saltar la baranda de la plataforma de observación, corre hacia él y le pide que se detenga. La mamá lo ve y lo baja. Gracias a Clark, el niño está a salvo.

Mientras tanto, Luisa ni se percató del instinto salvavidas de su colega. Clark regresa hacia ella preguntándole si vio lo que acaba de pasar, pero Luisa lo ignora y le dice que tiene hambre. En la próxima escena, Clark está en el puesto de perros calientes.

Mientras tanto, el niño vuelve a sus andanzas. Esta vez logra saltarse la baranda y termina cayendo hacia la catarata. Ahora Luisa clama desesperadamente por ayuda y Clark, quien ya se transformó en Superman, vuela hacia el niño y lo rescata justo cuando está a centímetros de una muerte segura. La toma cierra con Luisa tratando de llamar la atención de un Superman que sale volando.

## Resolver lo prevenible

Esta escena sucede a menudo en nuestras empresas. Cuando alguien resuelve algo, esa persona es felicitada y admirada. Si bien el reforzamiento positivo luego de resolver un problema es deseable a nivel individual, colectivamente manda una señal inconsciente mucho más poderosa: nuestra empresa está predispuesta a recompensar y reconocer a quienes identifican y resuelven problemas, pero no necesariamente a quienes evitan que ocurran.

Si como nosotros, a Clark Kent le importara que se le aprecie cuando hace bien su trabajo, ¿qué haría la próxima vez? ¿Evitaría que el niño caiga o dejaría que cayera, se transformaría en Superman y lo rescataría heroicamente? ¿Cuál debería ser la norma en nuestras empresas?

## La paradoja del problema prevenible

Ninguna organización quiere incentivar la creación de problemas. La paradoja es que, sin saberlo, con el tiempo las empresas tienden a incentivar la creación de problemas más que su prevención.

En Superman II, el acto de salvar una vida es percibido por los mismos personajes de forma totalmente distinta. Mientras que a Clark se le ignora su instinto preventivo, Superman es elogiado como el curandero milagroso que llegó a resolver un problema que nadie atajó a tiempo.

¿Por qué somos héroes cuando nuestras organizaciones están pasando por un bache y logramos enderezar el camino, pero no cuando antes de salir cambiamos de curso hacia uno mejor? Tomemos consciencia del sesgo cognitivo que sufren nuestras empresas entre cómo perciben la resolución y la prevención de problemas.

Mientras que resolver salta a la vista, la prevención es invisible. Cuando alguien resuelve un problema, es emocionante. En la prevención no hay adrenalina. Resolver se ve difícil, prevenir parece algo que un bebé pudiera hacer. La prevención a veces parece innecesaria, mientras que resolver el problema de turno es algo crítico.

Como profesional, durante las primeras etapas de la carrera profesional tiene sentido aprender a cómo resolver problemas y hacerse buena fama con ello. Pero con-

**Mientras que resolver salta a la vista, la prevención es invisible. Cuando alguien resuelve un problema, es emocionante. En la prevención no hay adrenalina. Resolver se ve difícil, prevenir parece algo que un bebé pudiera hacer. La prevención a veces parece innecesaria, mientras que resolver el problema de turno es algo crítico.**

forme acumulamos horas de vuelo, solo hacer eso es inaceptable. Muchas personas se convencen a sí mismas que la resolución de problemas es su principal objetivo. El constructor que resolvió dos conatos de incendio por día termina la semana sintiéndose productivo, aunque lo sucedido implique un retraso de diez días en la entrega. Otros llegan a la oficina, buscan y resuelven el problema del día y vuelven a casa satisfechos. Entorpecidos así premian la percepción de agilidad y no se enfocan en lograr una mejor y verdadera velocidad empresarial.

Para combatir la paradoja del problema prevenible, las empresas líderes deben crear conciencia de su existencia y cambiar cómo reconocen y recompensan el impacto de su gente.

Una herramienta práctica para lograrlo es hacer ejercicios pre mortem. A diferencia de un ejercicio post mortem donde se identifica lo que funcionó y lo que no al final de un proyecto para incorporar las lecciones aprendidas, un pre mortem se da al inicio de una nueva iniciativa.

## Tigres y elefantes

El ejercicio arranca pidiendo al equipo que imagine que el proyecto fracasó. Durante los siguientes minutos, cada miembro anota individualmente y sin tapujos todas las posibles razones de ello.

Una metáfora útil para este tipo de ejercicios es identificar tigres, elefantes y capitanes y dos tripulaciones.

las amenazas que nos harán daño si no hacemos nada al respecto, tigres de papel, las amenazas aparentes de las que uno no está preocupado y elefantes, cosas que nos preocupan, pero de las que nadie habla. Al final del ejercicio, cada persona comparte sus ideas y se propone acciones preventivas antes de arrancar el proyecto.

## Dos capitanes y dos tripulaciones

Imagine dos tramas de película. En la película A, un barco choca contra un iceberg y el barco se hunde. El noble capitán rescata desgarradoramente a todos los pasajeros y es el último en salir del barco, momentos antes que desaparezca para siempre.

En la película B, la capitana corrige el curso del barco, pasa alrededor del iceberg a una distancia razonable y llega a tiempo a su destino. ¿Cuál película pagaría por ver? A, por supuesto.

Suponiendo que los ejemplos son reales, ¿qué pasaría después? El capitán A sería invitado a programas de televisión, lograría un lucrativo contrato para un libro, dejaría de ser capitán para ser orador motivacional internacional y capaz que hasta le nombran Mariscal del Festival de la Luz. La de la película B seguramente seguiría evitando icebergs y otros obstáculos hasta pensionarse y tal vez ni el panadero del barrio sepa su nombre.

¿Cuál capitán quisiera ser usted? A, no hay duda. Pero, ¿qué preferiría como pasajero abordo o dueño del barco? Claramente B.

Si busca lo mejor para su empresa y sus clientes, celebre la prevención de problemas tanto o más que su resolución, instituya pre mortems y busque capitanes que eviten icebergs. Solo así los comportamientos que incentivamos y los resultados premiados se parecerán más a los de Clark Kent que a los de Superman.

¿De cuáles necesita su empresa para llegar más lejos? ■

Socio de Batalla.



SHUTTERSTOCK PARA EF