

la vida». Se destruyó valor para todos. El siguiente caso real muestra que cuando la generosidad se vuelve recíproca se multiplica la ganancia mutua.

Un estudiante estaba llenando el álbum de fotos del mundial de fútbol y se dirigió al lugar donde se intercambiaban las fotos repetidas. Al primer compañero con quien negoció le faltaban siete de los futbolistas que él tenía repetidos, mientras que a él sólo le faltaban cuatro de los que tenía el otro. Conocedor de que lo normal era intercambiar una por una, cuatro por cuatro, le indicó al otro que podía llevarse las siete fotos que le faltaban, a cambio de siete que incluyeran las cuatro fotos que no tenía más otras tres que tuviera repetidos pero que luego podría intercambiar con otro compañero. Quince días más tarde el chico descubrió que, bajo el nuevo sistema, todos querían intercambiar con él, por la expectativa de que esta vez alguno de ellos pudiera retornarle la generosidad de intercambiar el máximo número de fotos, lo cual a largo plazo los había beneficiado a todos por igual.

Aunque algunas veces el espíritu generoso tropieza con quienes lo confunden con ingenuidad, o simple tontería, la vieja sabiduría de tratar a los demás como uno desea ser tratado y cosechar lo sembrado también se cumple en los negocios. ■

## LA IMPOSIBILIDAD DE LA CERTEZA

**Alfredo C. Ángel**

CONSULTOR ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL  
Y COACH EJECUTIVO INTERNACIONAL /  
ALFREDOCANGEL@GMAIL.COM

El conocimiento más avanzado utiliza hoy conceptos tales como «complejidad» y «caos» para comprender y navegar en los múltiples estadios posibles de evolución de la realidad. Complejidad significa conectividad creciente e ilimitada, creada por los actores participantes. Caos se refiere a la ocurrencia de eventos en los que los patrones de comportamiento de los actores participantes no pueden ser identificados ni sus interrelaciones comprendidas. Como el entendimiento de la realidad creada y sus efectos es limitado, la ocurrencia de eventos indeseables, que se expresan en forma de caos, es inherente a tal limitación humana.

El conocimiento más avanzado en comportamiento humano y organizacio-

nal, por su parte, sostiene que la acción humana es discontinua y no lineal; es decir, presupone efectos indeseables y, además, impredecibles. Por ello, la característica más notable de la compleja realidad humana es la incertidumbre. En áreas del saber tales como economía, sociología, política, biología y filosofía, por ejemplo, la incertidumbre se refiere a la imposibilidad práctica de prever o anticipar, a estadios de evolución impredecibles, a realidades no identificables en el porvenir, a lo inesperado en los patrones de actuación y a lo incomprensible de sus interrelaciones. Pero, si la realidad humana es compleja por naturaleza, entonces la incertidumbre es una constante en el devenir del hombre. La pregunta es cómo

## Es posible decidir en condiciones de incertidumbre. La clave consiste en abrazar la incertidumbre, aceptarla como inherente al mundo de la indeterminación y el no control

actuar ante su presencia ineludible.

Es posible decidir en condiciones de incertidumbre. Una herramienta útil para ello, entre otras, es el modelo desarrollado por Edwin Olson y Glenda Eoyang (*Facilitating organizational change: lessons from complexity science*, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001). La clave del modelo consiste en abrazar la incertidumbre, aceptarla como inherente al mundo de la indeterminación y el no control, balanceando lo predecible y la sorpresa para comprender y decidir. De acuerdo con este modelo, las decisiones se clasifican, según su grado de incertidumbre, en cinco modalidades:

1. Racional: resultados predecibles y pocas opciones de acción. Esta modalidad es muy útil en condiciones de certidumbre y búsqueda de eficiencia, cuando el decisor experimenta poca ansiedad y la decisión puede «verse» con facilidad y tomarse rápidamente.

2. Preferida: resultados anticipables y muchas opciones deseables y posibles. La decisión es un asunto de preferencias personales o de equipo. Unas opciones ofrecen más ventajas que otras. Valores, creencias y percepciones determinan la diferencia. El proceso de decisión implica negociación, compromiso, exclusión o inclusión de la influencia política.

3. «Buena suerte»: resultados poco predecibles y una o muy pocas opciones. Si se debe tomar una decisión, se actúa con la esperanza de que sea correcta y produzca el resultado esperado. La per-

sona o el equipo están sometidos a mucha presión y no tienen una mejor alternativa. De manera que tomar la decisión resulta mejor que la inacción.

4. Azar: resultados poco predecibles y múltiples opciones. En este caso, la persona o el equipo se encuentran a merced del azar: cualquier opción tiene el mismo valor que otra porque no existen similitudes entre patrones de comportamiento o resultados anticipables, que puedan dar luz sobre cuál opción es más deseable. Este contexto es típico de situaciones inéditas de cambio político, estadios iniciales en el desarrollo de nuevos productos o ideas, alianzas estratégicas o compras de empresas, fundaciones de empresas.

5. Emergente (compleja): dominio

de la complejidad (alta o máxima incertidumbre), ubicado entre el azar y las modalidades más tradicionales (racional y preferida). Esta modalidad requiere un alto grado de interacción de los diversos actores participantes, en la organización o el equipo, o fuera de estos ámbitos, según sea el caso. La clave está en generar confianza y credibilidad en la decisión, y, en consecuencia, ganar apoyos inesperados de sectores y colectivos potencialmente adversos.

Corresponde al lector evaluar cuál modalidad de decisión es posible y deseable en su momento actual. Mientras mayor sea la posibilidad de ocurrencia de eventos indeseables, cuando los patrones de comportamiento de los actores participantes no pueden ser identificados ni sus interrelaciones comprendidas, más efectiva es la modalidad de decisión emergente. Un contexto de máxima complejidad requiere identificar patrones, ideas y perspectivas emergentes, ocultas en la diversidad, dispersas por la incomunicación, el miedo, los prejuicios, la intolerancia, la comodidad o la inacción. Utilice este modelo. Calibre cómo le va en comparación con su forma actual de decidir.

Las preguntas siguientes le ayudarán a reflexionar sobre este tema: ¿Cómo sabe usted que toma decisiones? ¿Cuál es el tipo de decisiones más recurrente en su situación actual? ¿Cómo le beneficia esta tipología de decisiones? ¿Qué saca en claro de la lectura de este artículo? ■