

**PUNTO DE VISTA**

# Problemas complejos: lo inútil es estratégico



—por **Claudio Pizarro**—

**E**s tiempo de vacaciones. Sin embargo, la prensa recoge que los conflictos no des-cansan. Seguridad pública, desempleo, listas de espera, natalidad y deserción escolar dominan la agenda pública. En el mundo privado las tensiones siguen: disputas entre socios, disrupción tecnológica, fusiones y adquisiciones que redefinen industrias. Son evidencia de un mismo fenómeno: problemas complejos que con métodos usuales ya no los resolvemos. Son multicausales, con actores diversos y distintos, efectos no lineales y soluciones que, mal diseñadas, generan nuevas tensiones.

Un problema complejo no se resuelve con mejores algoritmos. Se requiere comprender una tríada monolítica: sujeto, contexto y territorio. Quiénes están involucrados, cuáles son las relaciones que moldean su comportamiento y en qué espacio —físico y digital— ocurren los hechos. Sin esa mirada, los diagnósticos son superficiales y las soluciones, estériles. Se actúa sobre efectos, no sobre causas.

Aquí aparece una paradoja incómoda para el mundo empresarial: es imposible comprender esa complejidad sin recurrir a las humanidades, básicamente, entender a cabalidad a los involucrados.

Esto es más urgente en tiempos de inteligencia artificial (IA). La IA generativa produce textos, imágenes y decisiones a partir de patrones. Mientras se avanza en sofisticación, ampliando radicalmente las capacidades de análisis y ejecución, la tentación es delegar lo que es en esencia una responsabilidad humana: comprender y redefinir el sentido de lo que hacemos.

No es un debate nuevo. En el siglo XIX, Victor Hugo, Baudelaire y Tocqueville advirtieron el riesgo de una sociedad obsesionada con lo útil o rentable. En el siglo XX, Heidegger, Kakuzo y García Lorca insistieron en lo mismo desde otros lenguajes: cuando todo se mide por su utilidad, perdemos la capacidad de comprender lo esencial para el ser humano.

Por eso, lo aparentemente inútil —literatura, arte, filosofía, historia— es estratégico, porque mejora el juicio de quienes deciden.

Este desafío es particularmente relevante en las empresas. Los problemas complejos están en cada decisión importante: invertir, adoptar tecnologías o redefinir estrategias. No basta con el análisis técnico. Se requiere una impronta clara desde el Directorio para integrar, deliberadamente, una mirada humana. Mientras más tecnología, más decisivo es el juicio humano.

Las empresas son espacios privilegiados para desarrollar pensamiento crítico. Pueden contribuir a formar ciudadanos comprometidos con el bien común, la libertad, la tolerancia y la justicia. Iniciativas como clubes de lectura, programas de acceso a libros o espacios de reflexión no son distracciones: son inversiones estratégicas en capital humano y en la sostenibilidad del negocio.

No es casual que iniciativas como Congreso Futuro insistan en poner a las personas en el centro del desarrollo tecnológico. Es un reconocimiento explícito de que el progreso técnico, sin progreso humano, es insuficiente.

Cuando la utilidad de corto plazo prima, defender lo inútil parece un lujo. Pero en realidad es una decisión estratégica. Las empresas que solo optimizan terminan compitiendo por eficiencia; en cambio, las que se transforman comprendiendo a las personas —clientes, trabajadores, proveedores, comunidades— construyen ventaja competitiva a futuro.

Usemos el acervo acumulado a lo largo de la historia, escuchando a muchos que antes que nosotros han visualizado “la utilidad de lo inútil”, sin siquiera imaginar el desarrollo tecnológico que vivimos hoy. Es una condición para competir a futuro, si no hoy.

*Profesor adjunto de ingeniería industrial en la Universidad de Chile y managing partner en CIS Consultores.*