

Equivocarse: ¿rápido o lento?

Marcos Singer

Director MBA UC y Magister en Innovación UC



Mucho se ha criticado el error de Joe Biden al anunciar en abril que se retiraría rápidamente de Afganistán, lo que culminó el pasado 31 de agosto. Es decir, deshizo en 20 semanas una guerra de 20 años. También existe un amplio consenso del inmenso error que fue la guerra. ¿Son ambos errores iguales? No; uno fue rápido, y el otro lento. No es lo mismo.

Las dramáticas imágenes del aeropuerto de Kabul nos recordaron una retirada similar de los norteamericanos desde Saigón, en abril de 1975. Sin embargo, lo de Vietnam fue diferente. Para “salir bien”, Richard Nixon escaló la guerra en mayo de 1972, obligando a sus enemigos a firmar un tratado de paz en enero de 1973, con lo que libró de la amenaza comunista a Vietnam del Sur. Inesperadamente, en agosto de 1974, Nixon renuncia por Watergate, oportunidad que aprovechó Vietnam del Norte para desconocer el tratado frente a un “débil” Gerald Ford. En definitiva, EE.UU. perdió todo.

A las empresas les puede pasar lo mismo: equivocarse rápido o lento. Por ejemplo, ingleses y franceses desarrollaron el Concorde, el más famoso avión comercial supersónico, que voló entre 1976 y 2003. El proyecto fue un fracaso en todo sentido: se proyectaron 100 aviones, pero se construyeron 20; seis de ellos prototipos. El costo de desarrollo fue seis veces lo presupuestado. No le permitían volar en varias zonas por el ruido y contaminación. Su único “éxito” era ser el avión comercial más seguro de la historia, con cero fallecidos hasta el año 2000. Pero ese mismo año uno se estrelló en Alemania, matando a 113 personas, lo cual puso una lápida al Concorde.

¿Por qué nunca se abortó un proyecto tan malo antes de haber sextuplicado su presupuesto? Por el denominado “efecto del costo hundido” o la “paradoja del Concorde”, que se explica con argumentos del estilo: 1) “Hemos gastado tanto hasta ahora; si lo paramos es botar todo”; 2) “Abortar el proyecto es reconocer el fracaso; sostenerlo man-

tiene una chance”; 3) “Otro pagará la cuenta”; 4) “Hay que terminar lo que se empieza”; y 5) “Total, los presupuestos ya están aprobados”.

La gran lección es que las decisiones no deben mirar hacia el pasado —de ahí el concepto de “hundido”— sino mirar al futuro. Solo se puede incidir en lo que vendrá, nada puede cambiar el pasado.

“En el mundo de la innovación y el emprendimiento, el costo hundido es mortal”.

En el mundo de la innovación y el emprendimiento, el costo hundido es mortal, porque la mayoría de los proyectos están destinados a fracasar. Por eso, se promue-

ve la cultura de “equivocarse rápido” y enmendar el rumbo. Puesto de otra manera, el castigo del error no reduce el error; lo que hace es propiciar la “paradoja del Concorde”. No es malo equivocarse; lo malo es dilatar el reconocerlo. Empresas como Google se equivocan tan rápido que ya hemos olvidado fracasos tales como Google Glass, Google Video o la red social Google+.

Volviendo a Biden, ¿aún creen que se equivocó? Sí, pero rápido. Pudo haber sido mucho peor.