Universidad de Montevideo
IEEM

ASN-012/2002

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Hipótesis no factibles o el fenómeno de la ceguera colectiva[1]

En una Escuela de Negocios es relativamente usual utilizar casos de organizaciones no empresariales. Lo que no es tan común es que se utilice el antecedente de un incidente bélico de la magnitud de lo sucedido sesenta años atrás en Pearl Harbor. Pero que no sea común no quiere decir que no pueda llegar a ser muy conveniente. Para ciertas situaciones críticas es muy raro encontrar material transcripto basado en historias empresariales. Al menos, no con la riqueza con que se lo encuentra en los libros de historia, que suelen tener la gran virtud de permitir, si uno se toma el trabajo, de estudiar perspectivas diferentes del mismo problema.

En el caso del ataque que introdujo a los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial, el análisis detallado de las circunstancias previas al conflicto y del conjunto de avisos que se fueron convirtiendo en evidencia de un potencial ataque a su principal base en el Pacifico, es útil como base de discusión de un problema poco estudiado pero de graves consecuencias en la vida de las organizaciones. Se trata de los inconvenientes causados por las ***hipótesis no factibIes*** en el procesó de toma de decisiones.

¿Qué son estas hipótesis? Cuando se está ante un problema, es decir, ante una situación que amerita que se tome una decisión entre dos o más alternativas, el análisis de los hechos lleva a que se configuren hipótesis que son los eventuales escenarios que pueden estar presentes en un futuro inmediato. Ante la presencia de distintas hipótesis el decisor, el *solucionador* del problema, deberá elegir la alternativa que, dada esa hipótesis, permita imaginar que las consecuencias de su elección conducirán a la organización al estado deseado.

En definitiva, para cada conjunto de hechos, es decir, para cada hipótesis factible, el decisor habrá de considerar su mejor respuesta. El decisor puede cometer errores al elegir la

[1] Nota Técnica para el uso del caso *Ataque a la Perla del Pacífico (ASN-006/2002)*, preparado por el Prof. Jorge Pablo Regent. Octubre de 2002.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IEEM.

Distribuido por IESE Publishing, España. Si necesita más copias, contáctenos: website: www.iesep.com, e-mail: iesep@iesep.com, telf.: +(34) 932 534 200, fax: +(34) 932 534 343. Todos los derechos reservados.
Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

alternativa que mejor responde a cada hipótesis. Esto es un tipo de error relativamente común y del cual aquí no nos ocuparemos. Pero hay un error, usualmente poco citado, que es en el que se cae cuando el decisor desprecia un conjunto de hechos que claramente configuran una hipótesis válida pero que en su opinión no merece ser considerada como factible. Si este es el caso y si la hipótesis ignorada termina siendo el escenario real, cualquier alternativa elegida por el decisor sólo puede conducir al fracaso de los planes diseñados salvo que medie el azar y que *un mal plan + una buena ejecución* termine generando un resultado aceptable.

A los efectos de nuestro análisis dejaremos de lado lo que algunos autores han llamado la *teoría conspirativa* por la cual el presidente norteamericano y sus principales asesores sabían que el ataque seria en Pearl Harbor pero prefirieron mirar hacia otro lado para facilitar una ola de indignación tal que llevaría a la nación americana a la guerra. Esta teoría, más allá de que ha sido descartada por historiadores que han podido acceder a la información desclasificada de la época, presenta la gran debilidad de que para lograr el visto bueno del pueblo americano, Roosevelt no necesitaba permitir una derrota tan cruenta como la sufrida, sino que cualquier ataque a intereses americanos en el Pacifico hubiese sido suficiente.

La discusión del caso en clase siempre es más rica que cualquier análisis estático que pueda llegar a hacerse en forma aislada. Por tal motivo, nos limitaremos a realizar algunas reflexiones sobre el caso. Sin temor a equivocarnos podemos afirmar que alumnos con experiencias diferentes llegarán a muchas más conclusiones que las que los autores del caso puedan haber pensado en su análisis más profundo. Esto es lo que hace imbatible al Método del Caso para el análisis de problemas en el ámbito de la dirección de organizaciones, del tipo que sean.

Lecciones del Caso

Para este apartado recurriremos a una analogía con la ciencia médica, el concepto de *sintomatología*. A continuación exponemos una decena de síntomas que suelen estar presentes en gran parte de las organizaciones. No todos estos síntomas están presentes a la vez pero cuando si lo están, la posibilidad de que la dirección de la empresa sufra la ceguera colectiva que antes comentamos es muy alta. Cada síntoma aislado no significa mucho pero varios síntomas relacionados ...

<u>Síntoma 1</u>
No querer ver o no dar crédito a aquellos indicios que van en contra de los modelos conceptuales dominantes

Las autoridades norteamericanas recibieron a través de las decodificaciones radiales innumerables indicios sobre el interés que los servicios secretos japoneses ponían en aspectos muy detallados vinculados a la base naval. El caso recoge algunas comunicaciones alarmantes que miembros del personal diplomático de países no alineados hacían llegar al gobierno norteamericano.

En toda organización suele existir un *modelo dominante.* Se trata de ciertas reglas de juego, de premisas consideradas lógicas y de otras consideradas descabelladas, que la mayor

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

parte de las personas con responsabilidad de dirección asumen como lo correcto. Cuando este modelo, formado a lo largo de la historia de la organización, se ve cuestionado por supuestos o, lo que es mucho más grave, por hechos flagrantes que no admiten discusión, es común que emerja una *ceguera colectiva* que impide que tales indicios alteren el modelo dominante.

Un *modelo dominante* en Uruguay puede haber llegado a ser que *el Estado siempre podrá pagar todas sus cuentas.* ¿De dónde viene esto? A lo largo de la historia el país se ha caracterizado por cumplir con ese paradigma pero esto ha sido posible gracias a ciertas condiciones, internas y externas, que así lo han permitido. En los últimos diez años surgieron indicios cada vez más claros de que esta realidad quizás ya no lo era tanto - la irresponsabilidad en el manejo de las finanzas públicas y un comportamiento muchas veces egoísta de los intereses corporativos, cada vez acercaba más al país al riesgo de *default.* Esta alternativa, la insolvencia, era impensable para gran cantidad de personas por la sencilla razón de que antes nunca había pasado. Estas personas se negaban a considerar las razones en las cuales basaban su seguridad. Si lo hubieran hecho, se podrían haber percatado que el modelo dominante, *el Estado nunca se queda sin dinero,* ya no era vigente.

<u>Síntoma 2</u>
No considerar el razonamiento basado en hechos objetivos debido a argumentos de autoridad

El Ejercicio 14 llevado a cabo en 1932 y luego repetido en 1936 con idéntico desenlace fue un hecho objetivo que debería haber alterado la forma en que se pensaba sobre la seguridad de Pearl Harbor.

Aquí nos viene a la mente el dicho: *pensar cuesta.* Es tan cierta esta afirmación que existen personas que en sus quehaceres diarios se niegan a utilizar una función tan propia de la naturaleza humana. ¿Cómo logran llevar adelante sus trabajos? Aplicando rutinas útiles para lo que tienen que llevar a cabo. Pero el problema es que a veces esas rutinas no son tan útiles y por lo tanto es necesario razonar a partir de nuevos datos que la realidad ofrece. Cuando esta exigencia, en forma de nuevas evidencias, se le presenta al que tiene la posibilidad de alterar la rutina existe el riesgo de que se utilice un argumento de autoridad para dejar de lado la necesidad de cambio. El muy comentado caso de *Británica vs. Encarta* es un gran ejemplo ¿Cuánto vale una acción?[2] de este comportamiento. Los directivos de Británica, al recibir la información de que Encarta se estaba convirtiendo en una amenaza para los intereses de Británica gracias a una estrategia totalmente diferente a la que había sido la estrategia predominante en el sector por más de un siglo, se limitaban a descalificar a los alarmistas haciendo ver que esa no era la forma de vender en el sector. Estas personas hacían esto sin mayor consideración a los hechos objetivos: que el cliente estaba cambiando en lo que era su percepción del valor de una enciclopedia en la casa. Cuando se dieron cuenta ya era tarde, en términos de Pearl Harbor, *los barcos ya estaban en el fondo de la bahía.* A veces los *argumentos de autoridad* se utilizan con convencimiento de estar en lo correcto, otras en cambio, sólo son una excusa para disimular pereza.

[2] Regent, Jorge Pablo, Reflexiones sobre el cambio, Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, año IV, número 2.

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post