

HERRAMIENTAS PARA ENFRENTAR LA INCERTIDUMBRE CON SERENIDAD Y ÉXITO

Marcel Antonorsi Blanco

La incertidumbre está siempre presente aunque, en ocasiones, se hace más profunda. Con herramientas adecuadas es posible reducir la angustia que pueda producir y enfrentarla con serenidad y éxito. Aunque no se puede eliminar la incertidumbre, se puede enfrentarla con mejores recursos y actitudes.

HAY MUCHA INCERTIDUMBRE. Este año va a ser muy complicado. No va a ser un año fácil. No sabemos qué va a pasar. Y, cuando no, nos preocupamos, nos ponemos ansiosos. La tensión enferma y cansa... ¿Qué hacer? Por supuesto que no es fácil. Hay que evitar la banalidad de la autoayuda pirata que pretende resolverlo todo en un tris tras. Existen herramientas —estrategias, recursos y criterios— que funcionan, si practicas, practicas y practicas. Les funcionan a muchas personas. ¡Dale!

Estrategia

La estrategia es la vía que conduce a enfrentar situaciones de incertidumbre. Comienza por reconocer que la incertidumbre es una condición presente y termina por actuar.

Reconoce la incertidumbre

La incertidumbre angustia porque se pretende más certidumbre de la que efectivamente hay. No busques certidumbre cuando no la puede haber. La incertidumbre es la condición que existe cuando no se sabe qué va a ocurrir; lo contrario es la certeza. Una situación intermedia es el riesgo: cuando es posible calcular la probabilidad de que algo ocurra.

Hay incertidumbres esenciales; por ejemplo, las referidas a los fenómenos naturales, como la lluvia. Hay incertidumbres producidas por el cambio de las condiciones y reglas de juego; por ejemplo, el imposible juego de croquet en *Alicia en el país de las maravillas*. El primer paso para aprender a enfrentar la incertidumbre es aceptar su existencia y partir de esa base.

Marcel Antonorsi Blanco, profesor invitado del IESA / mantonorsi@gmail.com

Identifica lo que puedes (o no) controlar

Hay cosas que pueden ser controladas, otras que pueden ser influidas y otras que, aunque nos afectan, no podemos controlar ni influir. No es posible controlar la lluvia, ni siquiera influirla. Pero sí podemos controlar salir o no, llevar un paraguas o no. Es necesario identificar cada esfera para controlar lo controlable, para influir lo que pueda ser influido y para prever, aceptar y adaptarse a lo que escape al control y la influencia.

Identifica tus proyectos

Viktor Frankl descubrió y vivió la experiencia de sobrevivir a un campo de concentración porque tenía algo que lograr en el futuro. Quienes no tenían proyectos se dejaban morir.

Un recurso excelente para enfrentar con éxito situaciones difíciles consiste en tener uno o varios proyectos, una visión de futuro, una ilusión... ¿Tienes un proyecto? Si lo tienes, estupendo. ¿No lo tienes? Inventa algo. Ilusionate. Saca del baúl tus ilusiones y proyectos y dales vida. Imagina. Sueña.

Intenta resolver o disolver

Un problema se soluciona cuando es posible encontrar y ejecutar una solución óptima. En la vida y en los asuntos humanos no hay óptimos; no hay cosa tal como lo mejor de lo mejor, que es lo que significa «óptimo». Un problema se resuelve con una solución satisfactoria, aunque se sepa que no es la mejor. Un problema se disuelve cuando deja de existir, porque es posible verlo de manera diferente o ver hacia otro lado.

Disponte a resolver los problemas encontrando soluciones que te satisfagan y, cuando las encuentres, hazlas buenas poniéndole corazón y empeño. No pienses en que la grama del vecino es más verde. Piensa en tu grama, cuidala, riégala y disfrútala. Hazla que sea estupenda. Pero, en ocasiones, puedes disolver el problema: ver las cosas de maneras distintas, irte a otra dimensión.

¿Quieres un carro nuevo y no te alcanza el dinero? Un «resuelve» pudiera ser comprar un carro usado o reparar tu carro actual. Pero, ¿necesitas un carro o transportarte? ¿Necesitas realmente transportarte? Un «disuelve» pudiera ser utilizar el transporte público, cuando sea imprescindible, o utilizar medios remotos (correo electrónico, teléfono, videoconferencias) para evitar transportarte... ¿Qué tal?

Identifica los posibles escenarios

Un escenario es una secuencia de eventos que conducen a un resultado. La elaboración de escenarios es una técnica que se utiliza para planificar y tomar decisiones. Los escenarios pueden construirse para condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre.

En condiciones de incertidumbre la técnica permite imaginar diversos escenarios y, por lo tanto, prever qué hacer en cada uno de ellos. Es una técnica para manejar la incertidumbre: estar preparados con planes B, C o D para el caso que ocurra.

Planifica

Planificar es decidir qué hacer para lograr los objetivos y metas. Define tus objetivos y metas de manera clara: situaciones estimulantes y alcanzables en un tiempo definido y con los recursos apropiados. Define los objetivos y metas de tal manera que puedas «medir» su logro.

Actúa

Actúa. Dale paso a paso. Ten la cabeza en los proyectos, y los pies en la tierra. «No podemos comer un elefante de un solo golpe. Un elefante se come un bocado a la vez, poco a poco». Un elefante se come a pequeños mordiscos. No lo puedes tragar de un solo golpe. No te pongas a echarle bolas a lo loco. Paciencia. Constancia. Persistencia.

Recursos

Los recursos proporcionan asideros y fortalezas para enfrentar condiciones de incertidumbre.

Valores

Los valores son guías de conducta correcta. Una persona con valores actúa de manera consistente y sabe cómo comportarse. Una persona sin valores reacciona de cualquier manera, sometida a las influencias del momento, a la deriva.

Los valores mantienen a las personas centradas, encarriladas, firmes ante los vaivenes de las circunstancias. Una escala de valores indica lo que «vale» y lo que no, y facilita las decisiones y la acción. Ten valores valiosos y el valor para actuar con su guía.

Modelos mentales

Los modelos mentales o paradigmas son conjuntos de supuestos que se dan por firmes y que pautan la manera de ver «la realidad». Son útiles y necesarios para pensar y actuar, pero pueden convertirse en una prisión que impide ver las cosas de otras maneras. Esto se refleja en el lenguaje: «todo me sale mal», «algunas veces, algunas cosas, no me salen bien», «me saldrá bien y, si no, será un aprendizaje». Cuidado: las profecías que nadie cuestiona crean las condiciones para cumplirse.

Flexibilidad

¡Quién dijo que las cosas serán así! Pueden resultar así o de otra manera. Nadie puede asegurar que las cosas evolucionarán de una sola manera. Para esto se inventó el concepto

Resumen de herramientas para enfrentar la incertidumbre**Estrategia**

- Reconoce la incertidumbre
- Identifica lo que puedes (o no) controlar
- Identifica tus proyectos
- Intenta resolver o disolver
- Identifica los posibles escenarios
- Planifica
- Actúa

Recursos

- Valores
- Modelos mentales
- Flexibilidad
- Capacidad de rebote
- Buenas compañías

Criterios

- Pesimista/prudente: minimizar la pérdida máxima / maximizar la ganancia mínima. Escoger lo menos malo.
- Optimista/arriesgado: maximizar la ganancia máxima. Escoger lo mejor de lo mejor.
- Variable: principio de Hurwicz
- Igual probabilidad
- Arrepentimiento minimax

de escenario: una secuencia de eventos y decisiones que, con algún grado de probabilidad, conducen a un resultado.

Prepara un plan de acción de acuerdo con ciertos supuestos. Ese es el plan A. Prepara otros planes para otras posibilidades. Prepara un plan B y C y D. Ten flexibilidad para adaptarte, para modificar, para reaccionar oportunamente ante circunstancias que, por definición, pueden ir cambiando.

Capacidad de rebote

Según el diccionario, «resiliencia» es: 1. Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas. 2. Capacidad de un material elástico para absorber y almacenar energía de deformación.

La resiliencia es, para decirlo en lenguaje coloquial, capacidad para rebotar. Y aquí aparece de nuevo la flexibilidad, vista como capacidad para, después de espachurrarse, volver a tomar forma para continuar.

Si te pones tieso, rígido, sólido y pesado, no vas a poder rebotar. Hay que ser como los «porfiados»: aquellos muñecos que aunque los trates de tumbar vuelven a ponerse de pie. Con terquedad. Con la terquedad que da el tener proyectos, valores, modelos mentales y lenguajes adecuados, planes B, C y D, resiliencia y compañías positivas.

Buenas compañías

No andes con malas compañías. No te juntes con personas negativas. No hables siempre con las mismas personas que te complican y te desilusionan. La gente negativa pasa por ser muy aguda e inteligente, pero es como un «agujero negro» del universo: de ahí no sale nada. Huye de esa gente como de un enfermo contagioso: «de que se pega se pega».

Busca la compañía de personas buenas, positivas, nutritivas, creativas. Busca que se te peguen las actitudes positivas y creativas. Y, por supuesto, busca contribuir a mantener y mejorar el tono positivo.

Criterios

Hay criterios para tomar decisiones en diversas condiciones. En una condición de certeza se escoge la opción que proporcione el máximo beneficio. En una de riesgo se escoge la que proporcione el «máximo valor esperado» (cuyo beneficio multiplicado por su probabilidad de ocurrencia sea el máximo). En condiciones de incertidumbre pueden aplicarse diversos criterios.

Pesimista/prudente

Una actitud prudente para decidir en condiciones de incertidumbre consiste en identificar el peor resultado posible de cada opción y seleccionar la acción que asegure los mejores resultados en las peores condiciones. Esta actitud se basa en el supuesto de que la naturaleza es malévola. La decisión será escoger lo mejor de lo peor, lo menos malo. Murphy diría: «si las cosas pueden salir mal, saldrán mal». La idea es concentrarse en los resultados más negativos, para limitar su efecto lo más posible.

Aquí caben dos opciones de criterios: minimax y maximin. Una decisión que sigue el criterio minimax se asocia con las pérdidas (pagos negativos) y busca minimizar la pérdida máxima. Una que sigue el criterio maximin se asocia con los pagos positivos y busca maximizar la ganancia mínima.

Optimista/arriesgado

Si tienes una disposición optimista y de aventura puedes aplicar el criterio maximax. En este caso se supone que la naturaleza es benevolente: todo lo contrario de Murphy. Se

El juego de croquet de Alicia en el País de las Maravillas

Alicia pensó que no había visto un campo de croquet tan raro como aquél en toda su vida. Estaba lleno de montículos y de surcos. Las bolas eran erizos vivos, los mazos eran flamencos vivos, y los soldados tenían que doblarse y ponerse a cuatro patas para formar los aros.

La dificultad más grave con que Alicia se encontró al principio fue manejar a su flamenco. Logró dominar al pajarraco metiéndoselo debajo del brazo, con las patas colgando detrás, pero casi siempre, cuando había logrado enderezarle el largo cuello y estaba a punto de darle un buen golpe al erizo con la cabeza del flamenco, éste torcía el cuello y la miraba derechamente a los ojos con tanta extrañeza, que Alicia no podía contener la risa. Y cuando le había vuelto a bajar la cabeza y estaba dispuesta a empezar de nuevo, era muy irritante descubrir que el erizo se había desenroscado y se alejaba arrastrándose.

Por si todo esto no bastara, siempre había un montículo o un surco en la dirección en que ella quería lanzar al erizo, y, como además los soldados doblados en forma de aro no paraban de incorporarse y largarse a otros puntos del campo, Alicia llegó pronto a la conclusión de que se trataba de una partida realmente difícil.

Los jugadores jugaban todos a la vez, sin esperar su turno, discutiendo sin cesar y disputándose los erizos. Y al poco rato la Reina había caído en un paroxismo de furor y andaba de un lado a otro dando patadas en el suelo y gritando a cada momento «¡Que le corten a éste la cabeza!» o «¡Que le corten a ésta la cabeza!».



Lewis Carroll: Alicia en el País de las Maravillas.

identifica la mayor ganancia posible para cada opción y se elige la que ofrezca la mayor ganancia. La decisión será escoger lo mejor de lo mejor.

Variable

Si quieres simular, experimentar con diversos grados de pesimismo/optimismo puedes recurrir al principio de Hurwicz: establece un coeficiente alfa que puede tomar valores entre cero y uno: del total pesimismo al total optimismo. Así, minimax es cero y maximax es uno.

Igual probabilidad

Cuando es posible asignar probabilidades a los estados de la naturaleza, se sigue el criterio de seleccionar la opción que produce el máximo valor esperado. Se puede utilizar este criterio, en condiciones de incertidumbre, asignando iguales probabilidades, lo cual es bastante sencillo.

Arrepentimiento minimax

Para evitar un gran arrepentimiento, el criterio del costo de oportunidad puede ser útil. Se calculan los costos de oportunidad para cada estado de la naturaleza, sustrayendo del pago mayor los demás pagos. El valor absoluto de cada diferencia es la cantidad de arrepentimiento que resulta de no seleccionar la mejor opción en cada estado de la naturaleza. Un decisor racional aplica el criterio minimax: selecciona la opción con el mínimo máximo. Si esto suena muy complicado, vale expresarlo de manera sencilla: escoja la opción que produzca el menor arrepentimiento, si ocurriera algo mejor.

Funciona

Nadie dijo que fuera fácil. Pero funciona. Funciona si se practica. Cada herramienta funciona. Cada truco tiene efecto. En conjunto son mágicos. ¡Dale! 🎲