

HATFORD, Tim, 2011, *Adapt: Why Success always starts with Failure*, Nueva York, Straus and Giroux. 320 pp.

Mediante una serie de casos y ejemplos, Hatford ilustra la manera en la que el éxito y el fracaso son inseparables, de manera que para tener éxito hay que fracasar. En el primer capítulo, «Adaptación», el autor presenta varios ejemplos y casos de fracasos que atribuye a la falta de experimentación y adaptación. Desde las páginas iniciales, Hatford plantea que los problemas son más complejos de lo pensado y que su solución pasa por tres principios: buscar nuevas ideas y probar nuevas opciones, sobrevivir a los fracasos cuando se prueba algo nuevo en escala manejable y lograr retroalimentación a la vez que se aprende de los errores. Señala, además, que muchas ideas en las organizaciones son descartadas de plano por la centralización en las decisiones que existe en ellas con frecuencia y por el énfasis exagerado en confiar en las opiniones y predicciones de supuestos expertos. Este capítulo inicial, a la vez enfatiza el valor de «probar y errar» en un entorno descentralizado con evolución constante de ideas y sienta las bases para los capítulos siguientes.

El segundo capítulo presenta diversas ilustraciones de la manera en la que las organizaciones y las personas aprenden o no de sus errores. La idea central es que la experimentación permite que se llegue a mejores soluciones. Pero la formalización en la organización más bien la dificulta, debido a que el conocimiento está disperso en múltiples agentes que a su vez lo prefieren emplear para sus propios intereses.

Luego, en el tercer capítulo Hatford alude con mayor detalle a la variación que debe lograrse para que se desarrollen más soluciones evolutivamente. Uno de los más interesantes ejemplos mencionados por el autor es el desarrollo del avión Spitfire durante la Segunda Guerra Mundial, lo que se hizo a un costo mínimo, sin que se diera crédito inicial a la idea, ya que se consideraba que solo los bombarderos grandes podían ser efectivos. Fue la variación lo que permitió experimentar con varias soluciones. La idea, entonces, es incentivar el desarrollo de ciertas ideas sin descartar o eliminar otras en el proceso.

En el capítulo siguiente, Hatford presenta nuevamente una serie de casos que muestran cómo la experimentación permite encontrar soluciones a una variedad de problemas. Sin embargo, no defiende meramente la necesidad de probar posibles soluciones para llegar así a la más apropiada, sino que más bien resalta la importancia de la experimentación estadísticamente válida para poder medir el grado en el que las propuestas son exitosas y afirma que, para evaluar el mérito de las soluciones derivadas de los experimentos, se requiere la debida evidencia recolectada mediante un proceso de medición riguroso y no mera evidencia anecdótica. Mediante ejemplos, Hatford critica a los que implementan

soluciones sin considerar alternativas y sin hacer pruebas aleatorias. Sus ejemplos son profusos, cubriendo, entre otros, la efectividad de los créditos a pequeños productores, el desarrollo de máquinas que se adaptan a la realidad de los países en desarrollo, las recomendaciones médicas que se manifiestan como riesgosas, el mejoramiento del rendimiento escolar, el crecimiento de exportaciones como el salmón y las estrategias para reducir la corrupción en proyectos públicos.

Tanto el quinto como el sexto capítulo se vuelven una alerta a la manera formal en la que organizaciones de todo tipo tratan de encontrar soluciones a sus problemas y que puede llevar a considerables errores y fracasos catastróficos por el «efecto dominó», lo mismo que a la necesidad de hacer sobrevivible cualquier experimentación. Hatford menciona la gravedad de la debacle financiera y sugiere desvincular lo más posible los distintos procesos para así evitar la progresión cada vez más grave de un error inicial. A su vez, ilustra mediante ejemplos y casos cómo contar con mayores procedimientos para hacer más seguros procesos que pueden llevar a lo contrario y hasta acrecientan el riesgo de serias debacles debido a la complacencia que tales procedimientos generan entre las personas responsables del control, lo que hace más importante la disensión en una organización descentralizada. El autor considera que más bien es en la organización centralizada donde se corre el riesgo de cometer errores, emplear información sesgada y rodearse de expertos que corroboran la supuesta validez de ideas que por sí ya la tienen.

Finalmente, en el séptimo y octavo capítulos, Hatford regresa a las ideas presentadas en el capítulo inicial y resalta la necesidad de fomentar la adaptabilidad de las organizaciones y las personas. Para ello se requiere un entorno que permita la generación de variadas ideas y la experimentación estadística controlada. Ello incluye el actuar de los gobernantes y el Estado cuando buscan soluciones a los problemas de la sociedad. En las páginas finales, y a nivel más personal, Hatford enfatiza la relevancia de la experimentación en el trabajo diario, del establecimiento de una «zona segura» para llevarla a cabo, de la importancia de reconocer y aceptar el fracaso y de la identificación de las razones del fracaso para así lograr el éxito final.

El libro contiene muchas ideas ya desarrolladas anteriormente y el gran número de referencias incluidas así también lo recuerda. Por ejemplo, muchos libros describen hoy en día las ventajas de establecer entornos de trabajo que promuevan la creatividad y la experimentación y cubren la limitación humana de tomar decisiones de manera puramente objetiva. Sin embargo, la diversidad de situaciones define la conveniencia de tener mayor centralización de decisiones en ciertos casos y más descentralización en otros, debido a que una mayor descentralización de las decisiones debe ser vista en conjunción tanto con el control y los incentivos como con el tiempo disponible para experimentar de manera

rigurosa alternativas de solución. Por ejemplo, una mayor centralización de decisiones puede llevar en ciertos casos a tomarlas más rápidamente y a una mejor visión de conjunto, lo que reduce a su vez los costos de coordinación. Hatford, no parece ignorar el valor de la centralización, pero al mismo tiempo defiende la organización descentralizada debido a la dificultad de coordinar el actuar de múltiples personas con variados intereses, tanto en el nivel macroeconómico de la economía en su conjunto como en el nivel microeconómico de las organizaciones en el mercado. Sus ejemplos del cambio climático, la ayuda para el desarrollo y la crisis financiera muestran, más bien, que se debe llegar a un equilibrio entre centralización y descentralización.

El mérito adicional del libro de Hatford es presentar las ideas de manera amena y atractiva, acompañadas de una profusión de casos y de ejemplos de diversa índole que cubren el variado espectro de las ciencias sociales. El lector no se aburrirá con los casos que presenta, aunque hubiera sido útil que el autor expresamente sentara su posición desde un inicio y resumiera los puntos más importantes de su argumento al término de cada capítulo.

Este libro es de utilidad para el trabajo de las personas en cualquier tipo de organización; los responsables de tomar decisiones en el Estado y de definir la política económica también encontrarán valor en los aportes de Hatford. La idea de que las organizaciones deben fomentar un ambiente en el cual se incentiven y generen ideas divergentes que llevan a éxitos y fracasos y se den experimentaciones controladas y aleatorias de las que luego se puedan extraer valiosas lecciones es aplicable en mayor o menor grado a cualquier tipo de organización.

Folke Kafka

*Joseph Katz Graduate School of Business, Pittsburgh University*