

En busca del equipo perfecto



El diseño de procesos puede ayudar en la creación de equipos infalibles. Pero no todo se puede estandarizar, y tampoco es lo deseable. La diversidad ayuda a evitar sesgos, pero ¿cómo ponerla al servicio del proyecto común?

TENDEMOS A OLVIDARLO, pero somos seres falibles. Cometemos errores. Muchos. Los economistas debemos a **Herbert Simon** reconocer la obviedad de nuestros límites cognitivos y psicológicos a la hora de tomar decisiones. Padece *bounded rationality*: conocimiento incompleto; deficiente valoración de las consecuencias de las acciones; incapacidad para procesar la información disponible; persecución de fines mutuamente inconsistentes; apuesta por la cómoda planificación del corto plazo frente a la incómoda incertidumbre del futuro; mediocridad, etcétera.

Pero lo importante no es la miopía sino buscar fórmulas que mitiguen los errores. En sistemas mecánicos, se demuestra que, en según qué condiciones, es posible construir sistemas «perfectos» con instrumentos imperfectos. En las organizaciones, ¿podríamos formar equipos infalibles con individuos falibles? Y si es así, ¿cómo?

Hay fórmulas. **March y Simon** (1958) demostraron que implantar sistemas formales reduce la propensión a cometer errores «de bulto». Por eso, las organizaciones diseñan procesos que evitan subjetividades y atajos peligrosos. ¿Cuánto se puede estandarizar? Sin duda, bastante, pero desde luego no todo. Para el resto, solo queda apoyarse en los demás, cooperar y trasladar las decisiones individuales a los equipos.

La economía experimental demuestra que, bajo algunas condiciones, los equipos

atenúan el impacto de los errores individuales, pero bajo otras se acentúan, de modo que lo sugestivo es discernir qué tipo de equipo mitiga/incrementa errores. Disculpen las expectativas creadas: mi racionalidad es suficientemente *bounded* para proponer una respuesta, pero sí ofrecer algunas pinceladas en uno de los temas candentes: la diversidad.

A la pregunta ¿son más perfectos los equipos diversos o los monocolor?, la bibliografía explica:

(1) Las bondades de los equipos multicolor: se demuestra que, al analizar datos y sacar conclusiones, domina el criterio que los miembros tienen en común, mucho más que el disímil. Si hay mucha uniformidad, aparecen sesgos. En manos de un equipo joven e inexperto, la estrategia padecerá excesivo apetito por el riesgo o exagerado optimismo; un equipo de señores que haya sufrido crisis severas puede resultar inmovilista, sobreponderar los errores pasados y elevar su aversión al riesgo; un equipo de hombres puede minusvalorar intangibles vitales y un equipo de mujeres, sobreponderarlos. Para evitar sesgos, es conveniente mezclar hombres y mujeres, generaciones, diversa formación, etc.

(2) Los arcoíris pueden ser peligrosos: se demuestra que el aumento del umbral de consenso requerido por un equipo que selecciona proyectos lleva a más errores de omisión, menos errores de comisión y un menor número de proyectos aprobados. Quizás en uno de estos últimos estuviera la supervivencia de la organización. Un equipo muy diverso puede ser ingobernable, lento y finalmente inútil. Debe existir una base común. No sirve, pues, introducir a «cualquier» mujer, por poner un ejemplo, aunque sean necesarias. La selección es vital.

(3) Mire la etiqueta: un estudio sobre los errores cometidos por los Consejos de Administración señala que la diversidad que tiene que ver con las preferencias personales resulta perjudicial mientras que la diversidad de juicios/interpretaciones de la información es positiva. Ver las cosas desde distintos prismas mejora la toma de decisiones; ver cómo imponemos nuestro criterio y preferencias no. Interesante punto este, porque lo que más nos caracteriza como decisores no son los errores de juicio, sino padecer la tentación de obtener ventajas privadas de la cooperación, es decir, la voluntad limitada, *bounded willpower*, y el oportunismo, buscar el *self* con engaño.

En suma: no sé montar equipos perfectos, pero recomiendo buscar una equilibrada diversidad en gente con principios. ¡Lástima que los principios no estén en el *curriculum vitae*! ¿O sí?

LA PREGUNTA DE LA AUTORA

¿Qué características cree usted que debería tener el equipo perfecto? ¿Y el líder perfecto?



@nuestrotiempo_
Opine sobre este asunto en Twitter. Los mejores tuits se publicarán en el siguiente número.

Reyes Calderón [Eco y ADE 84 PhD 91 y 97] es profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y dirige la Unidad de Reputación de la Universidad de Navarra.

@Reyes_calderon