

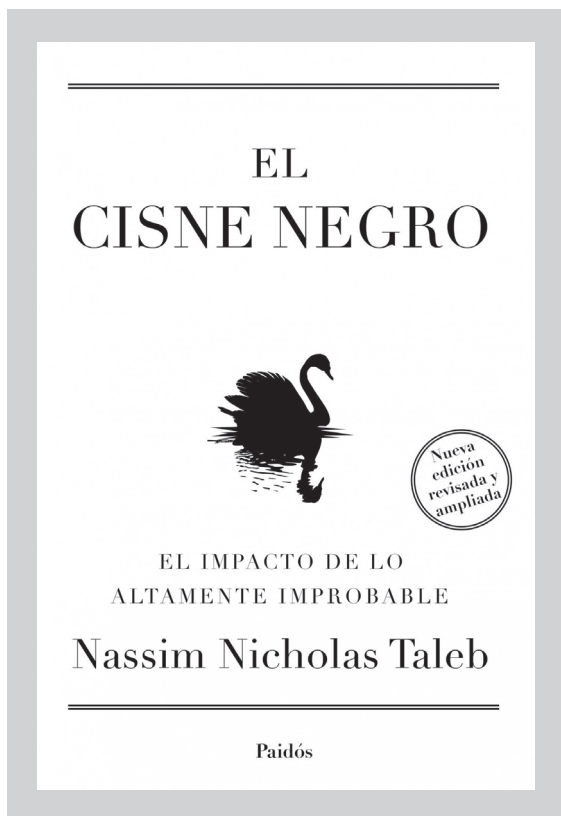


Reseña

Bibliográfica



El cisne negro: El impacto de lo altamente improbable.



Autor:
Nassim Taleb

Año:
2011

Editorial:
Paidós.

Reseña elaborada por:
Oscar Galván Mendoza¹

¹ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez - México

Con la mención del descubrimiento del primer cisne negro en la región de Australia, Nassim Nicholas Taleb captura al lector y le permite adentrarse en el universo del azar de una manera un tanto cruda y agrega que ese hecho «ilustra una grave limitación de nuestro aprendizaje a partir de la observación o la experiencia, y la fragilidad de nuestro conocimiento» (Taleb, 2008, p. 23). Además de sugerir que todo lo que se necesita es una sola ave negra para poder invalidar una afirmación generalizada de millones de visiones confirmatorias, el cisne negro no solo representa ese suceso distinto e inesperado que produce un impacto considerable en el desarrollo diario tanto de las organizaciones como de los individuos que la integran, sino que muestra la ceguera del ser humano pensante respecto de lo aleatorio.

En ese sentido, el cisne negro es un suceso que equivale a tres atributos: i) rareza, ii) impacto extremo; y iii) predictibilidad retrospectiva. Se habla de rareza porque está completamente fuera de las expectativas normales, porque nada del pasado puede apuntar de forma convincente a la posibilidad de que ocurra ese suceso. En el caso del impacto extremo, se debe hacer mención que este fenómeno suceso causa un fuerte impacto, y a la par de la predictibilidad retrospectiva, pese a la condición de ser un evento raro, hace que se le inventen explicaciones de su existencia después del hecho, con lo que se hace explicable y predecible. Y es que la mayoría de los grandes sucesos que han marcado el avance y desarrollo en la sociedad han seguido la dinámica del cisne negro, entre los que se destacan las guerras y las crisis financieras; estas últimas han perjudicado directamente la dinámica empresarial. Al respecto, Taleb (2008) agrega que una pequeña cantidad de cisnes negros explica casi todo lo concerniente al mundo, desde el éxito de las ideas y las religiones hasta la dinámica de los acontecimientos históricos y los elementos de la vida personal de los individuos.

Derivado de lo anterior, se separa la incertidumbre al crear dos provincias utópicas: Extremistán y Mediocristán. En la primera provincia, las desigualdades son tales que solo una observación puede influir de forma desproporcionada en el total de las observaciones ya realizadas, dado que no existe un control en la aleatoriedad. También lo imprevisto, lo accidental y lo no predicho contribuyen en la generación de cisnes negros, ya que, en palabras de Taleb (2008, p. 80), «unas cuantas ocurrencias han influido colosalmente en la historia». Por otra parte, en Mediocristán, predomina la rutina, la tiranía de lo colectivo, lo obvio, los sucesos son predecibles y no se presenta ese impulso que requieren las empresas para expandirse y fusionarse, lo cual significa que las organizaciones no portaran etiquetas de eficiencia y de aparente mayor estabilidad; esto se da en función de que en Mediocristán no existen las economías crecientes de escala.

Además, una de las fortalezas que se puede apreciar a medida que el texto se desarrolla es el énfasis que Taleb (2008) realiza al afirmar que a los seres humanos se les dificulta poder identificar ambos mundos, y que, con el afán de querer alcanzar una jerarquía social tanto dentro como fuera de las empresas, tratamos nuestro conocimiento como una propiedad personal que se debe proteger y defender, de esta forma se manejan los fenómenos de Extremistán como si pertenecieran a Mediocristán. Por tanto, «el cisne negro procede de nuestra falsa comprensión de la probabilidad de las sorpresas, de esos libros no leídos, porque nos tomamos un poco demasiado serio lo que sabemos» (Taleb, 2008, p. 41).

El problema del cisne negro que se puede apreciar con facilidad de una forma histórica dentro de las organizaciones, es la dificultad fundamental de generalizar a partir de la información disponible o de aprender del pasado y aquello ya visto para acercarse y poder abordar lo desconocido. Lo anterior se presenta en el momento de la toma de decisiones, ya que, en la mayoría de las ocasiones, las personas que eligen el camino que la empresa seguirá se basan en información que confirma sus respectivos conocimientos, dejando de lado lo que no se sabe y lo que no se observa; a esto se le conoce como error de confirmación. Así mismo, estos sujetos se encargan de crear una tendencia hacia analizar y valorar aquellos casos de triunfo, donde las empresas destacan por su supervivencia y no consideran los casos en los que estas fracasan, porque no se sabe casi nada. Es aquí donde se presenta la evidencia silenciosa como un mecanismo de mantener la ilusión de poder entender el mundo y, en consecuencia, ser capaces de anticipar lo que va a ocurrir.

Otro de los aspectos que se deben resaltar ocurre cuando Taleb (2008) afirma que las personas se engañan con historias ordinarias y comprensibles acerca de sucesos complejos que conforman la realidad que día a día viven. Esa inclinación un tanto platónica hacia las historias que dan sentido y coherencia a la comprensión de un suceso inexplicable tiene como consecuencia una escasa capacidad para brindar atención a las secuencias de hechos sin tejer una explicación o sin forzar un vínculo lógico. Por tanto, el ser humano se convierte en víctima de una falacia narrativa, debido a su gusto por reducir la dimensión de las cosas y por la predilección de las historias compactas sobre las verdades desnudas, lo cual distorsiona gravemente la representación mental del mundo; y es particularmente grave cuando se trata de un suceso raro. Esta realidad no es ajena en la dinámica empresarial; el verdadero desafío al que se enfrentan las organizaciones consiste en identificar la oportunidad que se oculta en los aspectos inexplicables y en el caos del mercado, ya que la oportunidad, además de estar en continuo movimiento, es limitada.

Aunado a lo abordado, desde la perspectiva de la gestión de las empresas, se detecta una constante resistencia por parte de las organizaciones a la idea de que su permanencia dentro de un mercado sea cada vez más imprevisible; a los dirigentes de empresas les resulta perturbador pensar que lo que ocurre dentro de un mercado global es a menudo solo una cuestión de azar, por eso, prefieren engañarse a sí mismos con la ilusión de que realmente pueden controlar el mundo que los rodea. Partiendo de esa situación, Taleb (2008) sostiene que, cuando los individuos intentan recoger información sobre el mundo que los rodea, suele ser la biología la que los dirige, lo cual genera que su atención fluya sin esfuerzo hacia lo sensacional, no tanto a lo relevante como a lo sensacional. Al mismo tiempo, el sistema de orientación de las organizaciones se encamina equivocadamente hacia un mundo en el que lo relevante suele ser aburrido y no sensacional.

Sin embargo, cuando se analiza a fondo las circunstancias de lo que se puede ver, no es necesariamente un proceso de análisis de todo lo que existe. Esa falacia en la forma de entender los acontecimientos es la de las pruebas silenciosas. Al tener en consideración que la historia oculta tanto a los cisnes negros como su capacidad para generarlos, se debe agregar que las pruebas silenciosas están presentes en todo lo relacionado con el concepto de historia, es decir, la historia oculta a los cisnes negros y brinda una idea falsa sobre la probabilidad de esos sucesos; a lo anterior se le llama “distorsión de las pruebas silenciosas”.

Hay que mencionar también que en los últimos años la preocupación de las empresas por definir el presente y diseñar su propio futuro de una forma completamente independiente ha ido aumentando. Taleb (2008) agrega que es imposible pensar que el presente está desligado del futuro, de igual forma no es correcto imaginar un desarrollo en el tiempo sin tener en cuenta la situación presente de incertidumbre desde la cual se está definiendo. Entendiendo la incertidumbre como una expresión que manifiesta el grado de desconocimiento acerca de una condición futura, que implica una previsibilidad imperfecta de los hechos, esta se presenta en cada decisión, desde la más pequeña hasta la más significativa, por lo cual tiene un impacto considerable en el desarrollo de una organización.

Si bien es cierto que el aparato emocional del ser humano está diseñado para la causalidad lineal, y que existen modelos que combaten la incertidumbre con estrategias basadas en simplicidad y linealidad, dichos modelos no brindan una verdadera aproximación a la complejidad de las relaciones de una organización. Habría que considerar también que los individuos que integran las empresas hoy en día sienten fascinación por lo tangible, la confirmación, lo visible, lo concreto y lo arraigado. Es en ese momento cuando tienden a caer en una “falacia lúdica”. Acorde

con Taleb (2008), la falacia lúdica consiste en confundir los atributos de la incertidumbre en la realidad con aquellos que se manejan en los exámenes y en los juegos; se centra normalmente en los estudios de tipo gaussiano, pero se aplica a muchos otros modelos que tratan con la aleatoriedad en esquemas restrictivos y autocontenidos. Además, uno de los errores que se cometen comúnmente es que se tiende a forzar una relación causal para explicar un determinado evento histórico o social, sin tener en consideración incontables elementos y variables invisibles que actúan ahí, muchos de los cuales quizá nunca se descubran o se lleguen a entender del todo.

Ahora bien, el problema de los expertos en materia empresarial es que creen que saben más de lo que realmente saben, su arrogancia epistémica los hace que presuman de la información que disponen, sin caer en la cuenta de que la información puede ser un impedimento para el conocimiento. Se deben centrar de una manera más técnica en el momento de predecir el futuro de una organización a través de sus estudios, ya que cuanto mayor sea la información que posean, más hipótesis formularán y errarán más en sus predicciones. De ahí que Taleb (2008) sostenga que el problema es que los expertos no identifican qué es lo que no saben y que no consideran que las cosas se encuentran en constante movimiento; por consiguiente, se requieren ciertos conocimientos que los expertos no suelen tener, debido a que se centran en estudiar cosas que no se mueven. La forma de enfocar esta cuestión es que las cosas que se mueven son a menudo proclives al cisne negro; dado que el ser humano no es capaz de ver todo lo que existe, se comporta como si el cisne negro no existiera, lo cual se conoce como tunelaje.

En el caso de los expertos, al ser personas cuyo centro de atención es muy limitado, tienden a tunelar. En las situaciones en que el tunelaje es seguro, porque los cisnes negros no son consiguientes, al experto le ira bien. Por otra parte, se debe tener en cuenta que las predicciones fracasan por lo que se conoce como tunelaje, ese olvido de las fuentes de incertidumbre ajenas al propio plan; el experto suele enfocarse en determinadas fuentes de incertidumbre, aquellas que conoce, ignorando otras. Anticipar el comportamiento de los elementos de un fenómeno de estudio dentro de una organización es sumamente complejo. En contraste con lo abordado, se hace mención de la humildad epistémica, la cual es practicada por aquel experto que no se compromete, a quien le preocupan las consecuencias de estar equivocado, que introspecciona y que es torturado por ser consciente de su propia ignorancia.

Es probable que cueste aceptar que ser humano implica un cierto grado de arrogancia epistémica en la gestión de asuntos, sobre todo laborales, y no hay por qué avergonzarse de ello; no se debe intentar suspender el

juicio, ya que las opiniones son la materia de la vida. De igual forma, no se debe evitar la predicción, lo que sí se debe evitar es la dependencia innecesaria de las predicciones dañinas a gran escala, pero solo de estas. El ser humano pensante debe estar preparado para todas las eventualidades importantes. A manera de una modesta recomendación, Taleb (2008) comparte algunos trucos que pueden ayudar en caso de que no se pueda predecir:

- Establecer una distinción entre las contingencias positivas y negativas.
- No buscar lo preciso ni lo local, no ser de mentalidad cerrada.
- Aprovechar cualquier oportunidad, ya que muchas personas no se han dado cuenta de que han tenido un golpe de suerte cuando lo experimentan.
- Tener cuidado con los planes precisos de los gobiernos; a los funcionarios gubernamentales les interesa perpetuarse, no llegar a la verdad.
- No desperdiciar el tiempo intentando luchar contra los vaticinadores —analistas de bolsa, economistas, científicos sociales—.

Al tener en consideración los puntos mencionados, se puede contribuir en mitigar las sorpresas, las cuales son una de las características fundamentales de los cisnes negros y, por tanto, se logra disminuir las consecuencias y los daños y las injusticias que esos sucesos provocan. Al asimilar al cisne negro de la forma descrita, la aleatoriedad fractal se hace presente, y ese suceso ya identificado puede convertirse de cisne negro a cisne gris, no olvidando que sigue existiendo cierta vulnerabilidad ante este.

Dicho brevemente, para que un suceso sea un cisne negro, no solo tiene que ser raro o disparatado, sino que debe ser inesperado y ha de situarse fuera del túnel de posibilidades. En el ámbito organizacional, debe ser una debilidad para la organización. Con el antecedente de que muchos sucesos raros pueden mostrar su estructura, no es fácil computar su probabilidad, pero sí hacerse una idea general sobre la probabilidad de que ocurran. Aquellas personas que conformen la organización y que sean conscientes de la posibilidad de tales sucesos, pueden llegar a pertenecer a la variedad de quienes no sienten debilidad por ellos.

Finalmente, y a manera de conclusión, el libro y su contenido brindan la idea de que los cisnes negros suceden precisamente porque no se espera que vayan a ocurrir. Asimismo, se presenta de una forma clara y precisa el concepto de cisne negro y sus tres atributos: i) rareza, ii) impacto extremo; y iii) predictibilidad retrospectiva. También se define y se separa la incertidumbre en dos provincias utópicas: Extremistán y

Mediocristán. Por otra parte, se hace un análisis de la importancia de la ilusión de comprender lo que pasa en un mundo que es más complicado o particularmente más aleatorio de lo que se cree, así como de la distorsión retrospectiva de la historia, es decir, cómo se evalúan los hechos después de suceder y la valoración exagerada de la información factual. Hay que mencionar también la desventaja a la que se suelen enfrentar las personas expertas, precisamente cuando predicen y prevén el futuro de las organizaciones, ya que el texto deja la inquietud de que los expertos no identifican qué es lo que no saben y que no consideran que las cosas se encuentran en constante movimiento; por consiguiente, se comportan como si el cisne negro no existiera, lo cual se conoce como tunelaje.

Debido a que no se aportan soluciones para evitar los cisnes negros, Taleb permite una reflexión en reconocer que estos sucesos existen, contribuye en poderlos identificar y hace que el lector sea consciente de que, al analizar con profundidad las circunstancias de lo que se puede ver de esos sucesos, no es necesariamente un proceso de análisis de todo lo que existe acerca de ellos. A la par, se expone que todas las personas tienen un mecanismo por el que mantienen la ilusión de que se puede entender el mundo y, en consecuencia, ser capaces de anticipar lo que va a ocurrir. Tras el suceso, es normal centrarse solo en una parte de la información, justamente la que es posible de explicarse, y es común que se deje de lado el resto de las pruebas y evidencias. En definitiva, lo más impactante es saber que una sola observación es capaz de invalidar una afirmación generalizada basada en millones de observaciones previas.

Referencias

Taleb, N. N. (2011). *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*. Barcelona: Paidós.

