



CARACTERÍSTICA CLAVE DE LOS EMPRESARIOS EXITOSOS

La Tolerancia de la *Ambigüedad*



UFM
universidad
FRANCISCO MARROQUÍN



ACTON FOUNDATION
for Entrepreneurial Excellence

La tolerancia de la ambigüedad, característica clave de los empresarios exitosos

Por Jeff Sandefer

INTRODUCCIÓN

“¿Cuál es la característica más importante que necesita tener un empresario?”, preguntó mi hija de trece años, Taite.

Me detuve. Como empresario exitoso y catedrático de mucho tiempo en Acton School of Business, había observado una característica en muchos empresarios que rara vez encontraba en la población en general. Pero me tomaría un poco de tiempo explicarlo.

“La tolerancia de la ambigüedad”, le dije. “La mayoría de empresarios con principios o ya la tienen o, si no, la desarrollan. Pero raramente la encuentras en la mayoría de las personas”.

“¿Qué es ‘la tolerancia de la ambigüedad’?”, preguntó Taite. Y empezó la historia.

CUENTOS VEROSÍMILES Y “PORNOGRAFÍA DE NEGOCIOS”

Enfrentémoslo. Cuando mira al pasado en su vida, normalmente cuenta la historia de una manera que lo hace verse bien. Lo mismo es cierto con los empresarios. Después de un éxito de negocios, con frecuencia elegimos y arreglamos cuidadosamente los hechos para que se nos considere el héroe de la historia¹.

Normalmente la historia es algo como esto: “Se me ocurrió una visión increíble. Armé el equipo correcto. Y mediante brillantes tomas de decisión y a la pura fuerza de voluntad, creé algo de la nada”.

Es una bonita trama. Hace del empresario la fuerza impulsora del cuento. Y es verdad o por lo menos una versión de la verdad. Si usted cuenta la historia lo suficientemente bien, puede hasta encontrar su cara en la portada de las revistas *Fortune* o *Forbes* o uno de los otros proveedores de lo que llamo “pornografía de negocios”. Porque el drama y los finales felices venden revistas.

Pero no es así como se siente la capacidad empresarial en las trincheras. No hay una trama clara. Los finales felices distan de ser seguros. Existe una sensación de caos, una toma de decisiones frenética, y momentos de gran temor e incertidumbre. Uno va formando la trama sobre la marcha. Y los empresarios que fallan nunca tienen la oportunidad de reescribir la historia.

Mi amigo Amar Bhide, catedrático en Harvard y Columbia, miró hacia las trincheras de

1. Si duda de que esto sea cierto, pregúnteme solo sobre cualquiera de mis éxitos en los negocios.

la capacidad empresarial cuando estudió Inc. Magazine 500², una lista de las compañías de más rápido crecimiento en los Estados Unidos. No observó planes bien elaborados ni una ejecución ordenada, sino, en su lugar, una oscura tormenta de prueba y error, donde los empresarios probaron experimento tras experimento, continuaron con lo que funcionaba y abandonaron lo que no funcionaba: avanzaban, perseveraban, tomaban ventaja de golpes de suerte, y se retiraban a tiempo cuando la fortuna les daba la espalda.

Por supuesto, en algún lugar, muy en el fondo, usted ya sabía esto. La vida es difícil. Entonces ¿por qué debería haber diferencia con los negocios? El viaje de un empresario es el viaje de un héroe³, pero es un viaje mucho más difícil y tortuoso de lo que a la mayoría de nosotros nos gustaría creer.

Y es una “tolerancia de la ambigüedad” lo que hace toda la diferencia.

¿QUÉ ES LA “TOLERANCIA DE LA AMBIGÜEDAD” Y POR QUÉ ES TAN RARA?

Los empresarios necesitan tener una visión. Si usted quiere convertirse en un empresario exitoso, necesita ser capaz de decir: “¿Ven esa colina? Es una colina importante. ¡Necesitamos tomar esa colina!” Y necesita decirlo con suficiente convicción para que las personas se unan a usted. Pero, si tiene el instinto de un empresario, lo que hará después es sorprendente. Tan pronto como su feliz grupo emprenda el camino hacia la colina, usted se dirá a sí mismo: “Probablemente esa no sea la colina correcta. Apuesto a que estoy equivocado. Necesito buscar pistas de que necesitamos cambiar de curso”.

Suena un poco esquizofrénico, ¿no es así? Hasta un poco falso. Pero para un empresario natural, en el calor de la batalla, tiene perfecto sentido. Porque lo que él o ella en realidad quieren decir es: “*Creo* que esa es la colina correcta, o por lo menos probablemente está en la dirección correcta. Pero necesito pistas que puedan forzarnos a cambiar de curso”.

La capacidad de mantener ambas ideas en tensión, de comprometerse a seguir adelante a toda prisa, al mismo tiempo que empieza a buscar evidencia para probar que está equivocado, muestra una alta “tolerancia por la ambigüedad”. La mayoría de las personas experimentarían tal disonancia cognitiva⁴ que sus cabezas explotarían, pero no la de alguien con los instintos empresariales correctos.

Por qué no decir solamente “*Creo* que ésta es la colina correcta”. Porque otros cuentan con usted para obtener seguridad. Inserte la palabra “creo” y responderán: “Excelente. Vuelva cuando esté seguro. Entonces me comprometeré”.

La mayoría de las personas necesitan la confianza de un líder que les diga que es seguro seguir adelante. La mayoría saben que la previsibilidad y certeza no son lo mismo, pero se sienten igual si confían en su líder. Una tarea clave para los empresarios es crear esta previsibilidad para otros⁵.

Es la buena voluntad de un empresario de pintar una visión convincente y seguir

2. Amar Bhide, *The Origin and Evolution of New Business* (Oxford University Press, 2000).

3. El “viaje de un héroe” es la descripción que Acton hace de las victorias, luchas y transformación personal por las que un empresario pasará para alcanzar tanto el éxito financiero como la realización de su vida.

4. Disonancia cognitiva es el incómodo sentimiento causado por mantener dos ideas contradictorias al mismo tiempo.

5. Gracias a mi catedrático en Harvard, Howard Stevenson, por esta información.

adelante a toda prisa lo que genera el orden del caos un paso a la vez. Es la buena voluntad de un empresario de ser abierto a la nueva información y hacer correcciones a medio camino lo que mitiga el riesgo. La capacidad de hacer ambas cosas al mismo tiempo, frente a una gran incertidumbre, es una “tolerancia de la ambigüedad”, que separa a un empresario del resto del mundo.

Sin una “tolerancia de la ambigüedad”, gran parte de lo desconocido permanecería sin explorar. Nosotros, los empresarios, sabemos que debemos mostrar confianza frente a la incertidumbre. De otra forma, la mayoría de las grandes búsquedas nunca comenzarían.

¿PUEDE APRENDERSE LA “TOLERANCIA DE LA AMBIGÜEDAD”?

Entonces, ¿puede aprenderse la “tolerancia de la ambigüedad”? Absolutamente sí. Pero, tristemente, nuestra “cadena de montaje”, las escuelas desde kindergarten hasta el 12.º grado, así como la mayoría de las escuelas de negocios, nos enseñan todas las lecciones equivocadas.

La mejor forma de aprender la “tolerancia de la ambigüedad” es cometer errores temprano, a bajo precio y con frecuencia. Aprender que el fracaso es una bendición, si le ayuda a crecer. Aprender que el fracaso en busca de un objetivo loable es noble, y que las preguntas son más importantes que las respuestas. Aprender que los “guías”⁶ pueden aportar firmeza y sentido de responsabilidad, y ayudarte a formular las preguntas correctas.

Por eso, en Acton School of Business (www.actonmba.org) y en Acton Academy (www.actonacademy.org) trabajamos tan duro para proporcionar a nuestros estudiantes de MBA y a nuestros hijos una oportunidad para practicar el fracaso, tanto en el salón de clases como en el mundo real. Por eso los motivamos a “empezar con el fin en la mente” y a creer que pueden cambiar el mundo. Por eso trabajamos tan duro en inculcar los hábitos de experimentación de prueba y error, y de autorreflexión.

En esencia, creemos que “aprender a saber” o el aprendizaje en los libros es importante, pero solamente si le ayuda a “aprender a hacer” y “aprender a ser”⁷. La vida es cuestión de convertirse en quien usted está predestinado a ser utilizando sus talentos, con el fin de hacer algo de importancia para usted y para otros. Ese es el verdadero viaje del héroe de un empresario con principios.

Entonces, ¿qué enseñan la mayoría de las escuelas? Que dar la respuesta correcta es la clave para obtener excelentes calificaciones. Que las calificaciones excelentes harán que se ingrese a la universidad correcta. Que los maestros tienen todas las respuestas y que el trabajo del alumno es repetir mecánicamente lo que se le ha dicho. Y que deberían evitarse los pequeños errores, porque demasiados errores significan que se fracasará en las pruebas estandarizadas.

Es un sistema basado en el respeto por el orden, la autoridad y el control. Y es un milagro que nuestra cultura empresarial haya continuado floreciendo, a pesar de una tontería tal y tan equivocada.

6. En Acton utilizamos el término “guía” para describir a un empresario más experimentado, que está dispuesto a ayudar a empresarios con menos experiencia, ayudándoles a formular las preguntas correctas.

7. Las descripciones de estos tres tipos de aprendizaje provienen del gurú de la simulación, Clark Aldrich.

¿QUÉ SUCEDE CUANDO UNO LLEGA A UN CAÑÓN?

Mi hija escuchó cuidadosamente y luego preguntó: “Pero, ¿qué sucede cuando uno llega a un cañón profundo y la colina se encuentra del otro lado? ¿Cuándo sabes que es el momento de cambiar de dirección o de darte por vencido?”.

¡Qué excelente pregunta! Porque todos llegamos a veces a un cañón. Y mientras son las luchas épicas las que hacen que tenga sentido vivir la vida y enseñar las lecciones más profundas, no se siente lo mismo cuando uno está parado a la orilla de un precipicio.

Entonces, ¿qué le respondí a Taite? Cuando uno llega a un cañón y dispone de pocas herramientas para salvarlo, se vuelve creativo. Uno empieza por preguntarse: ¿Tengo el valor, la resistencia y otros recursos para caminar a través del mismo? ¿Es mejor bordearlo? ¿Existe una solución creativa? ¿Tenemos en el equipo un ingeniero en aeronáutica, que pueda diseñar un avión para sobrevolarlo?

Simplemente, uno explora. Observa qué talentos especiales tiene en el equipo o a quién necesita reclutar. Alinea los incentivos de las personas, para que todos remen en la misma dirección, a fin de llegar al otro lado. Y uno toma decisiones difíciles.

Una vez tenga algunas ideas para probar, usted empieza a pequeña escala. La primera prueba de vuelo no es lanzar un Boeing 767 desde el borde de un precipicio. Es un vuelo corto, de prueba, de un prototipo de los hermanos Wright, desde una loma cubierta de hierba. Si el primer vuelo es exitoso, avanza al siguiente reto. Si no, se reorganiza, reflexiona, y avanza hacia un nuevo enfoque y otra prueba. Mientras la colina siga brillando en la distancia, uno nunca se da por vencido.

ENTONCES, ¿CUÁNDO TE DAS POR VENCIDO?

Taite escuchó cuidadosamente de nuevo y después preguntó: “Entonces, ¿cuándo te das por vencido y cambias completamente la visión?”.

Otra excelente pregunta.

La razón más importante para cambiar de dirección es que te percastes de que estabas equivocado sobre una suposición importante.

Tal vez la competencia haya abordado ya la primera colina, por lo que necesitará un destino intermedio nuevo. O lo que ha aprendido sobre las necesidades de sus clientes no corresponde a lo que usted está ofreciendo. O sus estimaciones de costos han sido demasiado bajas, por lo que los riesgos y recompensas han cambiado. Los grandes errores ocurren y pueden requerir grandes correcciones o incluso reconsiderar otros supuestos fundamentales.

Por eso es tan importante seguir explorando el ambiente, en pro de nueva información. Cuando usted se da cuenta de que estaba equivocado, necesita retirarse a tiempo y probar de nuevo. Porque usted sabe que justo detrás de esas colinas hay otras, objetivos aún más interesantes, si solo usted tuviera la perspectiva de verlas.

“Pero, ¿cuándo te das por vencido?”, insistió Taite.

Hice una pausa. ¿Debería decirle la verdad, aun cuando esto significara para mí algunos momentos difíciles como padre? Sentí que yo mismo estaba mirando al otro lado del cañón.

“Taite,” le dije, “si la colina permanece como una búsqueda loable, y encaja dentro de tus talentos y de lo que amas, y esto ayuda a otros, nunca deberías darte por vencida. Nunca. No importa lo que cueste. Esto no quiere decir que estés segura de alcanzar en algún momento esa colina, porque es posible que no lo hagas. Pero significa que vivirás una vida que vale la pena vivir”⁸.

“Por suerte,” continué, “si uno se compromete a ser verdaderamente de primera categoría en algo, como dominar una habilidad, comprender un mercado, o liderar una misión, uno sigue trabajando a través de caídas y decepciones. Pronto adquirirás la fama como alguien que tiene buena reputación y que es experto en un tema. Entonces la colina comienza a venir hacia ti”.

“Eso es excelente, papá,” dijo alegremente Taite. “Ahora, sobre el baile de la escuela el viernes...”.

LA DIFERENCIA ENTRE IDEALISTAS, CÍNICOS Y ESCÉPTICOS

La palabra “escéptico” ha adquirido mala reputación en los últimos tiempos. Parece haberse convertido en el equivalente de “cínico”, con oscuros matices de pesimismo. Pero eso no es lo que la palabra significa.

Un *cínico* es alguien que se rehúsa a creer, incluso a la luz de una evidencia abrumadora. Un *idealista* es alguien que cree, sin importarle la evidencia de lo contrario. Un *escéptico* es alguien que duda de las creencias aceptadas, diciendo: “Muéstreme la evidencia y luego decidiré”.

El empresario con principios, que ha aprendido a “tolerar la ambigüedad”, es un idealista frente al largo plazo, y tiene una perspectiva optimista en el sentido de que la búsqueda es loable, sin importar los retos y apuros que pase al corto plazo, especialmente en los momentos de reflexión. Pero este mismo empresario es un *escéptico* también, concretamente cuando se trata de decisiones tácticas, prefiriendo realizar pequeñas apuestas en busca de nueva información, que demandará un cambio de curso.

El empresario con principios rechaza el cinismo en todas sus formas, y no ve razón alguna para el pesimismo a largo plazo.

IMPLICACIONES MÁS GRANDES

La importancia de una “tolerancia por la ambigüedad” y los empresarios con principios que la practican va más allá de una discusión entre padre e hija. Va al centro de lo que ha hecho de Estados Unidos la nación más poderosa en la Tierra y, tal vez, la última, mejor esperanza para la humanidad.

8. O, como me enseñó mi antiguo catedrático de la Escuela de Negocios de Harvard University, Howard Stevenson, acerca del éxito: “La vida es un viaje, no un destino”.

Sin un ejército de empresarios con principios, dispuestos a pintar una visión brillante en una colina, a experimentar cuidadosa y humildemente, y a cambiar indicaciones, la realidad de un servicio de entrega en todo el país no se convierte en Federal Express, sino en la Oficina de Correos de EE.UU. La realidad del progreso tecnológico no se convierte en un iPhone, sino que en un viejo teléfono Ma Bell; no se convierte en un ATM (cajero automático) en cada esquina, sino en retiros en Wall Street.

Las grandes ideas son importantes. Necesitamos visiones convincentes del futuro, para ayudarnos a avanzar. Necesitamos valor para crear la previsibilidad. Pero no podemos, como nación, confundir un anhelo de previsibilidad con una promesa falsa de certeza, o un anhelo por el éxito con una promesa falsa de lograr el cielo en la tierra.

Grandiosas teorías que violan las leyes de la naturaleza humana o del sentido común, difíciles de desmentir, expuestas por autoproclamados expertos, son una amenaza para todo lo que los empresarios con principios han construido. Las mismas pueden llevar a perder miles de millones —o incluso billones— de dólares, o, en el caso de un esquema utópico como el socialismo, a la muerte de decenas de millones de personas.

Las grandes ideas y grandes visiones son importantes, pero solamente si usted tiene el valor y la perseverancia hasta lograr que se cumplan. Si no, la vida es solamente una serie de pasos tentativos. El valor, la honestidad y la claridad de hacer las preguntas difíciles y cambiar la dirección son importantes. Si no, usted se convierte en un falso profeta, que dirige a las personas en una dirección peligrosa. Los empresarios con principios son importantes, porque cambian el mundo que reciben en otro mejor.

RESUMEN

¿Es la vida de un empresario con principios para usted? La respuesta a esta pregunta puede reducirse a su valor y disposición para aprender, a través de prueba y error, su capacidad de tolerar la ambigüedad.

Puede decir con confianza: “Esa es la colina. Necesitamos tomar esa colina”. Y tiene el valor de decirse inmediatamente a sí mismo: “Probablemente esa no sea la colina; necesito buscar una nueva información, que quizá sugiera que deberíamos cambiar nuestro curso”.

Sin la fe necesaria para formarse una visión, usted nunca empezará la búsqueda. Sin la humildad de admitir cuándo está equivocado, sacrificará a los que lo siguen en el altar de su propio ego.

Decida ahora buscar pequeños desafíos hacia una visión mayor y ármese de valor para darle la bienvenida a los pequeños fracasos que lo harán más fuerte. Empiece a aumentar su “tolerancia de la ambigüedad” y se encontrará bien encaminado a fortalecer las características empresariales más raras.

Jeff Sandefer, distinguido maestro en Acton School, es un empresario que ha emprendido varios negocios, especialmente en la industria de la energía.

OTRAS NOTAS DE ACTON EN ESTA SERIE INCLUYEN:

Un mensaje a García: ¿Lo entregará?

Todos necesitan un poco de ADR

Vida, libertad y la búsqueda de la felicidad: Una historia con moraleja

Establecer contactos de manera ingenua: La llamada que los empresarios, presidentes ejecutivos y líderes comunitarios temen

Entonces... ¿quiere ser un empresario?

Estrellas y escalones:
Hay oportunidades que solo se presentan una vez

Copyright © 2010 de la Acton Foundation for Entrepreneurial Excellence. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación o transmitida, sin el permiso escrito de Acton Foundation for Entrepreneurial Excellence.

Austin, Texas, EE. UU. • actonfoundation.org

Título original **A Tolerance for Ambiguity**
DERECHOS RESERVADOS de la traducción Copyright © 2011
Universidad Francisco Marroquín • Guatemala, Guatemala • www.ufm.edu



ACTON FOUNDATION *for Entrepreneurial Excellence*

Si usted es un líder, un modelo a imitar, un entrenador, un mentor, un consejero o alguien que reconoce los dones en otra persona y los inspira para que se orienten en busca de la grandeza, en Acton pensaremos que usted es un maestro.

Si usted es alguien que desea cambiar el mundo desde lo más hondo, que tiene la valentía de descubrir sus más preciados dones y la dedicación para dominar una disciplina, en Acton creemos que usted es un aspirante a empresario.

Acton Foundation está al servicio tanto de maestros como de aspirantes a empresarios. Atraemos, entrenamos e inspiramos a maestros expertos, y les brindamos los cursos y herramientas de aprendizaje necesarios para que ayuden a los aspirantes a empresarios.

Ofrecemos a los “maestros” los métodos para que sean más generosos y efectivos en atender a los que necesitan consejo sobre su profesión e intentan descubrir la vocación que les corresponde.

Ofrecemos a los “aspirantes a empresarios” un camino, para que descubran esa vocación y vivan una vida con significado.

Nuestro plan de estudios empresariales, basado en casos reales, permite tanto a los maestros como a los aspirantes a empresarios ponerse en los zapatos de empresarios de la vida real, y aprender a tomar las difíciles decisiones imprescindibles para obtener el éxito. El programa, en su totalidad, se imparte en el Acton School of Business, un MBA intensivo, de un año, en Austin, Texas, dictado exclusivamente por empresarios activos. *Princeton Review* cataloga al Acton como una de las “mejores experiencias de un MBA en el aula” en el país y, por cuarto año consecutivo, ha catalogado a los maestros de Acton entre las cinco mejores cuerpos docentes del país en el área de los negocios. Para obtener más información, visite, por favor, ActonMBA.org.

Otras herramientas y recursos adicionales para asesorar, guiar, enseñar y encontrar una carrera, y llevar una vida con significado, están disponibles en ActonFoundation.org.

**NO IMPORTA EN QUÉ ETAPA DEL VIAJE EMPRESARIAL SE ENCUENTRE.
LOS RECURSOS DE ACTON ESTÁN DISPONIBLES PARA USTED.**

¿SE SIENTE ACOSADO POR SOLICITUDES PARA “ESTABLECER CONTACTO”?

No malgaste su tiempo ni el de ellos. Utilice las sencillas herramientas que ofrece Acton a presidentes ejecutivos, para responder rápida y efectivamente esas solicitudes, y aprenda cómo cambiar, en treinta minutos, la vida de un aspirante a empresario.

[ActonGuides.org](https://actonguides.org)

HA CONSTRUIDO UN NEGOCIO, PERO ¿HA DEJADO ALGÚN LEGADO?

No hay mejor legado para fortalecer a la sociedad libre estadounidense que convertirse en un guía socrático y pasar la antorcha a la siguiente generación de empresarios con principios.

[ActonFoundation.org](https://actonfoundation.org)

¿POR QUÉ ESTOY GENERANDO GANANCIAS, PERO QUEDÁNDOME SIN EFECTIVO?

Usted puede aprender sobre el flujo de efectivo, los cuellos de botella en las operaciones y los embudos de ventas por las malas, cometiendo errores costosos en su propio negocio; o puede poner primero a prueba su valor con los juegos de simulación interactivos de Acton.

[ActonSims.org](https://actonsims.org)

¿QUIÉN ES SU HÉROE?

¿Hay algún empresario exitoso que lo inspire o que haya cambiado su vida y a quién quisiera honrar? Hay pocas maneras mejores de decir gracias que el compartir su historia y nominarlos como héroes empresariales.

[ActonHero.org](https://actonhero.org)

¿TIENE LO QUE SE REQUIERE PARA CAMBIAR EL MUNDO?

Contando en su totalidad con empresarios exitosos, Acton School of Business hace tres promesas a sus estudiantes: que aprenderán cómo aprender, que aprenderán cómo hacer dinero, y que aprenderán cómo vivir una vida con sentido.

[ActonMBA.org](https://actonmba.org)