

Pensar 2020 en una Argentina impredecible



Guillermo Oliveto

PARA LA NACION

30 de septiembre de 2019

Si pensar estratégicamente es ver lo que otros no ven para hacer lo que otros no esperan que hagamos, la primera tarea es agudizar la visión, lo que implica leer la posible dinámica del contexto, anticipar los escenarios futuros y asignarles probabilidades. Algo muy complejo en un país cubierto por una densa niebla de incertidumbre y cruzado por el escenario electoral. Mañana comienza octubre y, aun conociendo su fragilidad potencial, algún presupuesto y un **plan de acción para 2020** hay que hacer.

Tanto en el mundo como aquí, la realidad se ha encargado en los últimos años de destruir una y otra vez las proyecciones de todo tipo. Navegamos en un mar infinito sin brújula ni estrellas. Y aun así hay que decidir un rumbo, algún rumbo.

En su último libro, *21 lecciones para el siglo XXI*, el pensador israelí Yuval Noah Harari, uno de los más encumbrados intelectuales de

este tiempo, comienza diciendo que "en un mundo inundado de información irrelevante la claridad es poder". Y luego argumenta, con mucha solidez, por qué esa claridad hoy escasea.

"Los humanos pensamos más en relatos que en hechos, números o ecuaciones, y cuanto más sencillo es el relato, mejor. Cada persona, grupo o nación tiene sus propias fábulas y mitos. En 1938 a los humanos se les ofrecían tres relatos globales entre los que elegir, en 1968 solo dos y en 1998 parecía que se imponía un único relato; en 2018 hemos bajado a cero. Tener un relato es la situación más tranquilizadora. Todo está perfectamente claro. Que de repente nos quedemos sin ninguno resulta terrorífico. Nada tiene sentido".

Harari sostiene que nos quedamos sin un modelo ideal porque más temprano o más tarde todos fallaron. Su asertiva definición ayuda a comprender mejor los motivos que han hecho que los decisores globales definan al mundo de hoy con el acrónimo VUCA (volátil, incierto -uncertainty en inglés-, complejo y ambiguo). Si el mundo es VUCA, podemos decir sin temor a equivocarnos que la Argentina es VUCA ultrapotenciado. La historia desborda de ejemplos que lo acreditan. De cara a 2020, esta es una condición que convendría no pasar por alto.

La volatilidad requiere tener fundamentalmente cuatro cosas: temple para tolerarla, flexibilidad, capacidad de reacción y velocidad. Una lógica de procesos cortos entre la reflexión y la acción. Estas características han salvado a muchas empresas argentinas en situaciones disruptivas.

La incertidumbre demanda obtener información, saber leer entre líneas, conectar los puntos y decodificar las señales tempranas que envía el contexto. Quien ve antes ve mejor. La complejidad requiere interpretar la trama del contexto -político, económico, social- tanto del derecho como del revés, conocer cómo operan los intereses que están en tensión y ser capaces de decidir con información incompleta. Trabajar el músculo de la sensibilidad.

Y finalmente, la ambigüedad nos obliga a tratar de fijar algún punto de referencia, encontrar alguna presunta certeza sobre la que apoyarnos. Datos, triangulación de información, experiencia - "horas de vuelo"- e instinto. Forzar la convicción y el coraje.

En síntesis, para la volatilidad, velocidad. Para la incertidumbre, visión. Para la complejidad, interpretación. Y para la ambigüedad, precisión. Bajo estos parámetros tenemos que analizar de manera simultánea tanto lo que cambia como lo que no cambia.

Hay dos aspectos centrales de la estructura social argentina y de su cultura que no cambiarán rápidamente. Gane quien gane las elecciones. El primero de ellos es el *mindset*, el marco mental colectivo de los argentinos, la idea subyacente que organiza nuestra toma de decisiones y nuestra forma de ser. Ese patrón cultural es el de la "ciclo-crisis". La idea de que en este país cada cierta cantidad de años hay una crisis nos moldeó como sociedad y como individuos. Para bien y para mal. Por un lado, nos hizo mucho más aptos para sobrevivir al VUCA, dado que somos flexibles y tenemos capacidad de reacción tomando como bandera

la idea de que en este país no hay nada peor que llegar tarde -ya sea a la fase ascendente como a la descendente del ciclo-. Pero, por otro lado, nos volvió más individualistas y con fuertes dificultades para anteponer lo colectivo a lo personal. El "sálvese quien pueda" es pertinente en una sociedad que quedó a la intemperie tantas veces. El segundo es la identidad de clase media. Eso está en nuestros genes. No va a cambiar. Siendo un imaginario que abarca al 80% de la población, de ninguna manera se lo puede soslayar. La clase media es demandante, crítica, cambiante, fuertemente aspiracional, desea el bienestar económico, le gusta consumir, elegir sus marcas favoritas y poder disfrutar del dinero que se ganó con su esfuerzo. Su humor colectivo retroalimenta la lógica VUCA: es tan volátil como incierto. Y se altera mucho cuando percibe que las condiciones de su estándar de vida están en peligro, ya sea por razones económicas, sociales, políticas o personales.

Por último, para abordar lo que sí puede cambiar, dada la incertidumbre imperante, la mejor herramienta disponible es la construcción de escenarios.

Esos escenarios pueden ordenarse en la "matriz de probabilidad/impacto", construyéndose cuatro cuadrantes. Baja probabilidad y bajo impacto no merece mayor atención. Mucho menos en este momento. Alta probabilidad y bajo impacto requiere solo un monitoreo para evaluar si crece su nivel de impacto.

El cuadrante más relevante es el de alta probabilidad, alto impacto. Lo que entra ahí debe ser objeto de todo el foco y la

atención, así como del análisis más profundo. Es el espacio donde se define el juego. Y por último, el cuadrante que rompe el juego y obliga a reescribir sus reglas: baja probabilidad, alto impacto. Se le suele prestar poca atención, porque como "no va a pasar" para qué perder tiempo. El punto es que la probabilidad es baja, pero no cero. Cuando ocurre, se provoca una disrupción, un antes y un después. Lo que el inversor libanés financiero y experto en riesgo Nassim Taleb bautizó en 2007 un "cisne negro".

En aquel *best seller* Taleb afirmaba: "Tenemos el vicio de pensar que el mundo en el que vivimos es más comprensible, más explicable y, por consiguiente, más predecible de lo que en realidad es". Ahora acaba de publicar un nuevo libro, titulado *Jugarse la piel*, en el que de alguna manera le da sustento teórico a aquel viejo saber popular que reza: "El que no arriesga no gana". Por eso pregona que hay que "jugarse la piel". Taleb desarrolla profusamente lo que implica saber manejar los riesgos, y a su vez alerta sobre el peligro de calcularlos mal. Explica que la gran mayoría tiende a subestimar "el riesgo de cola" -llamado así por su espacio en los extremos de la curva de distribución estadística de frecuencias-. Son los acontecimientos extremos de baja frecuencia, lo altamente improbable o "cisne negro". Lo que se cree que no va a suceder, pero que podría ocurrir. Y afirma que en la historia de la naturaleza y de la humanidad "todo lo que ha sobrevivido ha demostrado su resistencia a los sucesos de tipo cisne negro".

Qué acontecimientos potenciales ubicar en cada uno de los cuadrantes de la matriz de riesgos y qué planes diseñar para cada

caso es la tarea que tienen por delante todos los que pretendan pensar estratégicamente el futuro en la Argentina impredecible.

Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/economia/pensar-2020-en-una-argentina-impredecible-nid2292455>