Estas son las habilidades que se necesitan en un mundo impredecible (y no son tecnológicas)

Tiempo de lectura: 12 min.

Margarita Rodríguez

Dom, 23/08/2020 - 09:12

La incertidumbre y nuestra actitud hacia ella es precisamente uno de los temas que la investigadora estadounidense ha estudiado en los últimos años.

Heffernan, quien ha sido CEO de cinco compañías, es profesora de Práctica en la escuela de Gestión de la Universidad de Bath en Inglaterra y es autora de seis libros.

El más reciente: Uncharted: How to map the future ("Inexplorado: Cómo trazar el mapa del futuro") fue publicado a inicios del año.

En febrero, el diario británico Financial Times lo incluyó en los libros del mes: "Uncharted se opone a nuestra obsesión con la 'ciencia' de la predicción".

Y es que aunque es muy tentador que un experto prediga lo que pasará en el futuro, Heffernan insiste en que hay que "abrazar" y aceptar la incertidumbre para desarrollar resiliencia.

"No podemos esperar al plan perfecto", le dice a BBC Mundo.

La ceguera voluntaria

Heffernan también es autora de Willful Blindness: Why We Ignore the Obvious at our Peril ("Ceguera deliberada: por qué ignoramos lo obvio a nuestro riesgo"), uno de los finalistas del Financial Times Best Business Book Award 2011 y uno de los libros de negocios más importantes de la década, según ese periódico.

De acuerdo con Heffernan, hay muchos ejemplos en la historia de ceguera voluntaria.

En esa obra la autora plantea que las amenazas más grandes que enfrentamos son las que no vemos, pero no porque estén escondidas o sean invisibles.

"Puedes ver ceguera voluntaria en los bancos, cuando miles de personas vendieron hipotecas a personas que no podían pagarlas. Se pudo ver en los bancos cuando se manipularon las tasas de interés y todo el mundo sabía lo que estaba pasando, pero todos cautelosamente lo ignoraron", señaló en 2013 en la charla TedTalk The dangers of willful blindness.

"Pueden ver la ceguera voluntaria en la Iglesia católica, que ignoró décadas de abuso infantil. Pueden ver la ceguera voluntaria en el período previo a la guerra de Irak", prosiguió.

"La ceguera voluntaria existe en escalas épicas como estas y también existe en escalas muy pequeñas, en las familias, en las casas y comunidades de la gente, y particularmente en las organizaciones e instituciones", indicó.

La periodista, con años de experiencia en la producción de programas de la BBC, ha dictado cuatro charlas TedTalk, organización que destaca su capacidad para explorar "los patrones de pensamiento demasiado humanos que llevan a las organizaciones y a los gerentes por mal camino".

Estas son sus respuestas a las preguntas de BBC Mundo.

La entrevista ha sido editada por razones de claridad y concisión.

Hace un año, usted ofreció una charla Ted sobre las habilidades humanas que necesitamos en un mundo impredecible. No muchas personas pudieron haber predicho lo que está ocurriendo en el mundo con la pandemia de covid-19. En este contexto tan particular ¿qué habilidades necesitamos?

Las habilidades tienen que ver con la imaginación, con la capacidad de pensar en diferentes posibles resultados de la pandemia.

"Todo el país, todo el mundo, sólo mejorará en la medida en que todos mejoremos", indica Heffernan frente a la pandemia.

También necesitamos adaptarnos. Muchas personas cuyos trabajos quizás están desapareciendo deben pensar en qué otras cosas pueden y les gustaría hacer: ¿cómo adapto mis destrezas a este nuevo mundo?

Y precisamos muchas habilidades para colaborar: ¿cómo puedo trabajar con otras personas para ayudarlas y ayudarme?

Uno de los aspectos cruciales en momentos como los que vivimos es que la gente pueda apreciar que, aunque obviamente hay empleos y compañías que son más seguros que otros, este es un momento en el que realmente nos tenemos que ayudar entre nosotros.

Las personas que perdieron sus trabajos o están por perderlos necesitan ayuda y nosotros necesitamos ayudarlos, si podemos, porque a la larga todo el país, todo el mundo, sólo mejorará en la medida en que todos mejoremos.

Este no es el momento para ser egoístas ni egocéntricos, sino para pensar en que si todos estamos siendo afectados por la pandemia: ¿cómo nos podemos ayudar para enfrentarla?

Habla de imaginar, adaptarse y colaborar. Pero ¿de qué manera esas habilidades se ven afectadas en una época de autoaislamiento, distanciamiento social, confinamientos y mascarillas?

La paradoja es que entre más distantes estamos entre nosotros, más nos necesitamos.

Nos necesitamos para no perder la esperanza, para darnos inspiración e ideas y para mantenernos motivados.

Para miles de personas, trabajar desde casa se ha convertido en un desafío no sólo laboral sino social.

Cuando observo a mis hijos que son veinteañeros, me parece muy interesante ver cuánto tiempo invierten contactando a su amigos y colegas.

Quieren estar conectados para, por ejemplo, ayudarse en la búsqueda de empleo, para compartir información.

Al principio de la pandemia, una de las cosas que hice fue escribir una lista de las personas que quería asegurarme que llamaría cada una, dos semanas.

Personas que quizás viven solas, gente a la cual me siento muy cercana o que posiblemente necesitaban apoyo.

Inicialmente pensé que lo haría para ayudarlos a ellos pero la verdad es que cada vez que los llamo, cuando me cuentan que han hecho, eso también me ayuda y eso me hace sentir que no he perdido a mis amigos, a mis colegas.

He estado apoyando y sirviendo de mentora de un grupo de líderes del NHS (Servicio Nacional de Salud de Reino Unido).

Son personas que están muy ocupadas y que, por la forma en que están trabajando ahora, no necesariamente ven a sus colegas regularmente.

Una de ellas, por ejemplo, compartía la oficina con otra persona de un área diferente, pero ya no se ven porque están trabajando desde casa y me dijo: 'No la veo desde hace tres meses y era una persona con la que pasaba todo el día. Como no hacemos el mismo trabajo y no la veo, me di cuenta de que perdí mi conexión con ella'.

Después de nuestra conversación, la llamó y, posteriormente, me contó lo bien que se sintió porque fueron capaces de reconectarse por un deseo humano, para no sentirse aisladas, y no por algo laboral que tenían que hacer.

Creo que una de las dificultades de las personas que trabajan desde casa es que estarán conectadas con las personas que precisan por razones laborales pero con frecuencia se olvidarán de mantener la conexión con la que gente que necesitan, les gusta o que les importa.

Las relaciones laborales son muy motivadoras y les dan al trabajo mucha relevancia. Pero también creo que sacar tiempo para hacer lo innecesario se ha vuelto más importante que nunca.

Usted ha dicho que necesitamos menos habilidades tecnológicas y más "habilidades humanas desordenadas". ¿Cree que hemos sobrestimado la tecnología para resolver los problemas?

Sí y mucho porque pienso que se nos ha dicho que esperemos que la respuesta a todo está en la tecnología y considero que lo que estamos aprendiendo ahora mismo es que no es así.

La tecnología no predijo esta pandemia y no puede, porque las pandemias son intrínsicamente impredecibles.

La tecnología realmente no puede ayudarte con tus sentimientos, sólo acercándote a otros seres humanos te ayudará.

Nos puede ayudar a buscar trabajo pero no nos va a dar el optimismo y la energía que necesitamos (para perseguirlo y conseguirlo).

Cuanto más dependemos de ella para saber todo y conocer todo, menos creativos y habilidosos nos volvemos.

También creo que mucha tecnología que nos organiza nos dice qué hacer, cuándo, cuánto tiempo nos llevará. Todo eso nos ha hecho menos imaginativos, menos creativos.

"Ya va siendo hora de que la humanidad sea adulta y empiece a decidir qué cosas no puede hacer"

Depender de la tecnología para hacer muchas cosas nos puede ayudar logísticamente pero realmente no alimenta nuestras almas, nuestra creatividad, no le da sentido a las cosas que hacemos, sólo nos da información.

Y también, para algunas personas, da una sensación de seguridad.

Sí y es que nos hemos vuelto muy adictos a la certeza. Nos gusta pensar que sabemos todo lo que pasará y entre más nos acostumbramos a eso, considero que nos volvemos menos flexibles y menos adaptables cuando aparece lo inesperado.

Cuando lo inesperado llega no sabemos cómo manejarnos porque desde hace mucho tiempo que no hemos tenido que lidiar con algo así.

Me impresionan mucho las diferentes compañías con las que trabajo porque algunas de ellas están funcionando exactamente de la misma manera.

Con excepción de unas modificaciones, el plan de negocios es el mismo, la jerarquía es la misma, la estrategia es la misma. Tienen un sentimiento triste hacia ellas mismas. Hay una inmensa sensación de perdida por retrasarse en su plan: 'no podemos hacer lo que creíamos que haríamos'.

Otras, un segundo grupo de compañías, que cuando la pandemia golpeó dijeron: 'Ok, todo es diferente ahora. Vamos a empezar otra vez, vamos a comenzar desde un punto fresco: 'con todo lo que tenemos y sabemos, qué es lo mejor y lo más importante que nuestra compañía debería hacer ahora mismo'.

Estas compañías que son mucho más valientes e imaginativas tienen mucha energía porque están pensando en alcanzar un nuevo futuro y no tratando de quedarse en el pasado.

Y es que puede haber una respuesta positiva a la incertidumbre: 'ok, vamos a hacer algo nuevo'.

Se necesita más imaginación y creatividad para que la gente sienta más energía y solidaridad.

Usted ha dicho que los ejecutivos de Silicon Valley no sólo están amenazando nuestra diversidad económica y cultural sino que nos están llevando a tener una definición de vida limitada y empobrecida. ¿A qué se refiere? ¿Tiene alguna relación con lo que plantea sobre nuestro afán por

la certidumbre?

Creo que con apps, dispositivos y software, Silicon Valley nos ha estado enseñando (por ejemplo): no salgas sin un mapa, no hagas nada que no puedas predecir, podemos anticipar cuánto tardarás desde el punto A al punto B.

Nos hemos vuelto muy dependientes de esta predictibilidad, como si nos asustara intentar hacer las cosas.

También nos hemos acostumbrado a saber todo antes de llevar a cabo una actividad. Es como un temor a hacer algo si no podemos ver la garantía de que habrá un resultado.

"Una de las locuras que se ha apoderado de Norteamérica y Europa es el pánico que les entra cuando las cosas van mal"

Pero ahora mismo, con la pandemia, la economía y el clima, estamos en un punto en el que no tenemos más tiempo para procurar pensar en cuál es 'el resultado perfecto predecible'.

Necesitamos usar nuestra imaginación para ver qué es lo mejor, intentarlo y aprender; intentarlo otra vez y aprender más y hacer eso a medida que avanzamos y no esperar hasta tener todo esquematizado en la teoría antes de tener la energía y el coraje para hacer cualquier cosa en la práctica.

¿Cómo podemos recuperar la fe en nuestras habilidades humanas cuando los dispositivos tecnológicos se han vuelto, en cierta forma, fundamentales en muchas de nuestras sociedades?

Considero que en nuestras vidas personales y laborales hay algo que es muy importante: hacer experimentos.

Es decir, en vez de esperar por el 'resultado perfecto predecible', intenta hacer las cosas y aprende de ese proceso y vuélvelo a hacer: intenta y aprende.

Hacer experimentos, tanto en el ámbito privado como en el trabajo, le da a la gente esperanza. Las personas sienten que están aprendiendo cosas, que son capaces de contribuir y eso cambia la forma cómo perciben su propio potencial y coraje.

Cuando empiezas a experimentar y a cambiar las cosas, redescubres que eres capaz de hacer cosas maravillosas y de causar un impacto real en tu comunidad, en tu ciudad o en tu país.

Pero si solo te sientas, piensas sobre eso y te quedas esperando, desarrollas lo que creo es una impotencia aprendida, en la que pierdes la capacidad de pensar y actuar por ti mismo.

Y si llegamos a ese punto, realmente estamos en problemas.

Tomando en cuenta el planteamiento de uno de sus libros ¿usted cree que estábamos "intencionalmente ciegos" y no vimos que una pandemia como esta podría pasar en cualquier momento?

Sí. Creo que es importante decir que es imposible predecir las epidemias en sí mismas porque cada una es diferente.

Sabes que habrán epidemias, siempre ocurren, pero no puedes predecir qué enfermedad emergerá, ni cuándo, ni dónde.

Pero en lo que definitivamente estábamos intencionalmente ciegos es frente al conocimiento de que una pandemia podía pasar aquí, en Europa, a nosotros, y en Estados Unidos.

Por ejemplo, sabemos que el gobierno de (Barack) Obama tenía un plan muy detallado de cómo responder a una pandemia, el cual desechó el gobierno de (Donald) Trump.

Se conoce que en Reino Unido se dejaron de comprar productos como equipos de protección individual (para trabajadores de la salud), respiradores, entre otros equipamientos, que sabíamos que necesitaríamos si una epidemia de coronavirus se desataba.

Sabíamos que estas cosas eran generalmente ciertas, pero pensamos que si iba a ocurrir (una epidemia) seríamos capaces de verla venir y de prepararnos y eso fue totalmente equivocado porque, de hecho, para cuando te das cuenta, ya es muy tarde.

Considero que tuvimos demasiada fe en nuestra habilidad para predecir; en nuestra eficiencia: 'si necesitamos ese equipamiento lo podremos conseguir rápido', y en

nuestra habilidad para planear.

Y también creo que imaginamos, dadas las experiencias con SARS y MERS, que (un brote) se podía contener en Asia.

Creo que todo eso fue ceguera voluntaria y me parece muy interesante ver que países como Corea del Sur y Singapur, que tenían experiencia con SARS y MERS, estaban mejor preparados.

Ellos no tenían fe en que podían predecir (una epidemia), sabían que era algo incierto y que era mejor estar muy preparados que ser super eficientes.

Debido a esta crisis, desgraciadamente miles de personas en América Latina y en el mundo han muerto, otras están muy enfermas, otras han perdido sus empleos. ¿Qué manera de pensar nos puede ayudar en medio de esto?

Es una situación muy difícil porque estamos en medio de una crisis: la pandemia; en medio de una segunda crisis: la económica y en medio de una tercera, la climática.

Creo que lo que tenemos que hacer es pensar apuntando hacia el futuro y reflexionar: qué tipo de economía requiere el futuro y claramente será una economía verde.

Después de este shock no podemos pretender por más tiempo que la crisis climática no existe y no podemos seguir pensando que seguiremos construyendo la economía con los combustibles fósiles y con el tipo de consumo de recursos naturales que se ha dado en los últimos cien años.

"Si queremos evitar que los virus se transformen en pandemias debemos cambiar radicalmente nuestros patrones de consumo"

Es absolutamente perturbador saber que desde 1990 básicamente todo el exceso de emisiones de CO_2 a la atmosfera ha sido generado en esos 30 años.

Nosotros, mi generación, nuestra generación, creamos esta crisis y somos la generación que la tenemos que arreglar.

Y la única manera que la podemos solucionar es reconocer que está aquí, hoy, y que necesitamos cambiar cada parte de nuestra economía para que sea verde.

En las nuevas tecnologías e industrias que surjan vamos a encontrar crecimiento económico, pero va a ser uno muy diferente y no podrá ser en torno a combustibles fósiles y a la explotación de recursos naturales no renovables.

¿Cuál ha sido, para usted, la principal lección que esta terrible pandemia está dejando?

La principal lección es que nos recuerda que la vida es incierta y que si esperamos por la certidumbre siempre llegaremos demasiado tarde.

Lo que tenemos que hacer es usar nuestras mejores capacidades al pensar, aprender e imaginar y actuar de antemano a la certeza.

Porque lo que pasa con el futuro es que es algo que nos pasa o que nosotros hacemos. Y creo que tenemos las habilidades intelectuales, sociales e imaginativas que necesitamos para hacer el futuro que queremos.

22 de agosto 2020

BBC News Mundo

https://www.bbc.com/mundo/noticias-53838731

ver PDF
Copied to clipboard