

El Temperamento en los Negocios: Afinidad o Aversión por el Riesgo

GONZALO GALDOS, *Director de la Escuela de Postgrado – UPC y Presidente de Organizational Learning Center - OLC*

En el supuesto que usted y un grupo de amigos de la oficina con los que suele viajar, como reconocimiento a su lealtad con un consorcio turístico, recibieran de su división de turismo aventura diversos cursos gratuitos de sky diving, parapente y ala delta, ¿aceptaría y tomaría con agrado alguno de los cursos? A pesar que la primera reacción sería aceptarlos por ser gratuitos e interesantes, después de pensarlo cuidadosamente, la respuesta no parece tan sencilla. En el caso de sus amigos, ¿cuál cree que será su respuesta? Es muy probable que, conociéndolos, parezca incluso fácil discernir quiénes probablemente aceptarían los cursos y quienes no lo harían.

Si bien es cierto que, en su caso en particular, una respuesta visceral suele dominar cualquier intento racional de someter el dilema a un análisis, algunos de ustedes—probablemente una mayoría—declinarían cortésmente el ofrecimiento. En el caso de sus amigos, un rápido recorrido de memoria por las anécdotas y situaciones de viajes conjuntos, como su forma de conducir vehículos, preparar el viaje, afrontar situaciones inesperadas, trato con los hijos, juegos recreativos y de azar, nadar en el mar, etc., le permitiría con bastante precisión saber quiénes aceptarían los cursos gratuitos y quiénes no.

En general, las respuestas asociadas a este planteamiento son un buen indicador de su temperamento y el de sus amigos,

dado que el mismo está relacionado a su reacción más usual frente al riesgo. Dicho temperamento es el que divide claramente los grupos de amigos a la hora de visitar un casino, o hacer una apuesta entre los que tienen afinidad por el riesgo y los que tienen aversión por el mismo.

En los negocios el temperamento está constituido por un determinado comportamiento frente a situaciones y alternativas con diferente nivel de riesgo estimado. Para tener un ejemplo de su temperamento empresarial, adopte el supuesto que acaba de formar una pequeña empresa para lanzar un innovador producto. Ha realizado un estudio de mercado y de factibilidad. Si su probabilidad calculada de éxito es de 60%, ¿lanzaría el producto? Si fuera de 75%, quizás sería más fácil hacerlo; pero ¿qué pasa si la probabilidad de éxito fuera sólo de 51%. ¿Se arriesgaría? ¿Bastaría que la probabilidad de éxito fuera mayor que la de fracaso para tomar una decisión favorable? Como usted habrá notado, cada uno de nosotros podría trazar su propia línea de aceptación de probabilidad de fracaso o de éxito. En otras palabras, nuestra balanza entre afinidad y aversión por el riesgo tiene diferentes cargas.

No dejamos de sorprendernos cuando, al plantear a grupos de ejecutivos y alumnos de maestría un dilema clásico con dos alternativas, una gran cantidad

de ellos opta por la alternativa que tiene una probabilidad o riesgo de fracaso bastante alto (67%), dejando de lado la otra alternativa que tiene 0% de riesgo. Este mismo dilema, que arroja resultados con comportamientos similares en otros países, en el nuestro indica que los arriesgados parecen ser un poco más numerosos. Interrogados por qué eligen la opción riesgosa, algunos señalan como razones: “el reto involucrado lo justifica”, “tengo confianza en poder cambiar la probabilística”, o “los fines y objetivos lo justifican”. Es decir, esgrimen una suerte de razones heroicas que los habilitan para intentar sobreponerse a la adversidad.

Desde el punto de vista empresarial y gerencial cabe hacerse la pregunta ¿dónde se encuentra entonces la línea que distingue una decisión arriesgada de una negligencia profesional? Acaso depende de cada empresario o gerente, así como dependería de cada uno de nuestros amigos—y su pasión por la adrenalina—decidir si tomaban o no los cursos de deporte de aventura.

Es evidente que los empresarios y gerentes tienen la responsabilidad profesional de reducir y controlar al máximo el riesgo involucrado en una inversión; pero, al mismo tiempo, es difícil creer que están en la empresa tan solo para tomar decisiones de bajo riesgo; que no necesitan tanta preparación, sino tal vez sólo un poco de sentido común y de lógica. Tampoco están para tomar niveles muy elevados de riesgo con dinero de los accionistas. ¿Entonces? El nivel de riesgo cotidiano en sus decisiones suele ser entre moderado y alto; por tanto, debe guardarse equilibrio en los temperamentos de las personas que deciden—entre los afines y los adversos

al riesgo. Sin este balance la empresa y sus ejecutivos seguirán el temperamento de su líder y con él disfrutarán del placer fortuito del éxito o del dolor continuo del fracaso.

Para que ello no suceda, la mayoría de especialistas coinciden en algunas enseñanzas que deberíamos recordar:

- Es un mito que los buenos tomadores de decisiones corren grandes riesgos. Más bien, son muy buenos al estimarlos y controlarlos.
- En los negocios, cuando las cosas van bien, se genera una mayor aversión al riesgo. Cuando van mal se desarrolla afinidad por el mismo.
- El riesgo es parte de la vida y hace que unas personas se sientan más cómodas que otras al asumirlo. Tomemos en cuenta que ese nivel de comodidad suele intervenir en el resultado.
- Trate que el riesgo que asuma no sea producto de información incompleta o errónea, porque ello sí puede constituir negligencia.
- Tener aversión al riesgo no significa que no podamos ser buenos empresarios o gerentes, ni viceversa.

Ignorar el riesgo o el temor no nos convierte en valientes. Contrariamente, nos puede convertir en inconscientes porque el temor es un mecanismo de protección. Los verdaderos valientes son los que sintiendo temor son capaces de controlarlo, sobreponerse y encontrar una forma más segura de lograr los objetivos.