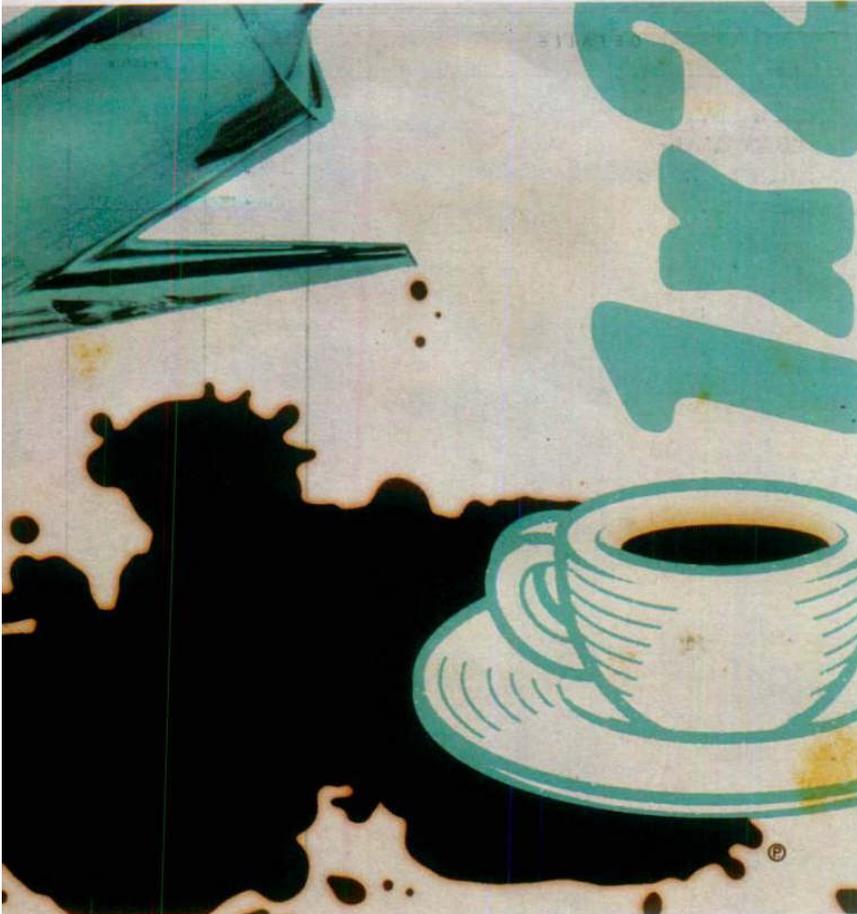


## El coste del error

Nuestra herencia cultural nos lleva a pensar que hay que tener en cuenta los errores del pasado para decidir correctamente en el futuro. Esto es cierto en algunas ocasiones, pero en otras el error puede ser una fuente de inspiración, y no reconocerlo, una limitación para avanzar. Por **Fernando Trias de Bes**. Ilustración de **Pep Montserrat**.



**Hace unas semanas** me sucedió algo curioso. Acababa de impartir una conferencia en el Palacio de Congresos del Parque de las Naciones en Madrid. Tenía un billete de avión para volar de regreso a Barcelona, donde resido. Decidí, pues llevaba algo de equipaje, tomar un taxi. Me subí a uno que estaba en una parada, y debía llevar bastante tiempo esperando a que le tocase el turno. El caso es que tras sólo avanzar unos doscientos metros nos encontramos un fenomenal atasco. Pasaron diez minutos y ni siquiera nos habíamos movido. Empecé a inquietarme por la hora. Cinco minutos más y nada, quietos. Entonces, reparé en que la entrada de metro que lleva al aeropuerto de Barajas no está demasiado lejos. Le pregunté al taxista cuánto es el trayecto hasta el aeropuerto. "Unos 18 euros",

me dice. "Bien, tome, sus 18 euros. Me voy en metro". El taxista no podía creerlo. Me dijo: "Es la primera vez que me sucede algo así en cuarenta años". "¿El qué?", le pregunté yo. Y me respondió: "Que alguien me pague por un trayecto que no hemos recorrido. Apenas hemos hecho cien metros...". Acto seguido, me metí en el metro, pagué un euro y unos céntimos más y en 15 minutos estaba en el aeropuerto, justo a tiempo de tomar el vuelo que tenía previsto.

► **La pregunta clave es: ¿Qué fue lo que pagué?** ¿Pagué por nada o pagué por algo? Evidentemente que pagué por algo: pagué el denominado *coste de equivocarse*. En mi caso, a pesar de no poder saberlo, la mejor opción no era el taxi, sino el metro. He de reconocer que en el momento de tomar la

decisión de abonar los 18 euros me sentí algo estúpido, pero era el precio por salir de un taxi que ha hecho una hora de cola para coger pasaje. Dieciocho euros era el precio de mi error. Si me dignaba a dar ese dinero a cambio de nada, con un euro y poco más estaría en el aeropuerto a tiempo de tomar mi vuelo. Si por no querer asumir ese coste me hubiese quedado en el taxi, hubiera pagado los 18 euros igualmente y hubiese perdido el avión que deseaba tomar.

Esta situación no es tan poco habitual. Estamos hablando de algo que nos sucede a todos, casi cada día y en muchos dominios de la vida: trabajo, empresa, profesión, vida personal. Se trata de la errónea contabilización del *coste del error incurrido en el pasado* a la hora de evaluar decisiones futuras.

Veamos algunos ejemplos: Estamos en el cine. La película es un tostón y tenemos unas ganas locas de irnos de la sala. Pero en la gran mayoría de casos la gente aguanta hasta el final. Motivo: "Había pagado la entrada y no iba a tirar seis euros a la basura". Esta sensación de aprovechar el dinero por no salir del cine es absurda. El dinero ya lo ha tirado. Se ha tirado en el momento en que se adquirió la entrada para una mala película. En realidad, quedándose en la sala hasta el final se está incurriendo en un segundo coste: el de consumir tiempo en algo que no nos gusta y no optar por otra distracción. Fijémonos que el no asumir la pérdida incurrida conlleva otra pérdida superior.

► **El caso contrario también sirve.** Compró una entrada para el teatro, pero, lamentablemente, la pierdo por la calle. Mucha gente decide no comprar otra. ¿Por qué? No tiene sentido alguno. ¿Por qué infligirse a uno mismo el castigo de no ver la obra deseada cuando ya hemos recibido un primer castigo, que es haber perdido la entrada? En realidad, todo el mundo debería optar (si le queda dinero) por comprar otro *ticket* de nuevo. El coste del error es un coste en el que ya se ha incurrido, una vez uno se da cuenta de lo sucedido, un coste que pertenece al pasado (sea que la película no nos gusta, que hemos perdido la entrada o que no debía haber tomado el taxi), y, por tanto, es un coste que no debería tenerse en cuenta, de ningún modo, para la siguiente decisión. Esto es lo importante y que puede resultar útil para mucha gente: el coste del error es independiente de las decisiones futuras.

Conozco el caso de un amigo que, de compras en Andorra, compró una cámara de vídeo de 600 euros. Recién comprada, todavía sin estrenar, la depositó en el porta-



equipajes de su coche y se fue a comer, olvidando cerrarlo. Lo dejó abierto de par en par. A su regreso le habían sustraído la cámara. Inmediatamente se fue a por otra y abonó otros 600 euros. Reconozco que me costó mucho comprender su decisión, pero en realidad era la correcta. El robo no tenía nada que ver con su ilusión por la cámara. Estaba en Andorra y ahí las cámaras son más baratas. Lo que tenía sentido era comprar otra, ahí mismo y en aquel momento.

► **Discútanlo en sus casas.** ¿Cuál es el coste del error: los primeros 600 euros o los segundos? ¿Los de la cámara robada o los de la segunda cámara? Quien piense que el coste del error corresponde a los primeros 600 euros, tenderá a estar de acuerdo en que hay que comprar la segunda cámara. Los que opinen que son los segundos 600 euros los que pagan el error, se inclinarán a no adquirirla.

En el terreno profesional y empresarial, la errónea contabilización del coste del error está a la orden del día. Por ejemplo, muchas empresas deciden no abandonar sus inversiones en productos que no acaban de funcionar, y en los que están perdiendo dinero, por la cantidad acumulada que ya se lleva perdida. "Con todo lo que llevamos gastado, no vamos a detenernos ahora...". Esta frase es absurda. Lo que se ha perdido, se ha perdido ya. ¿Por qué seguir perdiendo? Lo único que cuenta es el futuro. En la contabilización de lo que debe hacerse de ahora en adelante, el pasado no debe incorporarse al cálculo. Nunca. Debe seguirse invirtiendo si se piensa que hay posibilidades de éxito (evaluar sólo el futuro); en caso contrario, hay que abandonar.

Otro ejemplo muy habitual en muchas empresas es que se decidan a lanzar productos al mercado, tras haber dedicado mucho dinero a evaluar la conveniencia de su lanzamiento o el

potencial que puede tener. Se desarrollan conceptos, estudios de mercado, prototipos, pruebas, tiradas limitadas, tests organolépticos... y, llegado el momento, hay que tomar una decisión. Poco importará lo aprendido hasta el momento. Dado todo lo invertido en el desarrollo del producto, se va a lanzar, sí o sí. La decisión de parar un proyecto es a veces muy difícil, dado el gasto que ha supuesto. De nuevo, la decisión debería recaer en las probabilidades de éxito, no en el coste dedicado hasta el momento en el proyecto. Mucha gente piensa que "hacer algo es mejor que no hacer nada". No es cierto. A veces, no hacer nada puede ser más conveniente.

¿A qué se debe que las personas tiendan a incorporar el coste del error en su toma de decisiones? La respuesta tiene más que ver con aspectos educativos que con aspectos racionales. El papel del error en la sociedad occidental ha sido determinante a la hora de explicar su evolución, así como el desarrollo de la ciencia. Nuestra herencia cultural está fuertemente vinculada al *Critikos*, que nació siglos atrás en Grecia. El *Critikos* parte de la premisa siguiente: "Si se corrige de algo lo que está mal, pasará a estar bien". En otras palabras, mediante la crítica, mediante la eliminación de lo erróneo, las cosas se corrigen. Esta forma de pensamiento es la piedra angular del método científico, pues, basándonos en la evidencia empírica, es posible aceptar o descartar hipótesis, en función de si son o no correctas. El error es en la cultura occidental motor de evolución, a la par que se convierte en algo a evitar en el futuro. Hemos aprendido a no mirar el futuro sin mirar el pasado, hemos aprendido que para decidir correctamente hay que examinar primero los errores del pasado; en definitiva, no sabemos prescindir del error a la hora de avanzar.

► **Esta filosofía es eficiente en muchos terrenos y dominios, como en el caso del método científico; sin embargo, es limitante en otras áreas tales como la creatividad o la adecuada toma de decisiones en las que el pasado es independiente del futuro. En el sistema educativo español se está empezando a tratar el tema del error desde una óptica diferente. Poco a poco, el error se está incorporando a las escuelas como una fuente de inspiración y no sólo de aprendizaje, como algo que puede evitarse o en lo que puede incurrirse de forma deliberada.**

► **Esta filosofía es eficiente en muchos terrenos y dominios, como en el caso del método científico; sin embargo, es limitante en otras áreas tales como la creatividad o la adecuada toma de decisiones en las que el pasado es independiente del futuro. En el sistema educativo español se está empezando a tratar el tema del error desde una óptica diferente. Poco a poco, el error se está incorporando a las escuelas como una fuente de inspiración y no sólo de aprendizaje, como algo que puede evitarse o en lo que puede incurrirse de forma deliberada.**

✦ *Fernando Trias de Bes es profesor de ESADE, conferenciante y escritor.*

## El error en el refranero

El célebre "Aprender de los errores" ha sido siempre descodificado como "fijarse en ellos para no volver a cometerlos". Pero existe otra interpretación posible: "Los errores son fuente de inspiración, fuente de creatividad".

Muchos de los grandes descubrimientos de la Humanidad (la penicilina, el proceso de vulcanización, las vacunas...) tienen su origen en errores de sus descubridores, que los utilizan como punto de partida para observar nuevas consecuencias.

Volviendo al tema de inicio del artículo, que se centra en el *coste económico del error*, no está de más recordar otro refrán de la época de nuestros abuelos. Había un dicho muy célebre

entre personas modestas que no tenían demasiados ingresos, pero que en cambio compraban productos caros ante las críticas de sus vecinos y familiares: "No puedo permitirme el lujo de comprar barato", decían. Asumían el *coste del error* como independiente del futuro. Por ejemplo, en vez de comprar un electrodoméstico de dudosa calidad, que al estropearse obliga a comprar otro, compraban caro para no incurrir en el coste del error que supone... ¡la primera compra!

Finalmente, no está de más recordar otro refrán que resume a la perfección esta teoría: "La vergüenza de confesar el primer error hace que se cometan muchos otros".