

PENSAMIENTO CAJA NEGRA

Matthew Syed

Empresa activa, 2016. 410 páginas

Precio: 19 €, e-book, 5,99 €



# Para qué nos sirve el fracaso

Syed pide una actitud liberadora hacia el error que nos permita avanzar más velozmente

Justo Barranco

En los primeros tiempos de la medicina pioneros como Galeno, aplicando los conocimientos disponibles, difundieron tratamientos como las sangrías y el uso del mercurio como elixir. Las sangrías debilitaban a los pacientes justo cuando se encontraban en una situación más vulnerable. Los médicos no sometieron el tratamiento a una prueba fiable y nunca detectaron el error. Si el enfermo se recuperaba, la sangría le había curado. Si moría, el paciente debía estar muy enfermo porque ni la maravillosa sangría le había salvado. Era un ciclo cerrado arquetípico que sigue sucediendo hoy en los departamentos gubernamentales, el ámbito empresarial, los hospitales y nuestras propias vidas, asegura Matthew Syed en el libro *Pensamiento caja negra*, que reflexiona sobre el éxito, sobre los procesos por los cuales los humanos aprenden, innovan y son más creativos, a través de nuestra reacción como sociedad ante el fracaso. Incluida, claro, la cultura de la culpa.

La sangría, recuerda Syed, pervivió como tratamiento hasta el siglo XIX: los médicos mataron pacientes durante casi 1.700 años por no reconocer los defectos de los propios procedimientos, que habrían descubierto de llevar a cabo un ensayo clínico. Y la medicina ha avanzado muchísimo en los últimos doscientos años, dice, pero menos la sanidad. Al revés de lo que ha sucedido en una industria como la aero-



Syed recuerda que a diferencia de otras, la industria aeronáutica busca aprender de sus errores para no repetirlos

ANNA GORIN/GETTY

náutica. Syed pone como primera imagen de su investigación la comparación de estos dos sectores donde la seguridad es primordial y muestra que la diferencia básica es cómo se enfrentan al fracaso.

En la industria aeronáutica la actitud es sorprendente e inusual: cada avión lleva dos cajas negras casi indestructibles que garantizan que se puedan cambiar los procedimientos y no repetir el mismo error. En 1912 ocho de cada catorce pilotos del ejército estadounidense mo-

rían en accidentes. En 2013 hubo 36,4 millones de vuelos comerciales que transportaron más de 3.000 millones de pasajeros. Murieron 210 personas. En 2014 había 0,23 accidentes por cada millón de vuelos. En la sanidad, dice Syed, las cosas son muy diferentes. En 2013 en EE.UU. las muertes prematuras relacionadas con errores evitables era de más de 400.000 al año, incluyen diagnósticos erróneos, fármacos equivocados, lesiones en la cirugía... El médico Peter Pronovost

testificó en 2014 ante el Senado de EE.UU. que "lo que muestran estos datos es que cada día se estrellan dos 747". Y muchos de los errores que se cometen en los hospitales, advierte Syed, tienen patrones sutiles pero predecibles que se podrían determinar con informes claros y una evaluación sincera.

Por el libro desfilan ciencia y pseudociencia, sistemas de mercado bien regulados y planificados, Google, Pixar, el equipo Mercedes de Fórmula 1, Michael Jordan y Da-

vid Beckham, que a los seis empezó a entrenar de manera incansable dando toques a la pelota sin que cayera al suelo en el jardín de casa y pasó de cinco o seis a... 2.003 a los nueve años.

Syed aborda la disonancia cognitiva, la tensión interna que sentimos cuando, entre otras cosas, las pruebas desmienten nuestras creencias: nuestra autoestima se ve amenazada. Y apunta que hay personas con mentalidad fija que creen que sus cualidades básicas son en gran parte rasgos fijos e innatos y que por tanto se sienten más amenazados por sus errores, y otras con mentalidad de crecimiento, que creen que la inteligencia, por admirable que sea, se puede expandir y los errores no son una acusación personal sino razones para aprender y una oportunidad de mejorar. Y las sociedades no son una acusación personal sino razones para aprender y una oportunidad de mejorar. Y las sociedades no son distintas: las primitivas tenían que mantener la verdad intacta y transmitirla de generación en generación. Al llegar a los antiguos griegos se alentó la crítica y fue el momento de mayor florecimiento del estudio del conocimiento de la historia, aunque la iglesia lo paró y se pudo mantener por siglos que las mujeres tenían una costilla más aunque era fácil comprobar que no.

El fracaso no es algo vergonzoso y obscuro, concluye el autor, y una actitud liberadora hacia el error cambiará casi todos los aspectos de nuestras profesiones, escuelas e instituciones: permitirá crear sistemas que aprovechen nuestra capacidad de adaptación y mejorar nuestras vidas.