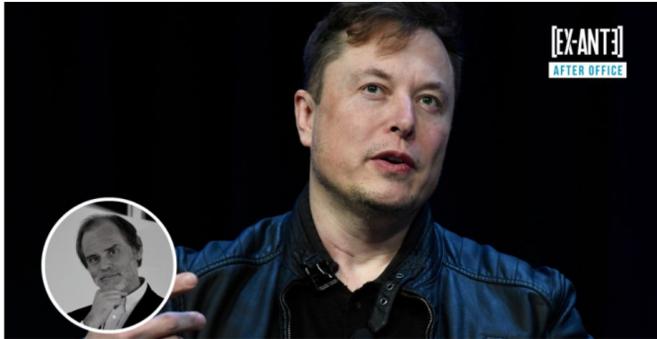


Elon Musk: cómo “efectúa” un experto innovador. Por Gonzalo Jiménez

CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC



Effectuation contiene cinco principios: la toma de decisiones que se realizan a partir de los recursos que tienes disponibles; definir el riesgo que se puede asumir; buscar aliados y socios dispuestos a sumarse y colaborar; capitalizar los contratiempos; y privilegiar el control y desconfiar profundamente de la predicción.

¿Se puede crear una compañía exitosa, con pocos recursos, que sea más el producto de un proceso clave que de una idea brillante a priori? Las proezas de Jeff Bezos con Amazon, Bill Gates con Microsoft, Steve Jobs con Apple y entre tantos otros, Elon Musk fundando de SpaceX y cofundando Tesla ya son leyenda. Tan así, que pareciera que un día se despertaron con una idea genial, la pusieron en práctica y ¡bingo!

Probablemente, estos *rockstars* actuaron como lo hacen muchos emprendedores. Por instinto. Pero, lo que los diferencia y los convirtió en emprendedores expertos es que descubrieron sobre la marcha, en base a ensayo y error, ciertos patrones o procesos que terminaron aprendiendo, incorporando y practicando con maestría. Estos 5 principios han sido investigados y estudiados por la profesora Saras D. Sarasvathy (Bombay, 1959), originalmente bajo la tutela del Nobel en Economía Herbert Simon (QEPD), que la ha llevado a convertirse en una de las voces más autorizadas para hablar de emprendimiento en el mundo.

La docente de la Universidad de Virginia, y doctorada en la Universidad de Carnegie Mellon, ha sido premiada con un equivalente al Nobel del Emprendimiento, por [el enfoque Effectuation](#), que explica cómo innovadores, en vez de encerrarse en objetivos establecidos a priori y buscar los medios para conseguirlos, conocido como modelo causal; parten de los medios disponibles para ir tomando acción. Los expertos colaboran con otros actores auto-seleccionados y así van avanzando permanentemente y desde el “Día Cero”. Una fórmula efectual que se adapta magistralmente a la incertidumbre y se beneficia de la misma, al tomar decisiones en base al criterio de la pérdida aceptable en vez del ilusorio retorno esperado, e ir dejando que los objetivos emerjan en vez de pre-establecerlos, en un entorno en que la predicción es evidentemente menos efectiva que el control.

En el caso de Elon Musk, surge la pregunta: ¿está actuando de manera efectual en Twitter y en el resto de sus empresas?

Alguien que ha ido, paso a paso, ayudando a crear la emergente industria de automóviles eléctricos y trabajando para que todos podamos volar al espacio, cuenta con altos grados de imaginación y osadía para abrazar lo incierto. Más allá de un poder de persuasión y capacidad de ir avanzando hacia objetivos muy altos, imprevisibles a priori. Se trata de alguien que, sin duda, ha aprendido a colaborar con otros -a pesar de su estilo rudo y frontal- piense en la multiplicidad de talentos convocados para hacer andar esos valiosos start-ups; que se ancla en su pérdida aceptable, pues la rentabilidad de su iniciativa es inconmensurable y sus espaldas enormes lo avalan; que no predice como Kennedy poner un hombre en la luna en una década, sino que trabaja incansablemente por concretarlo aquí y ahora, controlando cada etapa del proceso.

No se trata de que los emprendedores expertos deban ser optimistas: el optimista inventa el avión, el pesimista, el paracaídas.

Su búsqueda permanente es la de transformar; hacer, del actual, un mundo diferente, solo imaginable en películas. Precisamente el concepto effectuation define el tránsito exitoso de procesos actuales a nuevas evoluciones. Muchas desde las contingencias y cuestionamientos que se nos imponen a partir de la incertidumbre a temas de la más variada índole: qué pasará con la vida en la tierra, cómo mejorar el tráfico en las calles ante el imparable aumento del parque vehicular, de qué manera enfrentamos la crisis alimentaria. Es la búsqueda de la acción necesaria, ante la inminencia del cambio, más que de la idea genial. Desde ahí surgen empresas exitosas.

Effectuation contiene cinco principios: la toma de decisiones que se realizan a partir de los recursos que tienes disponibles; definir el riesgo que se puede asumir; buscar aliados y socios dispuestos a sumarse y colaborar; capitalizar los contratiempos; y privilegiar el control y desconfiar profundamente de la predicción.

Más allá de cualquier controversia que genera en algunos la figura de Musk, las cuales se han acrecentado con sus decisiones a cargo de Twitter, siempre ha sido una persona capaz de abordar los cambios necesarios para construir continuamente un futuro distinto, desde una mirada sistémica. Ha sido capaz de ir creando nuevos productos y servicios, nuevas organizaciones e incluso abriendo puertas a la creación y apertura de nuevos mercados, industrias e instituciones.

A nivel mundial, Musk ha superado cualquier límite. Es competitivo, mezcla perfecta de una gran formación académica, con una increíble experiencia profesional. Pero esto nunca es suficiente. Un enfoque efectual combinado con una exuberante personalidad, desatada elocuencia y máxima pasión por lo que hace y se propone tomar acción. Rompe paradigmas y sabe jugar con la especulación a su favor, pero desde la cancha y no del sillón.

Aplicando el modelo efectual, surge una gran duda por resolver sobre el futuro de Elon Musk. La pérdida aceptable con Twitter. ¿Hasta dónde está dispuesto a arriesgar o perder este emprendedor? ¿Qué ganancias prevé que vienen a futuro, luego de perder en un momento 4 millones de dólares al día?

La propia Saras Sarasvathy nos da algunas luces de ello, no sin antes entregar una advertencia respecto a la (in)apropiada aplicación ética de su modelo. Primero que un efectual "radical" como Musk no necesariamente podría utilizarlo para objetivos correctos, ni seguir conductas aceptables. Lo segundo, es que, si bien la pérdida aceptable para muchos es un límite mucho menor, en su caso su techo es tan alto, que no hay forma de determinar cuánto estaría dispuesto a perder con Twitter. Es un futuro en construcción y fuera de nuestra imaginación, y solo podemos adelantar que se trata de un proceso emergente, y que seguramente nos sorprenderá, como a todo a lo que nos tiene acostumbrados este extraordinario empresario.