

¿Has visto a un hombre sabio en su propia opinión?

Hay más esperanza para el necio que para él (Prov. 26:12). Una historia proverbial de Ted Hildebrandt y Chatgpt.

Maxwell Grant entró en la sede de Larson & Co. con la confianza de quien nunca se había equivocado, al menos no según él mismo. Era el tipo de consultor que tenía una solución para todo y se burlaba de las sugerencias que contradecían sus impecables presentaciones de PowerPoint. Para él, cada problema tenía una solución sencilla, y esa solución solía ser la que ya había decidido.

Larson & Co., una empresa familiar de logística que había superado tres recesiones, se enfrentaba a un nuevo reto: la disrupción digital. La competencia estaba adoptando cadenas de suministro basadas en IA y los clientes empezaban a esperar entregas en el mismo día. Maxwell fue contratado para liderar la transformación tecnológica de la empresa.

Desde su llegada, Maxwell desestimó las preocupaciones de los empleados. Cuando la jefa de operaciones del almacén, Maria Chen, le explicó que sus rutas de reparto rurales no podían soportar el tipo de automatización que él proponía, la desestimó. "Se aferran al pasado", dijo, tocando su tableta. "Confíen en el proceso".

No buscó retroalimentación. No ajustó su modelo cuando los hechos contradecían sus propuestas. Creía que los 40 años de experiencia de la firma eran irrelevantes frente a su brillantez, fruto de su formación en Harvard.

El nuevo sistema se puso en marcha en ocho semanas. En teoría, era perfecto. En la práctica, fue un desastre.

Los conductores no podían seguir las complejas instrucciones de ruta de la IA, especialmente en zonas rurales. El sistema de inventario automatizado etiquetaba mal el inventario debido a formatos de etiquetado incompatibles, lo que provocaba la pérdida de envíos y retrasos en los pedidos. Clientes de toda la vida, ahora irritados, empezaron a llamar con frustración. Uno a uno, se fueron.

La junta, alarmada por la caída en picado de los ingresos, convocó una reunión de emergencia. Maxwell, aún seguro de sí mismo, realizó una presentación brillante, culpando del fracaso a la "falta de compromiso" del personal. "El sistema es sólido", insistió. "El problema son los empleados luditas". Su solución fue despedir a María y a

otros a quienes consideraba reticentes. "Hay que romper unos cuantos huevos para hacer una tortilla", fue su respuesta.

María, sentada tranquilamente al fondo, finalmente se levantó. "¿Puedo hablar?", preguntó. La sala hizo una pausa. El presidente asintió.

"Maxwell nunca preguntó a la gente de campo qué necesitaban", dijo con calma. "No estábamos en contra del cambio; solo queríamos una solución que funcionara en la realidad. La sabiduría no solo reside en conocer los trucos tecnológicos, sino en saber cómo implementar la visión y capacitar a los empleados que ya tenemos en nuestra empresa".

Se hizo el silencio en la sala. Entonces el presidente se dirigió a Maxwell: «Te contratamos por tu experiencia. Pero viniste aquí a enseñar, no a aprender. Creo que hay un proverbio aplicable: ¿Ves a un hombre sabio a sus propios ojos? Hay más esperanza para un necio que para él » .

La junta directiva rescindió el contrato de Maxwell ese mismo día. María fue nombrada directora interina de la iniciativa de transformación. Formó un equipo que incluía a trabajadores de almacén, personal de TI y conductores de ruta. Implementaron cambios graduales, escucharon y evaluaron los comentarios, y luego ampliaron lo que funcionó y eliminaron lo que no.

En seis meses, Larson & Co. comenzó a recuperarse. Sus clientes regresaron. La eficiencia mejoró.

Mientras tanto, Maxwell pasó a otra empresa, armado con otra deslumbrante presentación en diapositivas, como si no hubiera aprendido nada de su fracaso en Larson & Co.

Y para quienes trabajaban en Larson, la lección era clara: al contratar consultores externos, basta con escuchar el viejo proverbio: «¿Has visto a un hombre sabio en su propia opinión? Hay más esperanza para el necio que para él» (Proverbios 26:12).