



MARÍA EUGENIA DELFINO

Ph.D. Economics y M.Sc. Economics and Finance Economics, University of Warwick, UK  
Profesora de Estrategia y directora del Executive MBA, ESE Business School, Universidad de los Andes.

## Coronavirus, sesgos y decisiones

La Segunda  
14 de mayo de 2020

Líderes europeos han protagonizado una creciente tensión sobre cómo “financiar” esta crisis. Boris Johnson, el Primer Ministro británico, seguía esas discusiones con halo de visionario tras lograr que su país saliera de la Unión Europea, y se proyectaba como un político invencible. En su visión, Inglaterra debía encarar la pandemia sin restricciones hasta lograr «inmunidad colectiva».

No obstante, pocas semanas después, cuando el crecimiento de fallecidos superaba al de muchos otros países europeos, no solo decidía imponer el «cierre de emergencia» sino que gobernaba desde la UCI de un hospital en Londres.

¿Puede ser que los atajos mentales que usamos para decidir expliquen las reacciones de algunos líderes políticos ante esta pandemia? Seguramente sí, pues las experiencias pasadas afectan nuestra visión del futuro y las decisiones que tomamos. Algunos de los países que parecen haber “contenido” el virus, como Hong Kong y Corea del Sur, tienen experiencia con brotes anteriores como el SARS y MERS. Pero los países de Occidente solo los observaron desde lejos, y seguramente su principal referente es el virus de la influenza, cuya letalidad es más baja. Tal vez por ello muchos gobiernos no reaccionaron con más celeridad.

Italia inicialmente resistió los cierres a gran escala, incluso cuando el número de contagios crecía rápidamente. En marzo, el gobierno decretó el «cierre de emergencia» que otros países imitaron. Pero del otro lado del canal continuaban organizando carreras de caballos y conciertos en vivo. Johnson seguía aferrándose a la idea de «inmunidad colectiva», probablemente “anclado” en la pandemia de influenza de 1918. Solo cambió su decisión cuando los contagios crecieron “más rápido de lo previsto”. Pero la lucha para lograr el «cierre» sugiere que no lo consideró hasta que fue inevitable.

Esta tendencia a adoptar narrativas basadas en experiencias pasadas nos dificulta evaluar otras alternativas. Italia y España tal vez interpretaron inicialmente que el Covid-19 era como la influenza y siguieron con su rutina. Cuando tomaron medidas, la mortalidad ya había aumentado estrepitosamente. En Inglaterra, donde el fenómeno tal vez se ancló en la pandemia de 1918, solo se impusieron restricciones después que un estudio simuló millones de muertes bajo esa estrategia inicial. Estas prácticas contraponen a las de Hong Kong y Corea del Sur que, por sus experiencias recientes, pudieron contener el “incendio” a tiempo.

Las personas en general no somos buenas para razonar objetivamente sobre la incertidumbre. Cuando ocurre un evento imprevisto, buscamos explicaciones influenciados en experiencias pasadas. El problema es que una vez que “etiquetamos” algo, nos resulta luego difícil cambiar esa etiqueta. En el caso de la pandemia, esto puede ser una muy mala noticia. Por ese motivo necesitamos que las organizaciones fomenten un pensamiento más amplio, pero como sociedad necesitamos que los líderes políticos también sean capaces de ampliar su perspectiva.