



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.

## **Decisiones en tiempos de crisis: la importancia de la intuición (cuantitativa)**

Diario Financiero  
17 de junio de 2020

En las últimas décadas hemos enfrentado epidemias de gripe, navegado crisis financieras globales, convivido con la amenaza de ataques terroristas y experimentado los efectos devastadores de algunos fenómenos naturales.

Pero esos eventos tienen poca semejanza con la pandemia causada por el coronavirus en cuanto a su alcance global, impacto y complejidad.

Tomar decisiones en el contexto actual es extremadamente complejo porque en muchos casos éstas deben adoptarse rápidamente y, sobre todo, con muy poca información. Pero esto no es atípico de la pandemia, sino recurrente. Las evidencias indican que, en tiempos de normalidad, los decisores tienden a confiar más en la intuición que en los datos.

En el año 2019, por ejemplo, la encuesta anual de CEOs realizada por KPMG muestra que casi tres de cada cuatro ejecutivos han “pasado por alto los indicios proporcionados por el análisis de los datos porque contradicen su intuición” (1). ¿Qué es la intuición? ¿Deberíamos confiar en ella? Según Daniel Kahneman, la intuición es “pensar que sabemos sin saber por qué lo sabemos” (2) y por ello, no siempre deberíamos tomar la intuición al pie de la letra.

Nuestra intuición respecto a una determinada decisión podría estar afectada por una variedad de sesgos cognitivos. Por ejemplo, el exceso de confianza, que es la tendencia a creer que conocemos más de lo que realmente conocemos, puede llevarnos a pensar que somos capaces de controlar lo incontrolable y que los datos están “equivocados”. Si, además, sumamos nuestra inclinación por buscar la información que confirma nuestras propias creencias – el sesgo confirmatorio-, es muy posible entonces que inconscientemente ignoremos datos que contradigan nuestras expectativas.

Mark Twain, por ejemplo, nos recuerda que “no es lo que no sabes lo que te mete en problemas. Es lo que sabes con certeza y que simplemente no es así”. Esto no significa que debemos descartar la intuición, sino que estamos obligados a complementarla, cuando sea posible, no solo con esa

pausa que mencionaba en una columna anterior (3), sino también con datos que nos proporcionen algo más de certeza.

Esta combinación, que algunos llaman “intuición cuantitativa” (4), enriquece el proceso decisorio si uno incorpora algunas instancias de fácil aplicación: mirar hacia adelante, imaginar y considerar “futuros” alternativos y divergentes, plantear escenarios que permitan planificar para el peor de los casos, y simular cuantitativamente sus posibilidades de ocurrencia empleando distribuciones de probabilidad que difieran de la “normal”.

Todo esto puede ayudarnos a mitigar el riesgo de caer en la trampa de la confianza excesiva al anticipar las posibilidades futuras.

Pero esencialmente nos proporciona una estructura lógica para desafiar y validar los supuestos subyacentes, lo que naturalmente ocurre cuando uno debe elegir la función de probabilidad. Entonces, antes de decidir, intentemos preguntarnos qué quieren decirnos los datos sin intentar anticipar la respuesta...