



MARÍA EUGENIA DELFINO

Ph.D. Economics and 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: unos milisegundos más cuentan**

Diario Financiero  
5 de mayo de 2020

Tomar decisiones no es fácil y menos aún en tiempos de crisis. Pasaron unas pocas semanas entre la declaración de pandemia por el Covid-19 y el cierre de fronteras, escuelas y universidades, y la imposición de cuarentenas en muchas ciudades del mundo. Las noticias sobre la propagación y los efectos del virus cambian rápidamente.

Tomar decisiones en este contexto puede resultar abrumador y el enfoque tradicional puede no ser el adecuado. Las decisiones “lentas”, esperando por más información, pueden llevar a oportunidades perdidas. Pero por otra parte, las decisiones apresuradas pueden estar sesgadas o afectadas “emocionalmente”, y tener efectos indeseables en el largo plazo(1).

La pandemia actual nos coloca, entonces, ante un dilema al momento de decidir: lograr un equilibrio entre la toma de decisiones rápidas e intuitivas y aquellas más reflexivas y analíticas. Las decisiones rápidas están guiadas por la emoción, los hábitos y la experiencia, aunque seguramente pocos hemos estado expuestos en los últimos años a una situación similar a la que hoy nos plantea el coronavirus.

Por otra parte, el pensamiento “lento”, que es metódico y analítico, demanda más tiempo y energía al cerebro, por lo que es altamente probable que ante un problema el primero en activarse sea el intuitivo, pero también es el que conlleva una mayor probabilidad de error.(2)

Entonces, ¿cómo podemos mejorar la toma de decisiones en momentos de crisis? Una primera respuesta sería hacer una pausa antes de tomarlas. Si pensamos en el mundo del tenis, y en por qué Novak Djokovic está en el primer puesto del ranking mundial, nos sorprendería la respuesta. Científicos descubrieron que la clave de Djokovic es “su capacidad para esperar unos milisegundos más que sus oponentes antes de pegarle a la pelota”.(3)

Fuera del ámbito deportivo, un estudio sugiere que tomarse un tiempo antes de decidir permite una mejora en la atención y concentración en la información relevante.(4)

En la situación actual, si tomáramos una pausa podríamos dar un paso atrás y analizar el problema con una perspectiva más amplia. Podríamos preguntarnos ¿qué es lo más importante en este momento? ¿qué es lo que podríamos no estar viendo? ¿qué cambiará a partir de hoy? ¿qué podemos hacer ahora para estar preparados? O tal vez podríamos hacer “competir” a nuestro equipo, organizado en grupos pequeños, por argumentos a favor o en contra del problema en cuestión.

De esa manera, al disminuir la velocidad, estaríamos aplicando un razonamiento estructurado y evitando las reacciones intuitivas frente a titulares de noticias, tweets o WhatsApps, que se evaporan mas rápidamente que el impacto de muchas de nuestras decisiones.