



Gestión de los riesgos & COVID-19

MIRADA DE EXPERTO #5

Abril 2021



Hervé Laroche
Profesor de gestión
en la ESCP Business School

Gestión de riesgos y Covid-19: enfoques sobre la toma de decisiones

¿Cuáles son los enfoques clásicos sobre la toma de decisiones? ¿Qué alternativa ofrece la corriente Naturalistic decision making? ¿Qué mecanismos se pueden utilizar para superar la crisis? ¿Qué posibilidades existen para controlar los riesgos?

Testimonio de Hervé Laroche, profesor de gestión en la ESCP Business School, extraído del seminario web del Icsi del 8 de abril de 2021.

¿Cuáles son los enfoques clásicos sobre la toma de decisiones?

Tanto en economía como en psicología o en los diferentes ámbitos técnicos, las decisiones se conciben según un **modelo normativo racional**. Decidir implica:

1. recopilar información para realizar un diagnóstico preciso,
2. elaborar una lista de posibles acciones,
3. evaluar las consecuencias de cada una de esas acciones,
4. elegir la mejor solución según criterios objetivos predefinidos.

Cuanto más sistemático, formalizado y calculatorio sea este proceso, mejor. Sin embargo, en el ámbito de la psicología se constata rápidamente que los seres **humanos no son muy buenos aplicando este modelo racional**. Les lleva mucho tiempo y pueden cometer errores. Por ello, un programa de investigación se propuso identificar las desviaciones con respecto a la norma racional, los errores frecuentes que cometen las personas: los **sesgos cognitivos**. Existen cientos, incluso miles, de ellos. Este enfoque es, por ejemplo, el que le valió a Daniel Kahneman el Premio Nobel de Economía en 2002

Las consecuencias prácticas de esta visión racional y normativa de las decisiones son importantes: **los seres humanos no son considerados confiables**. Por lo tanto, es necesario vigilarlos de cerca o dotarlos de herramientas que hagan la mayor parte del trabajo en su lugar; especialmente el trabajo de recopilación y tratamiento de la información (sistemas de información, sistemas de cálculo, algoritmos, etc.).

¿Qué visión alternativa ofrece la corriente "Naturalistic decision making"?

La palabra clave aquí es "naturalista". El enfoque naturalista de la toma de decisiones, iniciado por Gary Klein, parte de una **crítica a los métodos con los que se estableció la teoría de los sesgos cognitivos**. Klein señala que esos trabajos estudiaron a individuos enfrentados a **tareas muy simplificadas en contextos abstractos** (experiencias de laboratorio). Sostiene que lo que ocurre en el terreno es muy diferente, sobre todo cuando se trata de individuos calificados, de expertos que realizan tareas que les son familiares en contextos reales y complejos. El bombero, el cirujano, el piloto de avión o el conductor de tren no pueden ser estudiados en un laboratorio. Es necesario **observarlos estando a su lado en el terreno**.

A partir de ahí, Klein demuestra que el **comportamiento de estas personas que deciden** en acción es muy eficaz, a pesar de ser muy diferente del modelo racional supuesto. De estas decisiones de los expertos surgen algunos rasgos característicos:

- El experto "**reconoce**" las **situaciones gracias a su experiencia**. Hará un diagnóstico inmediato, sin recopilar mucha información. **Y la solución adecuada generalmente le parece naturalmente obvia**. No compara

varias soluciones entre sí, no busca la mejor solución, sino que se asegura de que la solución que encontró sea suficiente. Se trata de un **funcionamiento intuitivo** basado en conocimientos especializados.

- Estos expertos no funcionan aplicando modelos abstractos a las situaciones. **Almacenan el conocimiento acumulado en su experiencia** bajo la forma de patrones automáticos de acciones para los casos sencillos; y en historias para los casos complejos. Estas historias permiten contar lo acontecido y suelen compartirse dentro de una comunidad de expertos.

Esta visión de la toma de decisiones considera que el ser humano puede por supuesto equivocarse, pero que es también un **factor que genera confiabilidad porque es capaz de dotar de sentido a situaciones complejas**. Además es capaz de tener **imaginación creativa**, de encontrar soluciones originales adaptadas a la situación, algo que los sistemas automáticos, aunque sean inteligentes, no pueden hacer.

¿En qué contextos se utiliza más este enfoque?

El enfoque naturalista apunta principalmente a las situaciones signadas por una **gran incertidumbre**, por la variabilidad y la complejidad. Las **situaciones de emergencia** también se explican muy bien mediante este método.

Este enfoque se centra más en la **toma de decisiones a nivel individual** o del pequeño grupo; en cambio, no es tan efectivo en las situaciones que tienen una fuerte dimensión colectiva y organizacional. El nivel de las organizaciones, de los sistemas sociotécnicos complejos, pertenece más bien a la Resilience Engineering.

¿Cuáles son los mecanismos para superar la crisis actual?

El periodo que atravesamos está signado por una furia generalizada que exige que **los que deciden rindan cuenta de sus acciones** y justifiquen constantemente sus decisiones. Ahora bien, las investigaciones han demostrado que cuando se solicita a los expertos que expliquen y justifiquen sus elecciones cuando están en el fuego de la acción, **la calidad de sus decisiones se deteriora**. Cometan más errores y sus acciones son menos pertinentes. Esto implicaría entonces que es necesario **proteger más a las personas que deciden**, y dejarlos un poco en paz.

También hay que tener en cuenta otro punto: **la idea de que existe una persona que pueda controlar todas las dimensiones de la decisión es poco realista**. Lo mismo ocurre en las organizaciones complejas. Es necesario que la sociedad en su conjunto abandone esta representación de la decisión.

¿Qué posibilidades existen para el futuro del control de riesgos?

Uno de los principales problemas actuales (y futuros) es **la integración de los sistemas inteligentes (IA) en la toma de decisiones**. A mediano plazo, estos sistemas no reemplazarán totalmente la toma de decisiones humana. Por lo tanto, **el responsable humano de la decisión tendrá que decidir junto con el sistema**. Para que esta convivencia funcione bien, necesitamos saber cómo el sistema entiende al humano, pero también **cómo el humano entiende al sistema**. Esto no es obvio en absoluto y hay muchos trabajos que estudian este tema: cómo los humanos explican lo que hacen los sistemas inteligentes, cómo se lo explican a sí mismos y cómo se lo explican a los demás. El punto clave de los distintos trabajos es que **el ser humano sigue siendo central** porque tiene la **capacidad de otorgar sentido**, de encontrar razones, de explicar, de justificar y de comunicar.



Más información:

[» Seguir la campaña "Gestión de riesgos & Covid-19"](#)

[El Icsi aborda la crisis de Covid-19 desde el punto de vista "crisis sanitaria y control de riesgos mayores" y propone un programa de reflexión y acción en torno a 3 ejes: un observatorio, intercambios prospectivos, una perspectiva internacional.](#)

[Descubra nuestra sección web "Gestión de riesgos & Covid-19"](#)

» Referencias

Los libros de Gary Klein

- **Streelights and shadows**
- **Seeing what others don't**
- **The power of intuition**

