



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

EL ABC DE LAS DECISIONES BAJO RIESGO

Un sesgo muy latino en la toma de decisiones es la tendencia a verlo todo como importante, ser, entonces, muy cauto y optar por alternativas “mediocres y seguras”.

Por Pablo Sartor
Profesor del IEEM

El factor que torna más compleja la toma de decisiones es la presencia de riesgo, entendido como la incapacidad para prever exactamente cuál de los posibles resultados se dará si actuamos de tal o cual modo. Y es en este contexto donde radica nuestra mayor capacidad para crear valor como decisores humanos; el mundo de la certidumbre es y será aún más el dominio de las máquinas. Ante esto, es conveniente contar con un marco conceptual que nos ayude a obtener mejores resultados. Veamos lo medular.

Decisiones acertadas y correctas

Una decisión es acertada si “sale bien”, o “más acertada” si sale “mejor”; lo cual es a posteriori, es decir, se sabe una vez llevada a cabo. Pero, como la decisión es anterior al resultado, solo podemos hablar de la toma de decisiones “correctas”. Son aquellas que, con la información disponible y buen tino, parecieran ser las más acertadas; las que llevarían a consenso a un ateneo de expertos. Esto es a priori y es donde nos toca movernos. Queremos acertar más; pero para ello nuestra única vía es tomar más decisiones correctas, que, por serlo, en general, serán acertadas. Veamos un ejemplo.

Un joven consultor expresaba su satisfacción pues tenía mucho trabajo. Un colega veterano le comentó: “¡Qué bien! ¿Y cuántas propuestas te rechazan?”. “Ninguna.” “Pues entonces estás perdiendo mucho dinero”.

Posiblemente, cotizando precios más altos, perdería un trabajo que igual hubiera sido atractivo hacer al precio originalmente pensado (esa cotización puntual sería desacertada). Pero sería correcta, si el sobrepago en los aceptados compensa la pérdida de algunos trabajos. Esto nos lleva a la principal pregunta que hay que hacerse para definir la postura que tomar ante la incertidumbre.



¿Cuántas propuestas te rechazan?”. “Ninguna.” “Pues entonces estás perdiendo mucho dinero”.

¿Es one-shot o regular?

Al evaluar alternativas, hay que preguntarse: en función de los intereses y contexto del decisor, ¿hay alternativas que incluyen posibles resultados “nefastos”, o que dejarían al decisor muy mal parado? Si es así, diremos que es una situación de tipo “one-shot” —y deberemos descartar esas alternativas, con pena quizá, pues seguramente incluirán la posibilidad de tener muy buenos resultados también—. Si entre las alternativas que esta-

mos evaluando ninguna incluye la posibilidad de resultados tan negativos, entonces diremos que es una situación “regular”. En el caso de estas, podemos elegir la más conveniente como aquella que, en promedio, daría mejores resultados; para esto es útil el concepto de “valor esperado” de una alternativa, que no es más que el promedio de los posibles resultados ponderados de acuerdo a las probabilidades que estimamos para cada uno. Pensemos en un juego en que se tira, por única vez, una moneda; si ganamos nos pagan 100 pesos, si perdemos pagamos 50. El valor esperado de jugar es $100 \times 50\% - 50 \times 50\% = 25$ pesos, y eso es mejor que el valor de no jugar, que es cero. Por lo tanto, jugamos. Claro que podemos basar nuestra decisión en el valor esperado pues lo peor (perder 50 pesos) es insignificante (muy lejos de ser nefasto).

Ahora, si al mismo juego le agregamos 6 ceros, casi todo lector elegiría no jugar, pues aún con un valor esperado de 25 millones a favor, no tolerarían la pérdida de 50 millones (cuya probabilidad de 50% no es irrisoria en absoluto). Esos 6 ceros volverían entonces one-shot a la situación.

Pero... ¿si el lector fuera Carlos Slim o Bill Gates? Convergamos que podrían darse el lujo de tildar como regular la situación, y elegir entonces por mejor valor esperado: jugar. Nos guste o no, el mundo es así.

Quien más espalda tiene para arriesgar, ve como regulares situaciones que otros ven como one-shot, lo cual les permite apostar por valor esperado, en general obtener mejores resultados... y estar así cada vez mejor parados para arriesgar, en una suerte de círculo virtuoso donde “el dinero llama al dinero”. Este punto es clave: no

olvidar el contexto de la persona u organización que sufrirá las consecuencias a la hora de caracterizar la situación.

Un ejemplo paradigmático: ante alternativas para un proyecto en una empresa, la postura de un accionista que tiene muy diversificada su cartera (verá la situación como regular y querrá “el mejor valor esperado sin importar el riesgo”) versus la postura del ejecutivo cuyo salario depende 100% de la salud de su unidad de negocio (y será más propenso a ver la situación como one-shot y elegir alternativas “con bajos riesgos, aunque sean mediocres”). Esta es una fuente inagotable de destrucción de valor en el mundo corporativo.

Cómo ir por la vida (en estos menesteres)

Un sesgo muy latino en la toma de decisiones es la tendencia a verlo todo como importante, ser, entonces, muy cauto y optar por alternativas “mediocres y seguras”. En general, la mayoría de las situaciones deberían ser regulares, y deberíamos allí reconocer las alternativas con buen valor esperado y optar por ellas. Pues ante una situación regular, la decisión correcta es la que tiene mejor valor esperado. Ahora bien, es vital reconocer las situaciones one-shot con que cada tanto nos toparemos; ante ellas, la decisión correcta estará entre las que no incluyen posibles finales graves y entre ellas sí podemos elegir en base a valor esperado.

Decidiendo en forma correcta, una y otra vez, a la larga obtendremos los mejores resultados acumulados.

De algún modo, debemos atrevernos a ver como regulares las situaciones que encuadran como tales y donde nos toque, procurar que la cultura y los sistemas de incentivos propicien la toma de riesgos calculados.

Esto lo han entendido particularmente bien los países anglosajones, cuyo marco legal y cultura hacen más tolerables los fracasos puntuales, creando un ambiente más “regular” para la acción empresarial. ●