

PENSAR RÁPIDO,  
PENSAR DESPACIO



DANIEL  
KAHNEMAN

PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA

**DEBATE**

## Daniel Kahneman

# Pensar rápido, pensar despacio

En memoria de Amos Tversky

# Introducción

Me imagino que todo autor piensa en los lectores que podrían beneficiarse de la lectura de su obra. En mi caso, pienso en el proverbial dispensador de agua de la oficina, junto al cual se comparten opiniones y se intercambian chismes. Espero enriquecer el vocabulario que la gente emplea cuando habla de las opiniones y las decisiones de otros, de las nuevas directrices empresariales o de las inversiones que ha hecho un compañero. ¿Por qué nos interesan los chismes? Porque es mucho más fácil, y también más entretenido, encontrar y etiquetar los errores de otros que reconocer los propios. En el mejor de los casos, cuestionar lo que creemos y queremos es difícil, especialmente cuando más necesitamos hacerlo, pero podemos beneficiarnos de la opinión informada de otros. Muchos de nosotros anticipamos espontáneamente cómo valorarán los amigos y compañeros nuestras decisiones; la cualidad y el contenido de estos juicios anticipados importa. Esperar un chisme inteligente es un motivo poderoso para hacer una autocrítica seria, más poderoso que los propósitos de Año Nuevo de mejorar en el trabajo y en casa.

Para ser un experto en diagnóstico, un médico necesita conocer una larga serie de nombres de dolencias, en cada uno de los cuales la idea de la enfermedad se asocia a sus síntomas, posibles antecedentes y causas, posibles evoluciones y consecuencias, y posibles intervenciones para curar o mitigar esa enfermedad. Aprender medicina consiste en parte en aprender el lenguaje de la medicina. Un conocimiento más profundo de juicios y decisiones requiere igualmente un vocabulario más rico que el del lenguaje que usamos cada día. Del chisme informado se espera que en él haya pautas características de los errores que la gente comete. Los errores sistemáticos son fruto de inclinaciones, y puede predecirse su recurrencia en ciertas circunstancias. Cuando, por ejemplo, un orador apuesto y seguro de sí

mismo sale a escena, podemos anticipar que la audiencia juzgará sus comentarios más favorablemente de lo que merece. Disponer de una etiqueta para diagnosticar esta inclinación o sesgo —el efecto halo— nos hace más fácil anticipar, reconocer y entender.

Cuando nos preguntan qué estamos pensando, normalmente respondemos. Creemos saber lo que tenemos en nuestra mente, que a menudo consiste en un pensamiento consciente que discurre ordenadamente. Pero esta no es la única manera en que la mente trabaja, ni siquiera la manera habitual. La mayor parte de nuestras impresiones y pensamientos surgen en nuestra experiencia consciente sin que sepamos de qué modo. No podemos averiguar cómo llegamos a contar con que hay una lámpara en el escritorio delante de nosotros, o cómo detectamos un tono de irritación en la voz de nuestra esposa al teléfono, o cómo reaccionamos para evitar un peligro en la carretera antes de ser conscientes de él. El trabajo mental que produce impresiones, intuiciones y multitud de decisiones se desarrolla silenciosamente en nuestras mentes.

Muchas de las argumentaciones de este libro tratan de los sesgos de intuición. Sin embargo, que el centro de esas argumentaciones sea el error no menoscaba la inteligencia humana más que la atención a las enfermedades en los textos médicos niega la salud. La mayoría de nosotros estamos sanos la mayor parte del tiempo, y la mayoría de nuestros juicios y acciones son apropiados la mayor parte del tiempo. Cuando conducimos nuestras vidas, normalmente nos dejamos guiar por impresiones y sentimientos, y la confianza que tenemos en nuestras creencias y preferencias intuitivas normalmente está justificada, pero no siempre. Con frecuencia estamos seguros de nosotros mismos cuando nos equivocamos, y es más probable que un obser-

vador objetivo detecte nuestros errores antes que nosotros mismos.

Y este es mi propósito para las conversaciones junto a los dispensadores de agua: mejorar la capacidad de identificar y comprender errores en juicios y decisiones, en otros y eventualmente en nosotros mismos, proporcionando un lenguaje más rico y preciso para discutirlos. Al menos en algunos casos, un diagnóstico acertado puede sugerir una intervención para limitar el daño que a menudo causan los malos juicios y las malas elecciones.

## ORÍGENES

Este libro presenta mi actual concepto de los juicios que nos formamos y las decisiones que tomamos, un concepto modelado por los descubrimientos psicológicos hechos en las últimas décadas. Pero en él hay ideas capitales que tuvieron su origen en el feliz día de 1969 en que pedí a un colega hablar como invitado en un seminario que yo impartía en el Departamento de Psicología de la Universidad Hebrea de Jerusalén. Amos Tversky era considerado una futura estrella en el campo de la teoría de la decisión —en realidad, lo era en todo lo que hacía—, de modo que sabía que tendríamos una interesante relación. Mucha gente que conocía a Amos pensaba que era la persona más inteligente que jamás había conocido. Era brillante, locuaz y carismático. Estaba dotado de una memoria prodigiosa para las bromas y una capacidad excepcional para usarlas cuando quería señalar una cosa. Nunca había un momento de aburrimiento cuando Amos estaba cerca. Contaba a la sazón treinta y dos años; y yo treinta y cinco.

Amos contó a la clase que en la Universidad de Michigan había un programa de investigación en curso en el



que se trataba de responder a esta cuestión: ¿es la gente buena en estadística intuitiva? Sabíamos que la gente es buena en gramática intuitiva: a la edad de cuatro años, un niño cumple sin esfuerzo con las reglas de la gramática cuando habla, aunque no tenga ni idea de que esas reglas existen. Pero ¿tiene la gente un sentido intuitivo similar para los principios básicos de la estadística? Amos aseguraba que la respuesta era un sí con reservas. Tuvimos un animado debate en el seminario, y finalmente llegamos a la conclusión de que un sí con reservas no era una buena respuesta.

Amos y yo disfrutamos con el intercambio de pareceres y concluimos que la estadística intuitiva era un tema interesante y que sería divertido explorarlo juntos. Aquel viernes fuimos a almorzar al Café Rimon, el local favorito de bohemios y profesores de Jerusalén, y planeamos hacer un estudio de las intuiciones estadísticas de investigadores sofisticados. En el seminario habíamos concluido que nuestras intuiciones son deficientes. A pesar de los años de enseñanza y de utilizar la estadística, no habíamos desarrollado un sentido intuitivo de la fiabilidad de los resultados estadísticos observados en pequeñas muestras. Nuestros juicios subjetivos eran sesgados: no estábamos muy dispuestos a investigar hallazgos basados en una evidencia inadecuada y éramos propensos a reunir muy pocas observaciones<sup>[1]</sup> en nuestra investigación. La meta de nuestro estudio era examinar si otros investigadores padecían la misma afección.

Así que preparamos un estudio que incluía escenarios realistas con cuestiones estadísticas que se planteaban en la investigación. Amos recabó las respuestas de un grupo de expertos que participaron en una reunión de la Society of Mathematical Psychology, entre los que se contaban los autores de dos libros de texto de estadística. Como

esperábamos, observamos que, al igual que nosotros, nuestros colegas expertos exageraban mucho la probabilidad de que el resultado original de un experimento fuese replicado con éxito incluso con una pequeña muestra. Por otra parte, los consejos que dieron a un ficticio estudiante sobre el número de observaciones que necesitaba reunir fueron bastante pobres. Aquellos estadísticos no eran buenos estadísticos intuitivos.

Mientras escribía el artículo que daba cuenta de estos resultados, Amos y yo descubrimos que nos gustaba trabajar juntos. Amos era siempre muy divertido, y en su presencia yo también me volvía divertido, y así pasábamos horas de trabajo firme sin dejar de divertirnos. El placer que encontrábamos en trabajar juntos nos hizo excepcionalmente pacientes; es mucho más fácil esforzarse por lograr la perfección cuando nunca se está aburrido. Y lo que quizá fuera lo más importante, comprobábamos nuestras armas críticas antes de usarlas. Amos y yo éramos críticos y argumentativos, él más que yo, pero durante los años de nuestra colaboración ninguno de los dos rechazó jamás de plano nada que el otro dijera. Y una de las grandes alegrías que encontré en aquella colaboración era que Amos con frecuencia veía la clave de mis vagas ideas mucho más claramente que yo. Amos pensaba con más lógica, con una orientación más teórica y un sentido infalible de la orientación. Yo era más intuitivo y estaba más centrado en la psicología de la percepción, de la que tomamos muchas ideas. Éramos lo bastante similares para entendernos uno a otro con facilidad, y lo bastante diferentes para sorprendernos mutuamente. Llegamos a una rutina en la que pasábamos juntos muchos de nuestros días de trabajo, a menudo dando largos paseos. Durante los catorce años siguientes, nuestra colaboración fue el eje de nuestras vidas, y el trabajo que aquellos años desarrollamos juntos, lo mejor que hicimos tanto él como yo.

Enseguida adoptamos una práctica que mantuvimos durante muchos años. Nuestra investigación era una conversación en la que inventábamos cuestiones y examinábamos juntos nuestras respuestas intuitivas. Cada cuestión era un pequeño experimento, y en un solo día realizábamos muchos experimentos. No buscábamos seriamente la respuesta correcta a las cuestiones estadísticas que planteábamos. Nuestro objetivo era identificar y analizar la respuesta intuitiva, la primera que se nos ocurriera, la que estábamos tentados de dar aun sabiendo que era errónea. Creíamos —correctamente, como sucedió— que cualquier intuición que los dos compartiéramos, la compartirían muchos más, y que sería fácil demostrar sus efectos sobre los juicios.

Una vez descubrimos con gran diversión que se nos ocurrían idénticas ideas absurdas sobre las futuras profesiones de varios niños que ambos conocíamos. Llegamos a identificar al abogado polemista de tres años, al profesor chiflado y al psicoterapeuta empático algo entrometido. Naturalmente, estas predicciones eran absurdas, pero aun así las considerábamos atractivas. Era evidente que nuestras intuiciones venían determinadas por el parecido de cada niño con el estereotipo cultural de una profesión. El gracioso ejercicio nos ayudó a desarrollar una teoría, que iba emergiendo entonces en nuestras mentes, sobre el papel de la semejanza en las predicciones. Procedimos a poner a prueba y elaborar esta teoría en decenas de experimentos, como el del ejemplo siguiente.

Pedimos al lector que, cuando considere la siguiente pregunta, suponga que Steve fue seleccionado al azar de una muestra representativa:

Un individuo fue descrito por un vecino suyo de la siguiente manera: «Steve es muy tímido y retraído, siempre servicial, pero poco interesado por la gente o por el mundo

real. De carácter disciplinado y metódico, necesita ordenarlo y organizarlo todo, y tiene obsesión por el detalle». ¿Es probable que Steve sea un bibliotecario o un agricultor?

La semejanza de la personalidad de Steve con la de un bibliotecario estereotipado es algo que a todo el mundo le viene inmediatamente a la mente, pero las consideraciones estadísticas, igualmente relevantes, son casi siempre ignoradas. ¿Sabe el lector que en Estados Unidos hay más de 20 agricultores por cada bibliotecario? Habiendo muchos más agricultores, es casi seguro que habrá más caracteres «disciplinados y metódicos» en tractores que en mostradores de bibliotecas. Sin embargo, descubrimos que los participantes en nuestros experimentos ignoraban los datos estadísticos relevantes y confiaban exclusivamente en la semejanza. Les propusimos que usaran la semejanza como una heurística simplificadora (más o menos como una regla general) para hacer un juicio difícil. De la confianza en tal heurística resultaron sesgos previsibles (errores sistemáticos) en sus predicciones.

En otra ocasión, Amos y yo nos preguntamos por la tasa de divorcios entre profesores de nuestra universidad. Nos dimos cuenta de que la pregunta desencadenaba en nuestra memoria una búsqueda de los profesores divorciados que conocíamos o de los que sabíamos que lo estaban, y de que juzgábamos la extensión de categorías por la facilidad con que los casos nos venían a la mente. Llamamos a esta confianza en la facilidad de la búsqueda memorística disponibilidad heurística. En uno de nuestros estudios pedimos a los participantes que respondieran a una pregunta sencilla sobre las palabras en un texto clásico inglés:<sup>[2]</sup>

Piense en la letra K.

¿Qué es más probable: que la *K* aparezca como primera letra de una palabra *O* como tercera letra?

Como cualquier jugador de *scrabble* sabe, es mucho más fácil empezar por las palabras que comienzan con una letra concreta que hacerlo con las que tienen esa letra en tercera posición. Esto es así con cada letra del alfabeto. Por lo tanto, esperábamos que los participantes exageraran la frecuencia de las letras que aparecen en primera posición; letras que (como *K*, *L*, *N*, *R*, *V*) de hecho es más frecuente que aparezcan en tercera posición. De nuevo era fruto de la confianza en la heurística un sesgo predecible en los juicios. Recientemente he puesto en duda, por ejemplo, la impresión que durante mucho tiempo tuve de que el adulterio es más común entre políticos que entre médicos o abogados. Había empezado con explicaciones de este «hecho», incluido el efecto afrodisíaco del poder y las tentaciones de la vida fuera del hogar. Finalmente caí en la cuenta de que es mucho más probable que reciban publicidad las transgresiones de los políticos que las transgresiones de los abogados y los médicos. Mi impresión intuitiva pudo deberse por entero a los temas que suelen elegir los periodistas y a mi confianza en la disponibilidad heurística.

Amos y yo pasamos varios años estudiando y documentando en varias tareas los sesgos del pensamiento intuitivo; asignando probabilidades a eventos, pronosticando cosas futuras, estableciendo hipótesis y estimando frecuencias. En el quinto año de nuestra colaboración presentamos nuestros principales resultados en la revista *Science*, una publicación leída por especialistas en muchas disciplinas. El artículo (que reproduzco entero al final de este libro) se titulaba «Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases» (véase el Apéndice A). En él describíamos los atajos simplificadores del pensamiento intuitivo y explicábamos unos 20 sesgos como manifestaciones de esta heurística, y también

como demostraciones del papel de la heurística en el juicio.

Los historiadores de la ciencia han observado a menudo que, durante un tiempo, los especialistas en una disciplina determinada tienden a compartir suposiciones básicas sobre su objeto de estudio. Los científicos sociales no son una excepción; también ellos se fundan en una concepción de la naturaleza humana que dota de una base de sustentación a la mayoría de las discusiones sobre comportamientos específicos que rara vez es cuestionada. Los científicos sociales de la década de 1970 aceptaban generalmente dos ideas acerca de la naturaleza humana. La primera era que la gente es generalmente racional, y su pensamiento normalmente sano. Y la segunda, que emociones como el miedo, el afecto y el odio explican la mayoría de las situaciones en las que la gente se aleja de la racionalidad. Nuestro artículo desafiaba a estas dos suposiciones sin discutir las directamente. Documentamos de manera sistemática errores en el pensamiento de la gente normal y buscamos el origen de dichos errores en el diseño de la maquinaria de la cognición más que en la alteración del pensamiento por la emoción.

Nuestro artículo atrajo mucha más atención de la que esperábamos, y es uno de los trabajos más citados en ciencias sociales (más de trescientos artículos especializados lo mencionaron en 2010). Especialistas de otras disciplinas lo consideraron útil, y las ideas de la heurística y los sesgos han sido utilizadas productivamente en muchos campos, incluidos los del diagnóstico clínico, las sentencias judiciales, el análisis de la inteligencia, la filosofía, las finanzas, la estadística y la estrategia militar.

Estudiosos de la vida política, por ejemplo, han observado que la heurística de la disponibilidad ayuda a expli-

car por qué algunos asuntos están muy presentes en la mente del público, mientras que otros caen en el olvido. La gente tiende a evaluar la importancia relativa de ciertos asuntos según la facilidad con que son traídos a la memoria, y esto viene en gran medida determinado por el grado de cobertura que encuentran en los medios. Los temas frecuentemente mencionados pueblan sus mentes tanto como otros se escapan de la conciencia. Y viceversa: lo que para los medios es noticia, corresponde a lo que, según ellos, está comúnmente en la mente del público. No es casual que los regímenes autoritarios ejerzan una notable presión sobre los medios independientes. Como el interés del público lo despiertan más fácilmente los acontecimientos dramáticos y las celebridades, son comunes los medios que alimentan la noticia. Durante varias semanas después de la muerte de Michael Jackson, por ejemplo, era prácticamente imposible encontrar un canal de televisión que tratara de otro tema. Por el contrario, es muy pequeña la cobertura que se presta a temas cruciales, pero no excitantes y de apariencia menos dramática, como el declive de la calidad de la educación o la sobreutilización de recursos médicos en el último año de vida. (Cuando escribí esto, advertí que mi selección de ejemplos de «pequeña cobertura» se dejaba guiar por la disponibilidad. Los temas que elegí como ejemplos se mencionan muchas veces, mientras que asuntos igualmente importantes, pero menos disponibles, no me vinieron a la mente.)

Entonces no nos dimos plena cuenta, pero una razón clave del gran atractivo de «la heurística y los sesgos» fuera de la psicología fue un aspecto secundario de nuestro trabajo: casi siempre incluimos en nuestros artículos el texto completo de las preguntas que nos habíamos hecho a nosotros mismos y a nuestros encuestados. Estas preguntas servían de demostraciones para el lector, pues le permitían reconocer cómo su propio pensamiento tropezaba con ses-