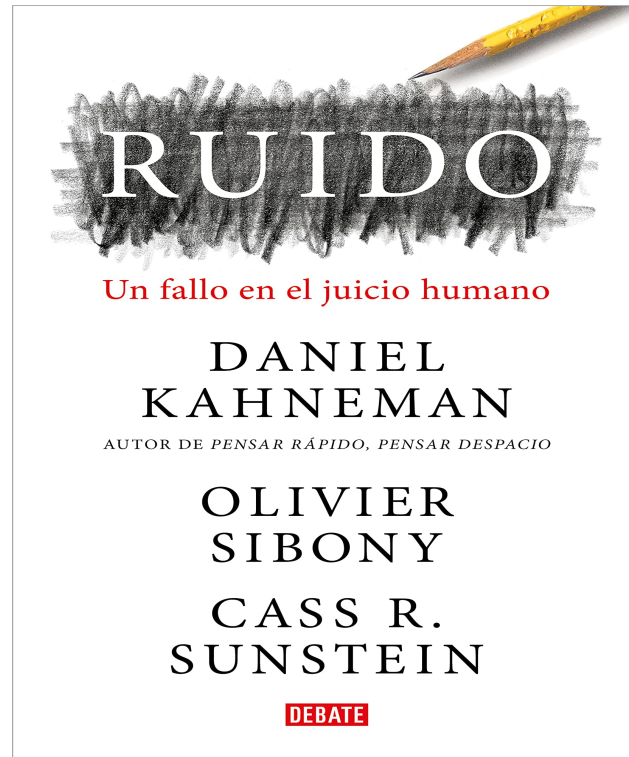


## RESUMEN DEL LIBRO

### ► Ruido. Daniel Kahneman



## PROPÓSITO DEL AUTOR

### ► Reducir el ruido de los juicios

¿Cómo puede una organización mejorar los juicios que hacen sus profesionales? Y, en particular, ¿cómo puede una organización reducir el ruido de los juicios? Si se aprecia ruido, y merece la pena encarar esa cantidad de ruido del sistema, sustituir el juicio por reglas o procesos es una opción que debería considerarse. Otra forma sensata de mejorar los juicios es, por supuesto, seleccionar los mejores juzgadores humanos posibles.

## IDEAS CLAVE

### ► Ruido y errores

En las compañías de seguros, en la contratación y evaluación de empleados, en la medicina, en la ciencia forense, en la educación, en la inversión, en las empresas y en los gobiernos, el ruido es una fuente de abundantes errores, algunos de ellos de graves consecuencias.

## IDEAS CLAVE

### ► Auditoría del ruido

Una auditoría del ruido es una forma de revelarlo. En esta auditoría, el mismo caso debe ser evaluado por muchos individuos, y entonces la variabilidad de sus respuestas se hará visible.

## IDEAS CLAVE

### ► Ruido de ocasión

Estado anímico, fatiga, efectos de una secuencia... muchos factores pueden desencadenar variaciones no deseadas en el juicio del mismo caso por parte de la misma persona.

## IDEAS CLAVE

### ► Polarización de grupo

Las discusiones internas suelen crear mayor confianza, mayor unidad y mayor extremismo, a menudo en la forma de un redoblado —y no siempre justificado— entusiasmo.

## IDEAS CLAVE

### ► Reglas y procesos

Son muchos los tipos de métodos mecánicos –desde reglas simples a procesos prestablecidos- que pueden mejorar el juicio humano. Y una de las razones clave de esta capacidad –aunque no la única- es que están libres de ruido.

## IDEAS CLAVE

### ► Predicciones

Se puede esperar con seguridad que las personas que se dedican a tareas de predicción subestimen su ignorancia objetiva. El exceso de confianza es una de los sesgos mejor documentados. Dondequiera que haya predicción, hay ignorancia, y más de lo que se piensa.



## IDEAS CLAVE

### ► Imposible

Las predicciones detalladas a largo plazo sobre acontecimientos concretos son sencillamente imposibles. El mundo es un lugar desordenado donde acontecimientos menores pueden tener grandes consecuencias. La ignorancia objetiva se acumula continuamente cuanto más se mira hacia el futuro.

## IDEAS CLAVE

### ► Pensar

Los juicios son menos ruidosos y menos sesgados cuando, quienes los emiten, están bien formados, son más inteligentes y tienen el estilo cognitivo adecuado. En otras palabras: los buenos juicios dependen de lo que se sabe, de lo bien que se piensa y de cómo se piensa.

## IDEAS CLAVE

### ► Las mejores decisiones

Las mejores decisiones las toman las personas que buscan activamente nueva información que pueda contradecir sus creencias previas, que son metódicas a la hora de integrar esa información en su perspectiva actual y que, como consecuencia, están dispuestas, incluso ansiosas por cambiar de opinión en cuanto esté justificado.

## IDEAS CLAVE

### ► Higiene de las decisiones

Es preciso adoptar técnicas preventivas en nuestros procesos de toma de decisiones que reduzcan el ruido sin necesidad de saber qué errores subyacentes concretos estamos contribuyendo a evitar.

## IDEAS CLAVE

### ► Técnicas de higiene de las decisiones

- Secuenciar la información.
- Estructurar la decisión en evaluaciones independientes.
- Utilizar un marco de referencia común basado en la visión externa.
- Sumar los juicios independientes de varios individuos.

## IDEAS CLAVE

### ► Variabilidad oportuna

En algunos casos, la variabilidad no sólo no es problemática, sino que es bienvenida en contextos donde es necesario que exista diversidad de opiniones que generen ideas y opciones distintas. El pensamiento crítico es esencial para la mejora.

## CONCLUSIÓN

### ► Abordar un problema invisible

El lavado de manos no previene contra todas las enfermedades. Y la higiene de las decisiones no evitará todos los errores. No hará que todas las decisiones sean brillantes. Pero, como el lavado de manos, aborda un problema invisible, pero generalizado y perjudicial. Dondequiera que haya juicio, hay ruido, y la higiene de las decisiones ayudará a reducirlo significativamente.