

# Lectura para comprender

Comportamiento, psicología

## La variabilidad en el juicio humano

En el campo del *behavioral economics* mucho se ha hablado de los conocidos sesgos, esto es una suerte de atajos mentales de la mente a la hora de tomar decisiones, típicamente para facilitarnos la vida (la supervivencia), aunque pueden tener efectos no deseados según el contexto, pero no tanto sobre lo que los psicólogos llaman ruido. El ruido se define como la variabilidad no deseada a la hora de emitir un juicio –en referencia a la medición de la mente humana– sobre un mismo problema. Abordar este problema es el objetivo de *Ruido. El fallo en el juicio humano*, el último libro del Nobel de Economía Daniel Kahneman, coescrito con Cass Sustein y Olivier Sibony.

Como es lógico en todo juicio, en cualquier actuación de la mente humana, hay ruido y por lo tanto errores, unos errores que, dependiendo del ámbito, pueden suponer consecuencias muy importantes, imaginemos por ejemplo un juicio penal. La Justicia se simboliza de forma célebre como una mujer con una balanza con los ojos vendados; la Justicia es ciega se dice, o así debería de serlo. Sin embargo, los abogados, fiscales, procuradores, jueces y jurados encargados de impartirla no lo son; por mucho que lo intenten o lo procuren. De esta forma, un análisis estadístico, frío, de los datos ha revelado como ante un mismo delito, individuos similares, han sido objeto de condenas muy distintas, a veces dependiendo de la geografía. En el caso de competiciones deportivas, se ha demostrado que las decisiones de los árbitros están influenciadas por la temperatura exterior, juzgándose las mismas faltas de manera muy dispar. En el sector privado, pensemos en cualquier multi-

En psicología, el ruido es consustancial a la mente humana

nacional de los seguros, por ejemplo, el ruido puede convertirse como una fuga en una tubería, dando lugar a que ante un mismo caso el cálculo de la prima a pagar oscile más de 50% dependiendo del ruido existente afectando al agente en el momento de hacer los cálculos.

Históricamente, ante esta variabilidad en el juicio, y esta es una de las grandes contribuciones de los autores, no era relevante porque de alguna manera estos errores se anulaban los unos con los otros: un prima un 20% menor que el precio justo, se anulaba con otra a la que se le había cargado más de lo debido. Las investigaciones más recientes han revelado como en los *sistemas ruidosos* los errores no se cancelan, sino que suman, lo que hace que la medición y corrección de este ruido tenga un impacto fundamental sobre cualquier organización o sistema. Un ruido que, además afecta tanto a las decisiones recurrentes como a las singulares, y cuya reducción impacta positivamente en ambas.

La existencia del ruido parte de la base de que pese a que admitimos la existencia de que personas racionales y competentes puedan estar en desacuerdo ante un mismo problema, esta zona de *desacuerdo admisible* tiene un límite. Cuando empiezan las inconsistencias con una misma forma de razonar, de manera que se daña la credibilidad del sistema, es cuando reconocemos de forma objetivo que existe ruido. Al igual que cualquier instrumento vamos a decir de medición, la mente humana es imprecisa, parte del reto en las investigaciones de Kahneman y otros psicólogos expertos del comportamiento y la toma de decisiones, es entender cómo se genera el ruido.

Huelga decir que el origen de este ruido, en gran parte, se origina en nuestro propio cableado cerebral; concretamente el *sistema 1*, o también

sistema rápido, el que se encarga de nuestras emociones y supervivencia en base a diferentes sesgos, como el efecto anclaje o la heurística del afecto, son potentes

motores generadores de ruido. Lo mismo sucede cuando tenemos problemas de escala, dos personas pueden diferir en un juicio no por no estar de acuerdo en el fondo, sino simplemente por tener unas coordenadas diferentes. La personalidad individual de los agentes suele ser otra gran fuente de ruido, estando todas interactuando entre sí.

Una de las cuestiones tangenciales que aparece en algunas partes del libro es el referente a la inteligencia artificial, o más correctamente la inteligencia de las máquinas o algoritmos. Teóricamente, programados de forma fría, éstos deberían de aproximarse más al ideal de Justicia ciega. Lo cierto es que

El ruido se define como la variabilidad no deseada al emitir un juicio –en referencia a la medición de la mente humana– sobre un mismo problema. Por eso, hay sentencias distintas para delitos similares.



**RUIDO. EL FALLO EN EL JUICIO HUMANO**  
DANIEL KAHNEMAN, OLIVIER SIBONY Y CASS R. SUNSTEIN.  
DEBATE. BARCELONA, 2021. 21,75 EUROS (10,44 EBOOK).



En las competiciones deportivas, las decisiones de los árbitros dependen de factores externos –ruido– y provocan que no sean las mismas ante situaciones similares del juego.

los estudios demuestran como el aprendizaje de las máquinas también esta sujeto a su propio ruido. Así pues, y llegando a la parte final y fundamental del libro, surge la pregunta: ¿cómo podemos mejorar las decisiones optimizando el nivel de ruido?

Un primer punto para mejorar el juicio en sistemas con ruido, igual que sucedía con *Pensar despacio, pensar deprisa* a la hora de atajar sesgos, es tomar conciencia de la realidad del problema. La introducción de automatismos o de baremos limitadores de la acción humana es una opción que los autores no recomiendan de forma expresa, dependerá del caso, pero sí invitan a considerar. Conviene recordar que, al final, un nivel de variabilidad de los juicios (resultado inherente a la descentralización) es necesarios, y como el ruido cero ni existe ni es deseable. Un sistema sin ruido, sinónimo de un sistema muy rígido sería el equivalente a congelar a un ser vivo. A nivel organizativo, el ruido se limita mejorando la capacidad de juicio individual de cada uno: al final, los juicios son menos ruidos (volátiles) cuando quién los emite está bien formado, es inteligente, y dispone de herramientas para controlar sus sesgos cognitivos, muchas veces simplemente por experiencia. Otro de los elementos en el que los investigadores ponen el énfasis es en el control de la información. La información puede ser un arma de doble filo, ni poca ni demasiada; muchas veces la capacidad de juicio puede mejorarse gestionando con inteligencia el flujo de información; pero siempre teniendo en cuenta que toda medida tiene su coste, añadiendo rigideces a las organizaciones o chafando la creatividad o ámbito de actuación de los agentes. Como en todo lo referente a los temas humanos, la virtud sigue estando en el medio.