

PENSAR RÁPIDO, PENSAR DESPACIO



DANIEL
KAHNEMAN

PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA

Prólogo de José Ramón Sanz

Fundación NUMA
family business

Traducción de
Joaquín Chamorro Mielke

Prólogo

¿Ha puesto en duda alguna vez sus intuiciones? Si la respuesta es no, me veo en la obligación de sugerirle que a partir de ahora lo haga. Y es que, gracias a la lectura de *Pensar rápido, pensar despacio* he descubierto que los sesgos del pensamiento intuitivo o automático son más frecuentes de lo que imaginamos y que cuestionar nuestros juicios y elecciones se antoja, cuando menos, conveniente.

Los empresarios tomamos a diario numerosas decisiones. En los negocios familiares la familia es un factor de correlación de sus activos (tanto tangibles como intangibles), por lo que una mala elección en la gestión de nuestros negocios podría causar pérdidas exponenciales. En este delicado contexto, y si no queremos poner en peligro la cohesión familiar y la continuidad de nuestros negocios, sería prudente no confiar demasiado en nuestras intuiciones, ya que podrían llevarnos a tomar decisiones contrarias a nuestros intereses.

La actividad editorial de la Fundación Numa es un eje estratégico en nuestra tarea de divulgación de conocimientos innovadores y rigurosos en el ámbito del *Family Business*. Nuestra misión es poner a disposición de todos los empresarios, sus familias y todos los *stakeholders* del entorno del *Family Business*, nuevos paradigmas, modelos y métodos de gestión de carácter práctico, aplicables a los negocios familiares y, en última instancia, promover el pensamiento crítico y el escepticismo activo para crear valor en nuestra familia y para la sociedad en su conjunto.

Una similar visión crítica ante los paradigmas del consenso es la que impulsó a Daniel Kahneman —doctor en psicología, premio Nobel de Economía 2002 y autor de esta gran obra— a poner en

prólogo

solfa la teoría de la utilidad de Daniel Bernoulli (1738) que se había mantenido vigente durante más de dos siglos, y a crear, en colaboración con Amos Tversky, su reconocida teoría de las perspectivas. En ella analiza cómo toman decisiones las personas en situaciones donde tienen que decidir entre alternativas de riesgo. Kahneman demostró así lo beneficioso que puede llegar a ser cuestionar las suposiciones básicas en torno al objeto de estudio de una determinada disciplina.

Con la edición de este libro, la Fundación Numa quiere fomentar el pensamiento crítico de los empresarios e invitarles a cuestionar, al menos, nuestras propias impresiones o intuiciones. En esta lúcida obra de más de seiscientas páginas dirigida a un lector no especializado, que recomiendo leer muy despacio y consultar periódicamente, el profesor Kahneman hace valer su brillante trayectoria docente en las Universidades de Princeton y Berkeley, entre otras, y nos ofrece con exhaustividad y clara vocación didáctica distintas pautas de detección de errores de la intuición.

Para Kahneman hay dos modos de pensamiento: el Sistema 1 —que es automático y capaz de tomar el control en las emergencias que se nos presentan en la vida diaria, pero que puede llevarnos a cometer muchos errores— y el Sistema 2 o sistema esforzado, que es más lento y perezoso y solo se activa cuando se produce una disonancia cognitiva y detectamos problemas, pero que nos permite concentrarnos y analizarlos con más calma.

Tras la presentación de estos peculiares personajes de la mente, el autor señala que la clave para formular juicios y decisiones más eficaces y mejor encaminadas a conseguir nuestros objetivos, estriba entonces en entender el funcionamiento conjunto de los dos sistemas del pensamiento.

A pesar de la difícil tarea que nos encarga, Kahneman lanza a los empresarios un mensaje de esperanza: al poder imponer procedimientos de forma ordenada y establecer rutinas de mejora en su eficiencia, las organizaciones piensan más lentamente y evitan mejor los errores que las personas. Además, el prestigioso autor propone métodos de mejora concretos como llevar un control constante de la calidad de las organizaciones o ser rigurosos en el proceso de pro-

prólogo

ducción de decisiones. Además, en los negocios familiares este sistema es doblemente útil porque es aplicable tanto a la familia (organización social) como a la empresa (organización empresarial). No caigamos luego en la tentación de ponernos excusas. Si nos esforzamos, podremos mejorar considerablemente en nuestra toma de decisiones.

En definitiva y parafraseando a Kahneman, «todas las elecciones importantes que hacemos en nuestra vida van acompañadas de alguna incertidumbre». La lectura de *Pensar rápido, pensar despacio*, además de ofrecernos todo un reto intelectual, nos ayudará a ser capaces de identificar y comprender errores en juicios y decisiones propias y ajenas. Si somos escépticos y trabajamos duro, podremos realizar un diagnóstico acertado de esos sesgos y limitar los daños causados por los juicios precipitados. Esto nos conducirá a tomar decisiones no necesariamente siempre más acertadas, pero sí al menos más meditadas, en beneficio de nuestros negocios y de nuestra familia.

Coja este libro y póngase cómodo, pero manténgase alerta. Utilice el Sistema 2 de su pensamiento y preste atención. Lea despacio. Piense despacio. Y, una última sugerencia, hágalo varias veces. Este viaje vale la pena.

José Ramón Sanz
Presidente de la Fundación Numa