# Inteligencia, juicio y la posibilidad de equivocarnos

*El pensamiento crítico ante los límites de la inteligencia humana y artificial*

Blanca Patricia Segura Silva**

## La inteligencia no garantiza el buen juicio

Durante mucho tiempo hemos confiado en la inteligencia humana como una de nuestras capacidades más extraordinarias. Con ella hemos construido conocimientos, instituciones y tecnologías capaces de transformar el mundo. Sin embargo, esa misma inteligencia ha sido suficiente para justificar errores, perpetuar prejuicios y tomar decisiones cuyas consecuencias apenas comprendíamos.

La aparición de sistemas de inteligencia artificial cada vez más capaces nos enfrenta a una paradoja: exigimos a las máquinas una confiabilidad que nosotros mismos no siempre podemos ofrecer. Al mismo tiempo, estamos dispuestos a confiar en sus resultados porque parecen superar algunas de nuestras limitaciones. Quizá la pregunta no sea: ¿cuál inteligencia merece nuestra confianza, sino qué significa confiar razonablemente en cualquiera de ellas?

En el ámbito laboral, esta paradoja se manifiesta cuando comenzamos a delegar tareas que antes requerían nuestra intervención: elaborar reportes, dar seguimiento a clientes, investigar mercados, redactar documentos o proponer decisiones. Algunas de estas actividades pueden realizarse con una rapidez difícil de alcanzar mediante procedimientos exclusivamente humanos. Pero ¿qué ocurre cuando esa eficiencia nos lleva a aceptar los resultados sin comprender suficientemente sus fundamentos?

Los estudios sobre automatización llevan décadas advirtiendo que los sistemas técnicos pueden utilizarse de manera inapropiada, tanto por exceso de confianza como por rechazo injustificado (Parasuraman & Riley, 1997). La inteligencia artificial generativa no inaugura este problema, pero lo amplía hacia actividades que tradicionalmente considerábamos intelectuales.

El desafío, entonces, no consiste solamente en aprender a utilizar herramientas más poderosas. Consiste en desarrollar nuestra capacidad para examinar las afirmaciones, inferencias, evidencias y criterios que orientan nuestras decisiones.

La tesis de este ensayo es que el juicio crítico constituye una capacidad fundamental para la colaboración entre humanos e inteligencia artificial, no porque garantice decisiones infalibles, sino porque permite reconocer cuándo podemos confiar razonablemente en lo que sabemos, cuándo necesitamos investigar y bajo qué condiciones debemos corregir nuestras conclusiones.

# I. La inteligencia frente a sus propios límites

Muchas de nuestras preocupaciones actuales sobre la inteligencia artificial quizá estén poniendo en evidencia algo que no nos gustaría admitir: ¿qué tan inteligentes somos realmente?

Los seres humanos podemos cometer errores sin siquiera advertir que los estamos cometiendo. Creemos que sabemos pensar porque somos capaces de construir argumentos, formular explicaciones y producir ideas que después compartimos como si constituyeran grandes aportaciones al conocimiento. Pero, ¿cuál es nuestro punto de comparación para evaluar nuestra propia inteligencia? ¿Una prueba de coeficiente intelectual? ¿Un éxito del pasado que nos hace sentir autorizados para opinar sobre cualquier asunto? ¿La aprobación de quienes piensan como nosotros?

La investigación psicológica ha mostrado que nuestros juicios pueden verse afectados por heurísticas, sesgos y formas de exceso de confianza. Kahneman (2011) reunió numerosas investigaciones sobre estos fenómenos, aunque sus ejemplos y explicaciones deben evaluarse individualmente, sin asumir que todos poseen idéntica solidez empírica. Reconocer estas limitaciones no significa despreciar la inteligencia humana. Significa admitir que la sensación subjetiva de comprender algo no demuestra que lo comprendamos correctamente.

La inteligencia artificial tampoco está exenta de errores. Sus respuestas pueden depender de información insuficiente, patrones estadísticos inadecuados, condiciones de uso diferentes de aquellas en las que fue evaluada o instrucciones ambiguas. Una explicación expresada con seguridad puede ser incorrecta.

Por ello, sería igualmente equivocado asumir que la experiencia humana es siempre superior a una recomendación artificial o que la sofisticación tecnológica convierte una respuesta en una verdad.

La confianza debería depender de la calidad de la evidencia disponible, de las condiciones específicas de la tarea y de las consecuencias de una equivocación.

Un estudio de Lee et al. (2025), basado en las experiencias declaradas de 319 trabajadores del conocimiento, encontró que una mayor confianza en la inteligencia artificial generativa se asociaba con una menor participación declarada en actividades de pensamiento crítico. Al mismo tiempo, los participantes describieron un desplazamiento de sus esfuerzos hacia la verificación de información, la integración de respuestas y la supervisión de tareas.

Estos resultados no demuestran que utilizar inteligencia artificial produzca un deterioro permanente de nuestras capacidades cognitivas. Sí sugieren, en cambio, que la tecnología puede modificar las actividades intelectuales que realizamos y las circunstancias en las que decidimos ejercerlas.

Delegar una tarea no equivale necesariamente a renunciar al pensamiento. La cuestión es si conservamos la capacidad de comprender, evaluar y asumir responsabilidad por aquello que delegamos. Quizá nuestro primer error sea buscar una autoridad definitiva en cualquiera de las dos inteligencias.

# II. Pensar no es lo mismo que pensar reflexivamente

John Dewey ofrece una distinción fundamental para comprender este problema. En *Cómo pensamos*, Dewey (1933) examina diferentes sentidos del pensamiento. Podemos experimentar un flujo espontáneo de imágenes e ideas, sostener creencias que aceptamos como verdaderas o desarrollar un proceso deliberado de investigación sobre aquello que nos produce duda.

No toda actividad mental constituye pensamiento reflexivo. Una ocurrencia puede surgir sin esfuerzo y una creencia puede mantenerse durante años sin que hayamos examinado sus fundamentos. Incluso podemos construir explicaciones convincentes para defender algo que aceptamos antes de investigar si era cierto. El pensamiento reflexivo, en cambio, comienza cuando una situación interrumpe nuestras certezas. Aparece una dificultad, una duda o una perplejidad que no podemos resolver satisfactoriamente mediante nuestras respuestas habituales.

A partir de esa inquietud, buscamos delimitar el problema, formular posibles explicaciones, examinar sus consecuencias y contrastarlas con la información disponible. El pensamiento deja de ser una sucesión de ideas y se convierte en una investigación orientada a resolver una dificultad. La semejanza con la investigación científica resulta evidente: no basta con formular una hipótesis; necesitamos preguntarnos qué razones la sostienen y qué observaciones podrían llevarnos a modificarla.

Sin embargo, el pensamiento reflexivo no requiere convertir cada decisión cotidiana en un experimento formal. Su importancia reside en la disposición a examinar nuestras creencias cuando encontramos razones para dudar de ellas. Esta distinción permite comprender por qué una opinión no se transforma en conocimiento fundamentado simplemente porque está expresada con claridad o respaldada por una persona reconocida.

Imaginemos que un directivo con veinte años de experiencia afirma que una determinada estrategia resolverá un problema operativo. Una trabajadora recién contratada propone una alternativa. El primero dispone de una trayectoria que puede aportar conocimientos relevantes; la segunda quizá observa aspectos que han pasado inadvertidos para quienes conocen demasiado bien los procedimientos habituales. Ninguna de las dos propuestas debería aceptarse o rechazarse únicamente por la posición de quien la formula.

La pregunta fundamental no es quién tiene la razón, sino qué razones justifican cada afirmación. Aquí encontramos una consecuencia decisiva para nuestra relación con la inteligencia artificial. Una recomendación generada por un sistema puede convertirse en una hipótesis útil para investigar, pero no debería adquirir el carácter de conclusión definitiva por el simple hecho de haber sido producida mediante una tecnología sofisticada. El pensamiento reflexivo exige transformar nuestras afirmaciones —humanas o artificiales— en objetos de examen.

No obstante, surge una dificultad: ¿debemos investigar exhaustivamente cada decisión antes de actuar? La respuesta requiere recuperar una capacidad que inicialmente podría parecer secundaria: la experiencia.

# III. Experiencia, intuición y juicio crítico

La experiencia puede permitirnos reconocer patrones, anticipar dificultades y advertir anomalías antes de que seamos capaces de explicar conscientemente por qué algo merece nuestra atención.

Un supervisor experimentado puede identificar una falla operativa con rapidez porque ha enfrentado situaciones semejantes muchas veces. Una médica puede reconocer signos de peligro antes de reconstruir deliberadamente todas las razones que justifican su sospecha. Estas intuiciones no son necesariamente irracionales. Pueden expresar conocimientos adquiridos mediante la práctica.

Sin embargo, tampoco son infalibles. En un diálogo académico particularmente relevante, Kahneman y Klein (2009) examinaron las condiciones bajo las cuales podemos confiar en la intuición experta. Aunque procedían de tradiciones distintas —una centrada en los sesgos del juicio y otra en la toma de decisiones naturalista—, coincidieron en que la confiabilidad de la intuición depende de las regularidades del entorno y de las oportunidades reales para aprenderlas.

La experiencia, por sí sola, no garantiza conocimiento. Una persona puede repetir durante veinte años una práctica equivocada si nunca recibe información que le permita reconocer sus errores. También puede desarrollar intuiciones acertadas en situaciones familiares y equivocarse cuando las condiciones cambian. La sensación de seguridad subjetiva no constituye una prueba suficiente de precisión (Kahneman & Klein, 2009).

Esto modifica nuestra interpretación del pensamiento reflexivo. No necesitamos detenernos a examinar exhaustivamente cada actividad. En entornos suficientemente conocidos, con procedimientos comprobados y consecuencias limitadas, puede ser razonable confiar en conocimientos previamente adquiridos.

Pero cuando encontramos información contradictoria, condiciones nuevas, incertidumbre significativa o consecuencias potencialmente graves, necesitamos aumentar la profundidad de nuestra evaluación. La intuición puede ayudarnos a descubrir qué merece atención; el pensamiento reflexivo nos permite decidir cuánto podemos confiar en ella.

Por tanto, el juicio crítico no consiste únicamente en saber analizar argumentos. También comprende la capacidad de reconocer cuándo una respuesta habitual deja de ser suficiente. Podríamos formularlo de esta manera: el juicio crítico no exige cuestionarlo todo permanentemente, sino reconocer qué merece ser cuestionado, con qué profundidad y por qué.

Esta propuesta no debe confundirse con una invitación a sustituir protocolos de seguridad por intuiciones individuales. En situaciones críticas, las reglas obligatorias, los controles y los procedimientos de escalamiento siguen siendo indispensables.

La misma exigencia se aplica a la inteligencia artificial. Un sistema puede demostrar un desempeño confiable en tareas delimitadas, pero esa confiabilidad no debería extenderse automáticamente a situaciones diferentes. La experiencia humana y el desempeño artificial pueden justificar distintos grados de confianza. En ambos casos necesitamos preguntar si las condiciones que hicieron confiable una respuesta siguen presentes. Una de las manifestaciones más importantes del juicio crítico aparece precisamente cuando somos capaces de reconocer que una situación aparentemente familiar ha dejado de serlo.

## IV. Examinar los razonamientos: de las premisas a los valores

Si Dewey nos ayuda a comprender cómo surge la investigación reflexiva, Stephen Toulmin ofrece herramientas para examinar la estructura de los argumentos mediante los cuales justificamos nuestras conclusiones. En *The Uses of Argument*, Toulmin (1958/2003) cuestiona la suficiencia de ciertos modelos formales para comprender cómo argumentamos en situaciones concretas. Su propuesta permite distinguir afirmaciones, datos, garantías que conectan esos datos con las conclusiones, respaldos, reservas y condiciones bajo las cuales una afirmación podría dejar de sostenerse.

Esta perspectiva resulta especialmente útil para el trabajo cotidiano. Supongamos que una empresa decide automatizar todas las respuestas a las solicitudes de seguimiento de sus clientes porque la mayoría de las consultas se refiere a fechas de entrega. La conclusión parece razonable: automatizar permitirá responder más rápido y reducir la carga administrativa. Pero examinemos el argumento.

La información disponible indica que una proporción importante de solicitudes corresponde a preguntas repetitivas. De ahí inferimos que pueden resolverse mediante respuestas automáticas. Sin embargo, esta inferencia depende de un supuesto adicional: que los datos utilizados para responder son confiables y que las solicitudes presentan condiciones suficientemente semejantes.

¿Qué ocurre si algunos clientes tienen acuerdos especiales? ¿Si las fechas registradas no incorporan cambios autorizados? ¿Si ciertas solicitudes requieren una decisión humana antes de responder? La conclusión inicial puede ser adecuada para los casos rutinarios y equivocada para las excepciones.

No basta, entonces, con identificar datos que parecen respaldar una decisión. Necesitamos examinar la relación entre esos datos y nuestras conclusiones, reconocer los supuestos que intervienen y establecer bajo qué condiciones nuestras inferencias son justificables.

Además, una inferencia puede ser lógicamente válida y conducir a una conclusión falsa cuando parte de premisas equivocadas. También puede apoyarse en información verdadera y resultar insuficiente porque omite variables decisivas. Pero el problema no termina en la corrección argumentativa.

Imaginemos que automatizar completamente un proceso reduce costos y tiempos de respuesta. Aun si esos beneficios están demostrados, todavía debemos preguntar qué riesgos estamos dispuestos a aceptar, qué consecuencias tendrán los errores y quién asumirá la responsabilidad por ellos.

Aquí necesitamos distinguir dos niveles del juicio. El primero es epistemológico: ¿qué sabemos y con qué fundamentos lo sabemos? El segundo es práctico y ético: ¿qué debemos hacer con ese conocimiento y qué criterios justifican nuestra decisión?

En este punto, la reflexión sobre el juicio y la responsabilidad de Arendt (2003) permite ampliar el problema más allá de la eficacia instrumental. Una decisión no queda moralmente justificada por el simple hecho de seguir una regla, cumplir una instrucción o producir un resultado técnicamente eficiente. La capacidad de juzgar exige considerar las acciones humanas sin disolver la responsabilidad individual en la obediencia a una autoridad o en el funcionamiento de una organización.

La inteligencia artificial introduce una nueva posibilidad de delegación, pero no elimina estas preguntas. Podemos utilizar sistemas para calcular, comparar escenarios y producir recomendaciones. Sin embargo, decidir qué riesgos son aceptables, qué intereses deben considerarse y qué consecuencias justifican una acción sigue requiriendo deliberación y responsabilidad humanas. No porque las personas poseamos una sabiduría garantizada, sino precisamente porque ninguna capacidad intelectual, humana o artificial, vuelve innecesario el examen de nuestros fines.

## V. La perfección repetida: cuando optimizar no basta

Imaginemos por un momento que la mayoría de las empresas utiliza sistemas de inteligencia artificial en casi todas sus áreas. Podríamos encontrar organizaciones más productivas, procedimientos más eficientes y menores márgenes de error. Pero, ¿eso garantizaría productos más valiosos para sus consumidores?

Si numerosas empresas comienzan a utilizar tecnologías semejantes para identificar las mejores prácticas, optimizar sus operaciones y perfeccionar sus productos, cabe preguntarse si parte de esas ventajas terminaría por volverse común. Podríamos encontrarnos ante una suerte de *perfección repetida*: un mercado donde abundan las soluciones competentes, pero cada vez resulta más difícil distinguir unas de otras.

Esta posibilidad encuentra un punto de apoyo, aunque limitado, en la investigación de Doshi y Hauser (2024). En un experimento sobre escritura creativa, observaron que el acceso a sugerencias de inteligencia artificial mejoraba la evaluación de los relatos individuales, especialmente entre participantes con menor creatividad inicial. Sin embargo, los relatos producidos con asistencia de IA también mostraron una mayor semejanza entre sí.

El estudio no demuestra que la inteligencia artificial produzca necesariamente mercados homogéneos. Sus resultados se refieren a una tarea creativa específica y no deben generalizarse sin evidencia adicional.

No obstante, ilustran una tensión importante: una herramienta puede mejorar determinados resultados individuales y, simultáneamente, reducir la diversidad colectiva. La uniformidad tampoco es siempre indeseable. En procesos industriales, procedimientos de seguridad o servicios sanitarios, alcanzar estándares consistentes puede representar un beneficio considerable.

Pero ¿qué ocurre en industrias como la arquitectura, la moda, el cine o el diseño automotriz? Si pudiéramos construir la casa de nuestros sueños, ¿sería idéntica a la del vecino? En mi caso, no lo creo. Nuestras preferencias no responden exclusivamente a cálculos de eficiencia. También intervienen la memoria, el deseo, las emociones, la experiencia corporal y los significados que atribuimos a los objetos y espacios.

Quizá una empresa pueda perfeccionar sus procedimientos sin comprender completamente aquello que hace deseable su producto. Sin embargo, tampoco sería razonable concluir que la inteligencia artificial empobrece necesariamente la creación.

Un cineasta podría utilizarla para explorar estructuras narrativas inesperadas, combinaciones visuales inusuales o posibilidades estéticas que inicialmente no había considerado. También podría solicitar resultados deliberadamente extraños, incómodos o contrarios a las convenciones dominantes. ¿Y si el resultado sorprendiera al propio creador? ¿Si encontrara una posibilidad que nunca había imaginado?

La inteligencia artificial puede emplearse para reproducir patrones conocidos o para explorar alternativas divergentes. Sus efectos dependerán, entre otras condiciones, de las instrucciones, los criterios de selección y las prácticas creativas en las que se integre.

La amenaza no reside necesariamente en que las máquinas produzcan resultados demasiado perfectos, sino en que utilicemos sus capacidades para confirmar indefinidamente nuestras ideas previas de lo que significa hacer algo bien.

Pero lo inesperado tampoco es valioso por el simple hecho de ser diferente. Una propuesta puede ser original y, al mismo tiempo, inútil, peligrosa o profundamente equivocada. Necesitamos algo más que capacidad para producir alternativas. Necesitamos juicio para reconocer cuáles merecen nuestra atención. La perfección repetida nos devuelve, entonces, al problema central de este ensayo: no basta con saber optimizar. Necesitamos examinar los criterios mediante los cuales decidimos qué merece ser optimizado.

## VI. Comprender nuestros supuestos y aprender a disentir

Hasta aquí hemos considerado la importancia de examinar premisas, evidencias e inferencias. Sin embargo, existe una dificultad adicional: no siempre somos plenamente conscientes de los supuestos desde los cuales interpretamos el mundo.

La hermenéutica filosófica de Gadamer (1960/2004) ofrece una perspectiva relevante para comprender esta limitación. Nuestra comprensión no comienza desde una neutralidad absoluta. Interpretamos desde horizontes históricos, experiencias previas y anticipaciones de sentido que participan en la manera en que reconocemos los problemas y formulamos preguntas.

Esto no significa que todas las interpretaciones sean igualmente válidas ni que debamos renunciar a contrastarlas con evidencia. Significa que la comprensión requiere reconocer nuestra propia situación y permanecer abiertos a aquello que puede cuestionarla.

Conviene distinguir aquí los prejuicios en sentido hermenéutico de los sesgos cognitivos estudiados por la psicología. Aunque ambos conceptos pueden relacionarse con nuestros supuestos previos, no designan exactamente el mismo fenómeno.

Desde esta perspectiva, el juicio crítico no consiste en alcanzar una mirada completamente desprovista de presupuestos, sino en aprender a reconocerlos, examinarlos y

transformarlos cuando encontramos razones suficientes. Esta tarea tampoco ocurre exclusivamente en la intimidad del pensamiento individual.

Mercier y Sperber (2017) proponen una explicación del razonamiento humano que concede especial importancia a su dimensión argumentativa y social. Su enfoque permite comprender por qué el intercambio de razones y la confrontación de perspectivas pueden contribuir a detectar errores que pasarían inadvertidos en una reflexión aislada.

No obstante, la discusión colectiva tampoco garantiza mejores conclusiones. Los grupos pueden reforzar creencias compartidas, descalificar voces discrepantes o confundir consenso con evidencia. Por ello, el pensamiento crítico necesita condiciones que permitan disentir.

La investigación de Edmondson (1999), realizada con equipos de trabajo de una empresa manufacturera, encontró una asociación entre la seguridad psicológica y las conductas de aprendizaje de los equipos. Su trabajo ayuda a comprender por qué reconocer errores, formular preguntas y expresar desacuerdos puede depender de las condiciones sociales de una organización.

Imaginemos nuevamente a una trabajadora recién contratada que identifica una falla importante en una propuesta respaldada por un directivo experimentado. Sus observaciones son pertinentes y están fundamentadas, pero nadie las considera porque carece de antigüedad o autoridad. El problema ya no es exclusivamente intelectual. También es organizacional.

Una empresa puede capacitar a sus colaboradores para reconocer falacias, contrastar información y evaluar riesgos, pero si castiga el desacuerdo o convierte las decisiones de sus directivos en verdades incuestionables, limitará las oportunidades de ejercer esas capacidades.

La llegada de la inteligencia artificial añade una nueva dimensión a este problema. Sus recomendaciones pueden adquirir una autoridad desproporcionada si los usuarios confunden sofisticación con confiabilidad. También pueden rechazarse sin examen por quienes consideran que la experiencia humana es necesariamente superior. En ambos casos, el juicio queda subordinado a una creencia previa sobre quién merece tener la razón.

Una organización que aspire a utilizar responsablemente la inteligencia artificial necesita, por tanto, algo más que herramientas y procedimientos. Necesita prácticas que permitan cuestionar decisiones, contrastar información, reconocer errores y corregirlos. La calidad de

sus decisiones dependerá tanto de las capacidades de sus integrantes como de las condiciones que construya para ejercerlas.

## VII. Aprender a juzgar en la colaboración humano–IA

La discusión anterior permite reconsiderar una pregunta que suele acompañar la incorporación de inteligencia artificial al trabajo: ¿qué actividades deberíamos delegar? La respuesta no puede reducirse a identificar aquellas tareas que una máquina realiza con mayor rapidez. Necesitamos considerar la confiabilidad demostrada del sistema, las condiciones en las que opera, los riesgos de una equivocación y las posibilidades reales de supervisión.

El marco de gestión de riesgos de inteligencia artificial del National Institute of Standards and Technology (NIST, 2023) propone evaluar los sistemas considerando su contexto de uso, sus características de confiabilidad y los riesgos asociados con su desarrollo e implementación. Este enfoque coincide con una consecuencia de nuestro argumento: la confianza no debería concederse de manera absoluta, sino ajustarse a tareas y condiciones específicas.

No obstante, debemos evitar otra simplificación: suponer que basta con mantener a una persona supervisando un sistema para garantizar decisiones responsables. La supervisión humana puede volverse superficial cuando las personas carecen de información, tiempo, conocimientos o autoridad para cuestionar los resultados. Parasuraman y Riley (1997) ya habían examinado distintas formas de uso inapropiado de la automatización, mostrando que la relación entre personas y sistemas técnicos requiere algo más que su simple coexistencia.

Una supervisión significativa exige comprender qué puede fallar, reconocer las señales de una anomalía y disponer de medios para intervenir. En algunas actividades, bastará con verificar una muestra de resultados o comprobar condiciones previamente establecidas. En otras, especialmente cuando las consecuencias de un error sean graves, serán necesarios controles más estrictos y decisiones sujetas a revisión especializada. Esto nos devuelve a la experiencia y al pensamiento reflexivo.

Así como una persona puede aprender a reconocer cuándo sus intuiciones merecen confianza, una organización puede desarrollar criterios para determinar cuándo el desempeño de un sistema artificial justifica una delegación limitada y cuándo necesita una evaluación más profunda.

Pero esos criterios también deben revisarse. Los entornos cambian, los datos pierden vigencia, aparecen situaciones excepcionales y los objetivos organizacionales pueden transformarse. Una solución que funcionaba adecuadamente bajo determinadas condiciones puede dejar de ser apropiada.

Quizá una de las competencias más importantes para colaborar con inteligencia artificial sea aprender a reconocer precisamente ese momento: cuando lo conocido deja de ofrecer razones suficientes para confiar. No se trata de conservar todas las tareas intelectuales que antes realizábamos, sino de preservar y desarrollar nuestra capacidad para comprender las decisiones que importan.

La inteligencia artificial puede ampliar nuestras posibilidades de análisis y creación. También puede contribuir a identificar contradicciones, generar alternativas y examinar escenarios. Pero la disponibilidad de más respuestas no elimina la necesidad de formular buenas preguntas. Y una buena pregunta no siempre es aquella que conduce a la solución más eficiente. A veces es la que nos obliga a reconsiderar qué problema estamos intentando resolver y por qué creemos que merece ser resuelto.

## La inteligencia que aprende a reconocer sus límites

Quizá la llegada de la inteligencia artificial nos esté obligando a examinar una confianza que rara vez cuestionábamos: la que depositamos en nuestra propia capacidad de pensar. Hemos construido sistemas capaces de realizar determinadas tareas con una velocidad y precisión extraordinarias. Podemos utilizarlos para mejorar procesos, ampliar nuestras posibilidades creativas y descubrir relaciones que antes nos resultaban difíciles de reconocer.

Pero esas capacidades no garantizan que sus resultados sean correctos ni que los objetivos que perseguimos sean necesariamente deseables. Tampoco nuestra experiencia, formación académica o posición profesional garantizan la calidad de nuestros razonamientos. Podemos defender una conclusión equivocada con argumentos aparentemente sólidos, ignorar información que contradice nuestras creencias o atribuir mayor valor a una idea por la autoridad de quien la expresa.

El diálogo con Dewey nos permitió distinguir entre el flujo espontáneo de ideas, las creencias que aceptamos y la investigación reflexiva que comienza cuando algo interrumpe nuestras certezas. Con Kahneman y Klein comprendimos que la intuición experta puede ser valiosa, pero su confiabilidad depende de las condiciones en las que se desarrolla. Toulmin

nos ayudó a reconocer que justificar una afirmación exige examinar los datos, las inferencias y los supuestos que la sostienen.

La reflexión hermenéutica y la dimensión social del razonamiento añadieron otra dificultad: no pensamos desde una neutralidad absoluta ni examinamos nuestras creencias al margen de los otros. Necesitamos reconocer nuestros horizontes interpretativos y construir espacios donde las razones puedan confrontarse sin quedar subordinadas automáticamente a la autoridad.

La perfección repetida nos permitió explorar una consecuencia posible de la optimización: mejorar resultados individuales no siempre equivale a enriquecer las posibilidades colectivas. La eficiencia, la originalidad y la uniformidad pueden tener valores distintos según los fines que perseguimos y las circunstancias en que actuamos.

Por ello, el juicio crítico no debería entenderse únicamente como una técnica para detectar errores argumentativos. Es también una disposición a reconocer los límites de nuestro conocimiento, evaluar las condiciones de nuestra confianza y examinar los criterios que orientan nuestras decisiones.

No necesitamos pensar lentamente en todo momento. Necesitamos aprender cuándo nuestras respuestas habituales son suficientes y cuándo la incertidumbre, el cambio o las consecuencias de equivocarnos exigen detenernos a investigar. Esta capacidad tampoco puede desarrollarse plenamente en organizaciones que penalizan la duda o confunden obediencia con buen juicio.

La colaboración entre humanos e inteligencia artificial no debería plantearse como una competencia destinada a demostrar cuál de las dos inteligencias es superior. Su valor dependerá, en buena medida, de nuestra capacidad para reconocer las fortalezas y limitaciones de ambas, aprovechar sus posibilidades y corregir sus errores.

Quizá el desafío más importante no consista en alcanzar una inteligencia que nunca se equivoque, sino en construir formas de colaboración capaces de reconocer sus equivocaciones y aprender de ellas. Si la inteligencia artificial amplía nuestra capacidad para encontrar respuestas, nuestra responsabilidad será aprender a examinar mejor las preguntas, los fines y las consecuencias de aquello que decidimos hacer con ellas. Porque pensar críticamente no significa tener siempre la razón. Significa conservar la disposición a descubrir cuándo no la tenemos.

# Referencias


Arendt, H. (2003). *Responsibility and judgment* (J. Kohn, Ed.). Schocken Books.

Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. D. C. Heath and Company.

Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances, 10*(28), eadn5290. https://doi.org/10.1126/sciadv.adn5290

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Gadamer, H.-G. (2004). *Truth and method* (J. Weinsheimer & D. G. Marshall, Trads.; 2.ª ed. rev.). Continuum. (Obra original publicada en 1960).

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist, 64*(6), 515–526. https://doi.org/10.1037/a0016755

Lee, H.-P., Sarkar, A., Tankelevitch, L., Drosos, I., Rintel, S., Banks, R., & Wilson, N. (2025). The impact of generative AI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers. En *Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (Artículo 1121, pp. 1–22). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3706598.3713778

Mercier, H., & Sperber, D. (2017). *The enigma of reason*. Harvard University Press.

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). U.S. Department of Commerce. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

Parasuraman, R., & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. *Human Factors, 39*(2), 230–253. https://doi.org/10.1518/001872097778543886

Toulmin, S. E. (2003). *The uses of argument* (ed. actualizada). Cambridge University Press. (Obra original publicada en 1958).



***Blanca Patricia Segura Silva** es docente, escritora y especialista en formación y comunicación. Cuenta con estudios de maestría en Estudios Literarios y formación en Artes Escénicas. Ha desarrollado su trayectoria en educación superior, capacitación empresarial y diseño instruccional, incluyendo su experiencia docente en el Tecnológico de Monterrey. Es fundadora de Lucenza Learning, proyecto dedicado al desarrollo del pensamiento crítico, la comunicación y el aprendizaje significativo en entornos profesionales.