

Gerd Gigerenzer

DECISIONES INSTINTIVAS

La inteligencia del inconsciente

Ariel

Gerd Gigerenzer

Decisiones instintivas

La inteligencia del inconsciente

Traducción de Joan Soler

Ariel

Título original: *Gut Feelings*

Primera edición en esta presentación: octubre de 2018

Edición anterior: marzo de 2008

© 2007, Gerd Gigerenzer
Todos los derechos reservados

Ilustraciones de Jurgen Rossbach

© 2008, Joan Soler Chic, por la traducción

Derechos exclusivos de edición en español
reservados para todo el mundo
y propiedad de la traducción:

© 2018, Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona

Editorial Ariel es un sello editorial de Planeta, S. A.

www.ariel.es

ISBN 978-84-344-2917-8

Depósito legal: B. 18.708-2018

Impreso en España

El papel utilizado para la impresión de este libro
es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com
o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Capítulo I

Reacciones instintivas

El corazón tiene razones que la razón no entiende.

BLAISE PASCAL

Consideramos que la inteligencia es una actividad deliberada, consciente, guiada por las leyes de la lógica. Sin embargo, buena parte de nuestra vida mental es inconsciente, se basa en procesos ajenos a la lógica: reacciones, o intuiciones, instintivas. Tenemos intuiciones sobre deportes, amigos, qué pasta dentífrica comprar y diversas cosas peligrosas. Nos enamoramos, tenemos la impresión de que el índice Dow Jones subirá. Este libro formula las siguientes preguntas: ¿de dónde vienen estos sentimientos? ¿Cómo conocemos?

Hacer caso a nuestros sentimientos viscerales, ¿puede conducirnos a decisiones brillantes? Pensar así parece ingenuo, incluso ridículo. Durante décadas, montones de libros sobre toma de decisiones racionales, amén de empresas consultoras, han preconizado «mirar antes de saltar» y «analizar antes de actuar». Prestar atención. Ser reflexivo, prudente y analítico. Examinar todas las alternativas, enumerar los pros y los contras, y sopesar cuidadosamente sus utilidades con arreglo a sus probabilidades, preferiblemente con la ayuda de

un fantástico paquete de *software* estadístico. Sin embargo, este plan no sirve para explicar cómo razonan las personas reales, incluidos los autores de esos libros. Un profesor de la Universidad de Columbia estaba dándole vueltas a la conveniencia de aceptar la oferta de una universidad rival o quedarse. Un colega suyo lo llevó aparte y le dijo: «Simplemente maximiza la utilidad esperada, tú siempre escribes sobre esto». Exasperado, el primero respondió: «Venga, que esto es muy serio».

Desde los economistas y los psicólogos hasta el hombre corriente, la mayoría de las personas aceptan de buena gana que el ideal de ser seres perfectos con un conocimiento ilimitado y una vida eterna no es realista. Sin embargo, también dicen que sin esos límites, y con más lógica, tomaríamos mejores decisiones: quizá no consideramos todas las perspectivas, pero deberíamos hacerlo. Este mensaje no es el que va a aparecer en las páginas siguientes.

Con este libro, invito al lector a emprender un viaje a un casi desconocido territorio de racionalidad, poblado por personas como nosotros, parcialmente ignorantes, con el tiempo limitado y el futuro incierto. No es un territorio sobre el que escriban muchos expertos. Éstos prefieren describir ámbitos sobre los que el sol de la ilustración emite rayos de lógica y probabilidad, mientras que el mundo que visitaremos nosotros está envuelto en una niebla de incertidumbre. En mi relato, lo que parecen «limitaciones» de la mente pueden ser en realidad sus puntos fuertes. *Decisiones instintivas* trata de cómo la mente se adapta y economiza al basarse en el inconsciente, en reglas generales y en facultades evolucionadas. Las leyes del mundo real son desconcertantemente distintas de las del idealizado mundo lógico. Más información, incluso más pensamiento, no siempre es mejor; y menos puede ser más. ¿Listos para echar un vistazo?

La opción del corazón

En una ocasión, un íntimo amigo mío (lo llamaremos Harry) tenía dos novias, a las que amaba, deseaba y admiraba por igual. Pero dos es demasiado. Confundido por emociones contradictorias e incapaz de decidirse, recordó lo que Benjamin Franklin aconsejó una vez a su sobrino en una ocasión parecida:

8 de abril de 1779

Si dudas, escribe todas las razones, a favor y en contra, en columnas paralelas en un trozo de papel, y cuando hayas pensado en ellas durante dos o tres días, realiza una operación similar a la de algunas cuestiones de álgebra; observa qué razones o motivos de cada columna tienen igual peso, o son equivalentes en la proporción uno a uno, uno a dos, dos a tres, o algo por el estilo, y cuando hayas marcado todas las igualdades de ambos lados, verás en qué columna queda el equilibrio. [...] He practicado esta especie de *álgebra moral* a menudo en problemas importantes y complejos, y aunque no es matemáticamente exacta, me ha resultado tremendamente útil. A propósito, si no la aprendes, me temo que no te casarás nunca.

Tu tío siempre afectuoso

B. FRANKLIN¹

Harry se sintió muy aliviado al saber que existía una fórmula lógica para resolver su problema. Así que se tomó su tiempo, anotó todas las razones importantes que se le ocurrieron, las sopesó con cuidado y pasó al cálculo. Al ver el resultado, sucedió algo inesperado. Una voz interior le decía que aquello no estaba bien. Y por primera vez, Harry se dio cuenta de que su corazón ya había decidido, contra el cálculo y a favor de la otra chica. La operación ayudaba a encontrar la solución, pero no gracias a su lógica. Basándose en razones para él desconocidas, llevó una decisión inconsciente a su consciencia.

Agradecido por la repentina solución, pero desconcertado por el proceso, Harry se preguntó a sí mismo cómo se podían tomar decisiones que contradijeran el razonamiento reflexivo. No había sido el primero en averiguar que el razonamiento puede estar reñido con lo que denominamos intuición. En una ocasión, el psicólogo social Timothy Wilson y sus colegas dieron a dos grupos de mujeres pósteres como regalo de agradecimiento por haber participado en un experimento.² En un grupo, cada mujer simplemente cogía su póster favorito de una selección de cinco; en un segundo grupo, se pidió a cada una que describiera las razones por las que le gustaba o no cada póster antes de escoger uno. Curiosamente, los dos grupos solían llevarse a casa pósteres diferentes. Al cabo de cuatro semanas, se les preguntó cuánto les gustaba el regalo. Las que habían dado razones estaban menos satisfechas y lamentaban su elección más que las que no habían dado ninguna. En éste y en experimentos parecidos, el pensamiento reflexivo sobre motivos parece desembocar en decisiones que nos hacen menos felices, del mismo modo que pensar conscientemente en cómo ir en bicicleta o en poner una sonrisa espontánea no siempre es mejor que su materialización. Las partes inconscientes de nuestra mente pueden decidir sin que nosotros —el yo consciente— conozcamos sus razones, o, como en el caso de Harry, sin ser conscientes, para empezar, de que esa decisión ha sido tomada.

Pero ¿no es la capacidad de autorreflexión exclusivamente humana y, por tanto, uniformemente beneficiosa? Al fin y al cabo, pensar sobre el pensamiento ¿no define la naturaleza humana? Freud utilizó la introspección como método terapéutico, y los asesores en toma de decisiones emplean versiones modernas del álgebra moral de Franklin como herramienta racional. No obstante, los datos indican que, en general, sopesar pros y contras no nos hace más felices. En un estudio se preguntó a varias personas sobre diversas actividades cotidianas: por ejemplo, cómo decidían qué programas de televisión verían por la noche o qué comprarían en el supermercado. ¿Inspeccio-

naban todos los canales con el mando a distancia, yendo de uno a otro, buscando continuamente un programa mejor? ¿O dejaban pronto de buscar y miraban un programa que estuviera razonablemente bien? Los que hablaban de búsqueda exhaustiva en las compras y el ocio recibían el nombre de *maximizadores*, porque se esforzaban por conseguir lo mejor. Los que efectuaban una búsqueda limitada y adoptaban rápidamente la primera alternativa satisfactoria o «razonablemente buena» se denominaban *satisfacibles*.³ Al parecer, éstos eran más optimistas y tenían más autoestima y se mostraban más complacidos con su vida, mientras que los maximizadores los superaban en depresiones, perfeccionismo, arrepentimiento y autocensura.

Un grado beneficioso de ignorancia

Imagine el lector que participa en un concurso de televisión. Ha sido más listo que los demás competidores y espera ansioso la pregunta del millón de dólares. Aquí está:

¿Qué ciudad está más poblada, Detroit o Milwaukee?

Ay, nunca ha sido muy bueno en geografía. Van pasando los segundos. Salvo los viejos adictos al Trivial Pursuit, pocos saben la respuesta con seguridad. No hay un método para deducir de manera lógica la respuesta correcta; el concursante ha de partir de lo que sabe y conjeturar. Quizá recuerde que Detroit es una ciudad industrial, la cuna de Motown y de la industria automovilística americana. Pero Milwaukee también es una ciudad industrial, famosa por sus fábricas de cerveza, y acaso recuerde a Ella Fitzgerald cantando desde allí sobre su prima de voz chillona (*My cousin in Milwaukee*). ¿A qué conclusión puede llegar a partir de todo esto?

Daniel Goldstein y yo preguntamos a una clase de universitarios americanos, y éstos se mostraron divididos: en torno al

40 % votaron por Milwaukee, el resto por Detroit. A continuación hicimos la prueba en una clase equivalente de estudiantes alemanes. Casi todos dieron la respuesta correcta: Detroit. Cabría concluir que los alemanes eran más inteligentes, o que al menos sabían más sobre geografía americana. Sin embargo, sucedía lo contrario. Sabían muy poco de Detroit, y muchos ni siquiera habían oído hablar de Milwaukee. Los alemanes tuvieron que basarse en su intuición y no en buenas razones. ¿Cuál es el secreto de esta asombrosa intuición?

La respuesta es sorprendentemente simple. Los alemanes utilizaban la regla general conocida como *heurística del reconocimiento*:⁴

SI SE RECONOCE EL NOMBRE DE UNA CIUDAD PERO NO
EL DE OTRA, HAY QUE INFERIR QUE LA CIUDAD RECONOCIDA
ES LA MÁS POBLADA

Los estudiantes americanos *no* podían utilizar esa regla general porque ellos habían oído hablar de ambas ciudades. Sabían demasiado. Innumerables hechos confundían su criterio y les impedían hallar la respuesta correcta. Un grado beneficioso de ignorancia puede ser muy valioso, aunque el reconocimiento del nombre no es, por supuesto, un método infalible. Por ejemplo, es probable que los turistas japoneses deduzcan erróneamente que Heidelberg es más grande que Bielefeld al no haber oído hablar de la segunda. De todos modos, esta regla permite obtener la respuesta correcta en la mayoría de los casos y resulta más útil que tener una gran cantidad de conocimientos.

La heurística del reconocimiento no sólo puede ayudar a ganar un millón de dólares. Las personas suelen contar con ella, por ejemplo, cuando compran productos cuya marca reconocen. A su vez, las empresas explotan la heurística de los consumidores, o reglas generales, invirtiendo en anuncios poco informativos cuya única finalidad es incrementar el reconocimiento de la marca. En el mundo natural, el instinto de elegir lo que se cono-

ce tiene que ver con la supervivencia. Recordemos el famoso menú del doctor Seuss de huevos verdes y jamón; ¿no preferiríamos la variedad menos exótica? Al confiar simplemente en alimentos conocidos, obtenemos las calorías necesarias sin perder el tiempo ni tentar al destino queriendo aprender de primera mano si los huevos y el jamón son incomedibles o incluso tóxicos.

Ganar sin pensar

¿Cómo se le da a una bola al aire en béisbol o en críquet? Si preguntamos a un jugador profesional, seguramente se quedará mirando sin comprender y contestará que nunca ha pensado en ello. Un amigo mío llamado Phil jugaba a béisbol en un equipo local. Su entrenador le reñía una y otra vez por perezoso, pues Phil a veces iba al trote —igual que hacían otros— hacia el punto donde llegaba la bola. El entrenador creía que Phil se arriesgaba demasiado e insistía en que corriera todo lo que pudiera para hacer cualquier corrección necesaria en el último instante. Phil tenía un dilema. Cuando él y sus compañeros de equipo procuraban evitar el enfado del entrenador corriendo a la máxima velocidad, perdían la bola más a menudo. ¿Qué pasaba? Phil había jugado años de «jardinero» y nunca había sabido cómo cogía la bola. En cambio, su entrenador tenía una teoría: creía que los jugadores calculaban intuitivamente la trayectoria de la bola y que la mejor estrategia era correr lo más rápido posible al lugar donde aquella golpearía el suelo. ¿Cómo si no?

El entrenador de Phil no es el único que piensa en cálculos de trayectorias. En *El gen egoísta*, el biólogo Richard Dawkins escribe:

Cuando un hombre lanza una pelota al aire y la atrapa nuevamente, se comporta como si hubiese resuelto un conjunto de ecuaciones diferenciales para predecir la trayectoria de la bola. Puede desconocer o no importarle lo que es una ecuación

diferencial, pero ello no afecta a su habilidad. En algún nivel subconsciente, está sucediendo algo equivalente a los cálculos matemáticos.⁵

Calcular la trayectoria de una bola no es una proeza sencilla. En teoría, las bolas siguen trayectorias parabólicas. Para seleccionar la parábola correcta, el cerebro del jugador tendría que estimar la distancia inicial respecto a la pelota, la velocidad inicial y el ángulo de proyección. No obstante, en el mundo real, las bolas, afectadas por la resistencia al aire, el viento y el efecto, no trazan ninguna parábola. Por tanto, el cerebro también deberá calcular aproximadamente, entre otras cosas, la velocidad y la dirección del viento en cada punto del trayecto con el fin de determinar el recorrido resultante y el punto donde caerá. Todo esto debería concluirse en escasos segundos: el tiempo que la pelota está en el aire. Se trata de una descripción estándar de cómo la mente resuelve un problema complejo mediante un proceso complejo. Sin embargo, cuando se hizo la prueba experimental, resultó que los jugadores calculaban mal

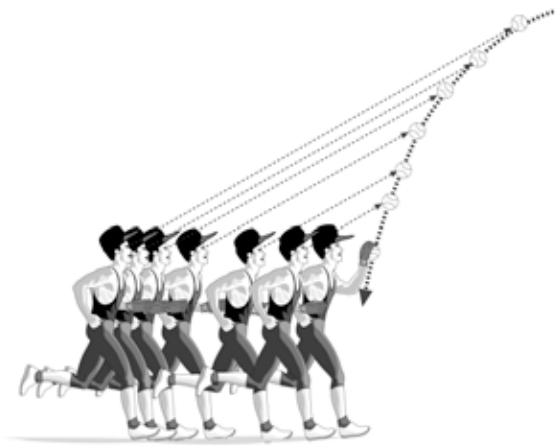


FIG. 1.1. *Cómo coger una bola en el aire. Los jugadores se basan en reglas generales inconscientes. Cuando la pelota asciende, el jugador se fija en ella y ajusta la velocidad para que el ángulo de la mirada permanezca constante.*

el lugar donde la bola llegaba al suelo.⁶ Si fueran capaces de hacer correctamente la estimación, no chocarían contra las paredes y las casetas ni saltarían sobre las tribunas al intentar coger la pelota. Sin duda intervienen otros factores.

¿Los jugadores siguen una regla general para coger la bola? Según ciertos estudios experimentales, hay jugadores expertos que en realidad se valen de varias reglas. Una es la *heurística de la mirada*, que funciona en las situaciones en que la bola ya está en lo alto:

FIJA LA MIRADA EN LA BOLA, EMPIEZA A CORRER Y AJUSTA
LA VELOCIDAD PARA QUE EL ÁNGULO DE LA MIRADA
PERMANEZCA CONSTANTE

El ángulo de la mirada es el que hay entre el ojo y la bola con respecto al suelo. Un jugador que utilice esta regla no necesita medir el viento, la resistencia del aire, el efecto ni las demás variables causales. Todos los hechos pertinentes están contenidos en una variable: el ángulo de la mirada. Obsérvese que un jugador que se valga de la heurística de la mirada no es capaz de determinar el punto en el que aterrizará la bola. Sin embargo, la heurística conduce al jugador a dicho punto.

Tal como se indicó antes, la heurística de la mirada funciona en situaciones en las que la bola ya está en lo alto. Si no es éste el caso, el jugador sólo ha de modificar el último de los tres «componentes básicos» de su estrategia:⁷

FIJA LA MIRADA EN LA BOLA, EMPIEZA A CORRER Y AJUSTA
LA VELOCIDAD PARA QUE LA IMAGEN DE LA BOLA ASCIENDA
A UN RITMO CONSTANTE

Podemos comprender intuitivamente su lógica. Si el jugador ve que la bola sube con velocidad creciente desde el punto de golpeo, mejor que corra hacia atrás, pues aquélla llegará al suelo detrás de su posición actual. Sin embargo, si la bola

asciende con velocidad decreciente, el jugador tiene que correr hacia ella. Si la bola se eleva a un ritmo constante, el jugador se encuentra en la posición correcta.

Ahora podemos entender por qué se cogen bolas en el aire sin pensar y también la causa del dilema de Phil. Aunque el entrenador creía equivocadamente que los jugadores calculan de algún modo la trayectoria, de hecho éstos se basan inconscientemente en una simple regla general que dicta la velocidad a la que corre el jugador. Como Phil tampoco comprendía por qué hacía lo que hacía, no podía defenderse. Desconocer la regla general puede tener consecuencias no deseadas.

La mayoría de los «jardineros» son alegremente inconscientes de la heurística de la mirada, pese a su sencillez.⁸ No obstante, en cuanto se hacen conscientes las razones que subyacen tras un sentimiento intuitivo, es posible enseñarlas. Si aprendemos a pilotar un avión, se nos darán instrucciones para utilizar una versión de esta regla: cuando se le acerque otro avión, y tema el choque, mire una raya en el parabrisas y observe si el otro aparato se desplaza con respecto a esa raya. De no ser así, baje en picado inmediatamente. Un buen instructor de vuelo no pedirá a nadie que calcule la trayectoria de su avión en un espacio de cuatro dimensiones (incluido el tiempo), que estime la del otro avión y que luego vea si ambas rutas se cruzan. De lo contrario, seguramente el piloto advertiría que se produciría el choque antes de acabar sus cálculos. Una regla sencilla es menos propensa al error de cálculo o de estimación y resulta intuitivamente transparente.

La heurística de la mirada y sus parientes es aplicable a una clase de problemas que incluyen la interceptación de objetos móviles. En juegos de búsqueda de bolas —béisbol, críquet— ayuda a generar colisiones, mientras que en el vuelo o la navegación ayuda a evitarlas.⁹ Interceptar objetos móviles es una importante tarea adaptativa en la historia humana: podemos generalizar fácilmente la heurística de la mirada desde sus orígenes evolutivos —como la caza— hasta los juegos de pelota. Las técnicas de interceptación viajan por las especies. De los peces a los mur-

ciélagos, muchos organismos tienen la capacidad innata de localizar un objeto que vuela en un espacio tridimensional, precondition biológica de la heurística de la mirada. Los peces teleósteos cazan sus presas manteniendo un ángulo constante entre su línea de desplazamiento y la del objetivo, y los sírfidos macho interceptan del mismo modo a las hembras para aparearse.¹⁰ A un perro que va tras un disco volador Frisbee le guía el mismo instinto que al jugador de béisbol. De hecho, un Frisbee tiene una trayectoria de vuelo más complicada que una bola: se curva en el aire. Mediante una pequeña cámara sujeta a la cabeza de un spaniel, un estudio puso de manifiesto que el perro corría para que la imagen de la bola siguiera moviéndose en línea recta.¹¹

Curiosamente, aunque la heurística de la mirada funciona en un nivel inconsciente, parte de ella aparece en la sabiduría popular. Por ejemplo, cuando el senador Russ Feingold señaló que la administración Bush estaba castigando duramente a Irak mientras Al Qaeda burbujeaba por todas partes, dijo: «Quiero preguntarle una cosa, secretario Wolfowitz, ¿está usted seguro de que tenemos el ojo puesto en la bola?». ¹² Obsérvese que la heurística de la mirada no funciona en todos los problemas de interceptación. Como dicen muchos jugadores de béisbol, la pelota más difícil de coger es la que va directa hacia uno, situación en la que la regla general no sirve.

La heurística de la mirada ilustra cómo el ser humano puede resolver con facilidad un problema complejo fuera del alcance de cualquier robot: coger una bola en tiempo real. Pasa por alto toda información causal que tenga que ver con el cálculo de la trayectoria de la bola y sólo hace caso de una información: el ángulo de la mirada. Su fundamento es miope, se basa en cambios con incrementos periódicos y no en el ideal de calcular aproximadamente la mejor solución y a partir de ahí actuar. Las estrategias basadas en cambios con incrementos periódicos también describen el modo en que las organizaciones deciden acerca de sus presupuestos anuales. En el Instituto Max Planck donde trabajo, mis colegas y yo hacemos ligeros ajustes en el presupuesto

del año pasado en vez de calcular un presupuesto nuevo empezando desde cero. Ni los deportistas ni los administradores de empresas necesitan saber cómo calcular la trayectoria de la bola o del negocio. Normalmente, un «atajo» intuitivo los llevará adonde les gustaría ir, y corriendo menos riesgos de cometer errores graves.

Transportadores de drogas (mulas)

Dan Horan siempre quiso ser agente de policía, y pese a llevar ya bastantes años en la profesión para él aún sigue siendo el empleo ideal. Su esfera de acción es el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles, donde intenta localizar a mulas, personas que transportan droga. Las mulas aterrizan en LAX con cientos de miles de dólares en efectivo y marchan a otras ciudades americanas a entregar las drogas que han comprado. Una noche de verano, en una terminal abarrotada de gente que esperaba su vuelo o a pasajeros próximos a llegar, el agente Horan circulaba por ahí buscando algo inusual. Llevaba pantalón corto y un polo por fuera para ocultar el arma al costado, las esposas y la radio. Un lego en la materia no habría visto en él nada que le delatara como policía.

Una mujer que llegaba desde el Aeropuerto Kennedy de Nueva York no era lego en la materia ni imprudente.¹³ Arrastraba tras de sí una maleta de ruedecitas negra, color hoy día preferido por casi todos. Había recorrido sólo unos seis metros desde la puerta de la manga de abordaje cuando sus ojos se encontraron con los de Horan. En ese instante, cada uno se formó una opinión sobre los motivos que habían llevado al otro al aeropuerto, y ambos acertaron. Horan no la siguió por las escaleras mecánicas, pero sí llamó por radio a su colega, que esperaba en el exterior de la terminal. Los dos presentaban un aspecto notablemente distinto. Horan tiene cuarenta y pocos y va bien afeitado, mientras que su barbudo compañero se acerca a los sesenta. Aun así, cuando la mujer cruzó las

puertas giratorias para recoger el equipaje, no tardó ni diez segundos en escudriñar la multitud y reconocer al policía por lo que era. Tan pronto hubo salido ella de la terminal, un hombre sentado al volante de un Ford Explorer aparcado fuera salió del vehículo y se le acercó. La mujer habló con él brevemente para avisarle de la presencia de detectives, y acto seguido dio media vuelta. El hombre volvió al coche y arrancó inmediatamente dejándola que se enfrentara sola a la policía.

El compañero de Horan se aproximó a la mujer, le enseñó la placa de identificación y le pidió el billete de avión. Ella hizo lo que pudo para disimular su inquietud, sonriendo y charlando, pero cuando él quiso ver el contenido de la maleta, la mujer pareció ofendida y dijo que no consentiría que le registraran el equipaje. Entonces el policía le dijo que debería acompañarla a su oficina, desde donde él intentaría conseguir una orden de registro. Pese a sus furiosas objeciones, la mujer fue esposada, y al cabo de unos minutos un perro ya había olisqueado rastros de droga en la maleta. Un juez accedió a dictar una orden de registro, y cuando los agentes abrieron el equipaje encontraron unos doscientos mil dólares en efectivo, que la mujer reconoció que debían servir para comprar un cargamento de marihuana que sería enviado por barco a Nueva York y vendido en la calle.

¿Cómo distinguió por intuición Horan a esa mujer en una multitud de varios centenares de personas? Cuando se lo pregunté, me contestó que no lo sabía. Fue capaz de localizarla en medio de una gran muchedumbre, pero no sabía explicar en detalle qué cosa extraña vio en ella. Pero ¿qué signos de su aspecto le hicieron creer que se trataba de una mula? Horan no lo sabía.

Aunque las corazonadas permiten a Horan destacar en su trabajo, el sistema legal no lo aprueba forzosamente. Los tribunales americanos suelen no tener en cuenta los barruntos de los agentes de la policía, y les exigen que articulen hechos específicos para justificar un registro, un interrogatorio o una detención. Incluso cuando un policía tiene un presentimiento, para

un coche, encuentra drogas ilegales o armas e informa exactamente de ello, los jueces a menudo rechazan los «meros pálpitos» calificándolos de causa insuficiente para efectuar un registro.¹⁴ Intentan proteger a los ciudadanos de registros arbitrarios y amparar en general las libertades civiles. No obstante, su insistencia en la justificación a posteriori ignora el hecho de que, por lo general, la opinión de un buen experto es de naturaleza intuitiva. Por consiguiente, cuando los agentes de policía testifican ante un juez, saben que han de evitar términos como *corazonada* o *intuición*, y exponer en cambio razones «objetivas» a posteriori. De lo contrario, con arreglo a las leyes americanas, podrían invalidarse todas las pruebas descubiertas después de la *corazonada* y el inculpado podría ser absuelto.

Aunque puede que muchos jueces condenen las *corazonadas* de los policías, ellos suelen fiarse de sus propias intuiciones. Tal como me explicó un juez, «no confío en los presentimientos de los agentes porque no son los míos». Del mismo modo, los fiscales tienen pocas dudas a la hora de justificar una recusación sin causa de una potencial miembro del jurado porque lleva joyas de oro y una camiseta o no parece lo bastante inteligente dado que sus aficiones son comer, arreglarse el cabello y ver el programa de Oprah Winfrey. No obstante, la cuestión no debería ser ni las *corazonadas per se* ni la capacidad de plantear razones a posteriori mientras se oculta el carácter inconsciente de los presentimientos. Para evitar discriminaciones, el sistema legal tendría que analizar la calidad de las *corazonadas* de los policías, esto es, los logros reales de un detective cuando se trata de descubrir delincuentes. En otras profesiones, los expertos de éxito son evaluados por su desempeño y no por su capacidad para dar explicaciones del mismo a toro pasado. Por lo común, los sexadores de pollos,¹⁵ los maestros de ajedrez, los jugadores profesionales de baloncesto, los escritores premiados y los compositores no son capaces de explicar del todo cómo hacen lo que hacen. Muchas destrezas carecen de lenguaje descriptivo.

Inteligencia inconsciente

¿Existen las reacciones instintivas? Las cuatro historias precedentes sugieren que la respuesta es afirmativa, y que tanto los expertos como los profanos en la materia se basan en ellas. Estas historias son sólo puntitos en el inmenso paisaje de problemas que la intuición ayuda a resolver: elegir pareja, conjeturar respuestas a trivialidades, coger bolas en el aire o detectar traficantes de droga. En muchas más ocasiones, la intuición es el timón que nos conduce por la vida. La inteligencia funciona a menudo sin pensamiento consciente. De hecho, la corteza cerebral —en la que reside la llama de la consciencia— está llena de procesos inconscientes, al igual que las partes más viejas del cerebro. Sería un error presuponer que la inteligencia es necesariamente consciente y reflexiva.¹⁶ Un hablante nativo de una lengua puede saber inmediatamente si una frase es gramaticalmente correcta o no, pero pocos saben manifestar verbalmente los principios gramaticales subyacentes. Sabemos más de lo que somos capaces de expresar.

Me gustaría aclarar lo que es una *reacción instintiva*.¹⁷ Utilizo los términos *reacción instintiva*, *sentimiento visceral*, *intuición* o *corazonada* de manera intercambiable, para aludir a una evaluación

1. que aparece rápidamente en la consciencia,
2. de cuyas razones subyacentes no somos plenamente conscientes, y
3. que es lo bastante fuerte para que actuemos en función de la misma.

Pero ¿podemos confiar en nuestros instintos? La respuesta a esta pregunta divide a los individuos en pesimistas escépticos y optimistas fervorosos. Por un lado, Sigmund Freud avisaba de que es «una ilusión esperar nada de la intuición», y muchos psicólogos contemporáneos atacan la intuición calificándola de sistemáticamente defectuosa porque pasa por alto información,

infringe las leyes de la lógica y es el origen de muchas calamidades humanas.¹⁸ De acuerdo con este espíritu negativo, nuestros sistemas educativos lo valoran todo menos el arte de la intuición. Por otro lado, las personas corrientes suelen confiar en sus intuiciones, y hay libros populares que elogian las maravillas de la cognición rápida.¹⁹ Según este criterio optimista, en general la gente sabe qué hacer aunque no por qué. Optimistas y pesimistas suelen acabar admitiendo que los presentimientos a menudo son buenos, salvo cuando son malos —lo cual es cierto pero no demasiado práctico—. Por tanto, la verdadera cuestión no es *si* podemos confiar en nuestros instintos e intuiciones, sino *cuándo*. Para encontrar la respuesta, de entrada hemos de entender cómo funciona realmente la intuición.

¿Cuáles son los motivos que subyacen a una reacción instintiva? Hasta hace poco, la respuesta a esta pregunta se desconocía en buena medida. Por definición, la persona que nota el instinto no tiene ni idea. Destacados filósofos han sostenido que la intuición es misteriosa e inexplicable. ¿Puede la ciencia desvelar el secreto? ¿O la intuición escapa a la comprensión humana —se trata de la voz de Dios, de conjeturas afortunadas o de un sexto sentido que trasciende los límites del conocimiento científico—? En este libro defenderé que la intuición es algo más que impulso y capricho: tiene su propio fundamento. Primero me gustaría explicar qué *no* es, a mi juicio, este fundamento. Cuando experimentos como el estudio con los pósteres demostraban que, comparado con la intuición, el razonamiento reflexivo producía peores resultados, surgía un gran interrogante: ¿cómo puede ser que no funcione el balance general de Franklin, la biblia de la teoría de la toma de decisiones? En vez de poner en entredicho la autoridad sagrada, los investigadores llegaron a la conclusión de que la intuición habría utilizado el método del balance general automáticamente, teniendo en cuenta toda la información y sopesándola óptimamente, mientras que el pensamiento consciente no lo habría hecho como es debido.²⁰ Las buenas decisiones siempre han de tomarse después de haber sopesado los pros y los contras;

así funcionan las convicciones. Sin embargo, mi idea de la intuición no pasa por el álgebra moral de Franklin, y, como veremos en breve, la complejidad no es siempre lo mejor.

¿Cómo creo que funcionan las reacciones instintivas? Su fundamento lógico consta de dos componentes:

1. simples reglas generales, que sacan provecho de
2. facultades evolucionadas del cerebro.

Utilizo la coloquial *regla general* como sinónimo del término científico *heurística*. Una regla general difiere bastante de un balance general de pros y contras; intenta apuntar a la información más importante e ignorar el resto. Para la pregunta del millón de dólares conocemos el fundamento lógico: la heurística del reconocimiento, que tiene la interesante característica de que se aprovecha de nuestra ignorancia parcial. Para agarrar una bola, hemos identificado la heurística de la mirada, que pasa por alto toda la información relacionada con el cálculo de la trayectoria. Estas reglas generales posibilitan la acción rápida. Cada una saca partido de una facultad evolucionada del cerebro: la memoria de reconocimiento y la habilidad para localizar objetos móviles, respectivamente. El término *evolucionado* no se refiere a una destreza debida sólo a la naturaleza o a la cultura. La cultura más bien da a los seres humanos una capacidad, transformada en facultad por la práctica prolongada. Sin las facultades evolucionadas, la regla sin más no puede llevar a cabo su cometido; sin la regla, las facultades por sí solas tampoco pueden resolver el problema.

Hay dos maneras de entender el carácter de las reacciones instintivas. Una deriva de principios lógicos y da por supuesto que la intuición soluciona un problema complejo con una estrategia compleja. La otra incluye principios psicológicos, que apuestan por la simplicidad y se valen de nuestro cerebro evolucionado. La regla de Franklin encarna la vía lógica: para cada acción, especificar todas las consecuencias, sopesarlas cuidado-

samente y sumar; luego escoger la que tiene la utilidad o el valor máximo. Se sabe que versiones modernas de esta regla maximizan la utilidad esperada. Esta perspectiva lógica presupone que la mente funciona como una máquina calculadora y deja de lado nuestras facultades evolucionadas, entre ellas las destrezas cognitivas y los instintos sociales. De todos modos, estas facultades vienen gratis y permiten hallar soluciones sencillas y rápidas a problemas complejos. El primer objetivo de este libro es explicar las reglas generales ocultas tras las intuiciones, y el segundo conocer las probabilidades de estas últimas de tener éxito o fracasar. La inteligencia del inconsciente está en saber —sin pensar— qué regla es probable que funcione en cada situación.

He invitado al lector a un viaje, pero debo hacerle una advertencia: algunas de las ideas y percepciones que nos encontraremos en el camino están reñidas con el dogma de la toma racional de decisiones. Nos toparemos con dudas o con una total incredulidad respecto a lo precisa que puede ser la intuición, así como con recelos sobre su naturaleza inconsciente. Los sistemas lógicos y reflexivos afines han monopolizado durante demasiado tiempo la filosofía occidental de la mente. Pero la lógica es sólo una de las muchas herramientas útiles que aquélla puede adquirir. A mi entender, podemos considerar que la mente es una *caja de herramientas adaptativa* con reglas generales creadas y transmitidas genética, cultural e individualmente. Gran parte de lo que digo sigue siendo controvertido. No obstante, siempre hay esperanza. Sobre las nuevas ideas científicas, el biólogo y geólogo americano Louis Agassiz dijo una vez lo siguiente: «Primero la gente dice que entra en conflicto con la Biblia. Después, que ya fue descubierto hace tiempo. Por último, que siempre había creído eso». Lo que he escrito se basa en investigaciones mías y de otros realizadas en el Instituto Max Planck para el Desarrollo Humano y las de otros muchos queridos colegas de todo el mundo.²¹ Espero que este pequeño libro anime a los lectores a participar con nosotros en la exploración de este nuevo territorio de racionalidad.