

MARTÍN TETAZ

**CASUAL**  
**MENTE**

El azar y la psicología

en la economía,

la política y muchas cosas más

PRÓLOGO DE FACUNDO MANES

**B**

Martín Tetaz

## **Casual Mente**

El azar y la psicología en la economía, la política y muchas cosas más

Ediciones B

## SÍGUENOS EN



@Ebooks



@megustaleerarg



@megustaleerarg

| Penguin  
Random House  
Grupo Editorial |

*A la memoria de Elizabeth Martha Rivas (Babiche)  
A Lore, Tito y Neto, porque la vida sigue a pesar de todo y la vieja no nos hubiera perdonado que no siguiéramos con nuestros sueños y proyectos*

## Agradecimientos

Este libro comenzó a gestarse en mi mente una noche de mayo del 2014 en una reunión del “Polígono de lectura” de Sergio Meller, en la que el físico Alberto Rojo ofició de moderador y comentarista de “El andar del borracho: cómo el azar gobierna nuestras vidas” escrito por Leonard Mlodinow.

Descubrí entonces al Rojo más humano y unos días después tomé contacto con el científico apasionado a través de su libro “El azar en la vida cotidiana”. Su prosa agradable, su amor por Borges y su didáctica increíble sirvieron de inspiración para este libro, a punto tal que la última parte de este trabajo está titulada en honor a su libro. Mi primer agradecimiento para con él.

En esa reunión y en la lectura posterior del libro de Alberto percibí la veta de un tema que había sido abordado más como rareza y curiosidad que como característica fundamental de nuestro comportamiento. Pero mis conocimientos de Estadística y mi formación en Psicología Cognitiva hicieron que la relación entre el azar y la conducta emergiera casi como una obviedad. Le debo a Walter Sosa Escudero prácticamente todos mis conocimientos de Estadística y casi toda mi comprensión del azar.

Le agradezco a Martin Lousteau su comentario crítico del famoso discurso de Steve Jobs en Stanford, porque me ayudó a que la última parte pudiera convertirse en una suerte de herramienta para que el libro pasara del análisis científico pasivo al aporte y la propuesta.

El gran Sebastián Campanario me sirvió en bandeja la relación entre la creatividad y el azar. Seba es junto a Guille Cruces una de las personas de las que más me nutro y con las que más me estimula intelectualmente conversar

Tengo una deuda de gratitud enorme con el gran Facundo Manes, porque aun cuando está atravesando uno de los momentos más intensos y con más trabajo de su vida, sacrificó tiempo para escribir un prólogo que por supuesto considero demasiado generoso. Un mes después que salió *Psychonomics* apareció "Usar el cerebro. Conocer nuestra mente para vivir mejor" y cuando Seba Campanario me hizo una entrevista para La Nación sobre mi libro, le dije que de haber salido el de Facundo un mes antes, la primera sección de *Psychonomics* se habría resumido a una frase; Lean el libro de Manes. Para este libro, contar con el prólogo de uno de los hombres que más sabe en el mundo sobre cómo funciona el cerebro, es un lujo.

Pero mi agradecimiento más sentido es para Graciana Irigoyen (Solcito), porque cada una de estas páginas es una hora robada a nuestra vida de familia. Buena parte de las vacaciones y casi todos los fines de semana de los últimos dos meses, se han ido en cada uno de estos capítulos. Espero que su paciencia me dé revancha y me permita compensarla con muchos mimos.

## Prólogo

Los manuales sobre lenguaje consideran a los prólogos como parte del llamado "paratexto", es decir, a todo aquello que rodea al texto y sirve para orientar su lectura, para generar juicios previos que permitan ser confirmados cuando se suceda la práctica lectora principal. La función que tendría, entonces, es la de reducir los malos entendidos, las significaciones equívocas o, dicho en otras palabras, el azar de las interpretaciones. Paradojalmente, este prólogo tendría una ligazón doble con el azar: en el uso pero también en el contenido.

Recuerdo que cuando el talentoso Martín Tetaz me lo propuso, me sentí una persona con suerte. No tanto por tener el honor de que mis palabras fuesen publicadas en un libro tan importante, sino porque tendría el privilegio de leerlo pronto, incluso antes de que saliera en las librerías. Y así fue: lo esperé, me lo envió y lo leí a borbotones como se leen los libros estimulantes, poniendo en juego lo que ahí está con lo que uno conoce, promoviendo el diálogo.

A propósito de esto, mi campo de estudios específico son las neurociencias cognitivas, que conforman un conjunto de disciplinas que investigan los procesos cerebrales de manera integrada desde el nivel molecular hasta el ambiente social y cultural. A pesar de la complejidad de la tarea, este abordaje multidisciplinario y no reduccionista ha permitido arribar a conocimientos claves sobre el funcionamiento del cerebro tales como la capacidad de percibir las intenciones y cómo tomamos decisiones; aspectos de la conciencia, los deseos y las creencias de otros; áreas críticas del lenguaje, mecanismos de la emoción y circuitos neurales involucrados en ver e interpretar el mundo que nos rodea.

Este libro se hace interrogantes que son claves para los estudios de disciplinas sociales y también para las neurociencias: ¿cómo actúa el azar en nuestro cerebro?, ¿qué hace nuestro cerebro con el azar? Porque esto se liga, sin dudas, a la interacción del medio con la biología y, específicamente al fascinante proceso de toma de decisiones humanas a partir de un contexto que cambia permanentemente, a veces de manera “lógica” o esperable y otras veces de manera fortuita.

En diversas ocasiones me preguntan si puedo determinar aquel elemento que resulta distintivo del ser humano con respecto a otras especies y yo suelo responder: el lóbulo frontal es lo que nos hace humanos. Para figurarlo, apelo a un caso que me parece muy significativo. El 15 de enero de 2009, unos pocos minutos después de despegar del Aeropuerto de Nueva York, el piloto del vuelo 1549 se dio cuenta de que un problema en sus motores no le permitiría llegar exitosamente a destino y tampoco volver al aeropuerto. Para él, la tripulación y los pasajeros, una situación sumamente desafortunada. Pero el piloto comprendió ese contexto “desgraciado” y, a partir de eso, tomó una de las decisiones más trascendentales de su vida: amerizar en las frías aguas del Río Hudson y lograr, de esa manera, que todos los pasajeros y la tripulación salvaran sus vidas. Si el piloto de ese avión hubiese sido una computadora, posiblemente habría considerado como fatal la “mala suerte” y todos estarían muertos. Las 155 personas se salvaron porque Chesley Sullenberger II, el héroe del Hudson, tenía un cerebro humano y, particularmente, porque su lóbulo frontal estaba intacto. Los seres humanos, basados en nuestra experiencia, intuición, aprendizaje y emoción, integramos la información en un contexto que, con suerte o desgracia, cambia permanentemente de manera inmediata y automática. La corteza frontal desempeña un papel clave en la toma de decisiones y en integrar el contexto, aunque, por supuesto, otras áreas cerebrales también están involucradas.

El lóbulo frontal ocupa toda la región anterior del cráneo y es central para entender cómo influye el contexto en nuestras decisio-

nes y, por ende, en nuestras vidas. *Casual Mente* de Martín Tetaz nos ayuda a comprender cómo ese contexto está fuertemente ligado al azar. Estoy seguro de que, con este libro en las manos, los lectores también se sentirán que la suerte esta vez estuvo de su lado.

Facundo Manes<sup>1</sup>

1. PhD in Sciences, Cambridge University. Rector de la Universidad Favalaro/Presidente de la Fundación INECO para la investigación en neurociencias /Investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)/Profesor del Departamento de Neurología de la University of California San Francisco. USA/Investigador del Australian Research Council (ARC) Centre of Excellence in Cognition and its Disorders/Presidente del Grupo de Investigación en Afasia, Demencia y Trastornos Cognitivos de la World Federation of Neurology/

## Introducción

*En todas las ficciones, cada vez que un hombre se enfrenta con diversas alternativas, opta por una y elimina las otras; en la del casi inextricable Ts'ui Pên, opta —simultáneamente— por todas.*

*Crea, así, diversos porvenires, diversos tiempos, que también proliferan y se bifurcan.*

Jorge Luis Borges,

“El jardín de los senderos que se bifurcan”

En una de las bifurcaciones de los laberintos de Borges, Fernandinho intercepta el pase alemán y evita que Toni Kroos se haga de la pelota y termine habilitando a Miroslav Klose para poner a los teutones 2 a 0 arriba. El asedio de los brasileños surte efecto y el Mineirao termina explotando de algarabía porque los locales finalmente imponen su historia y su camiseta.

En una vida paralela, el número 5 de Brasil apenas roza la pelota, deja a su equipo desguarnecido y no puede evitar que Kroos conecte con el goleador del Mundial, la pelota termine en la red a los 22 minutos del primer tiempo y los brasileños entren en pánico por no tener la capacidad mental de asimilar las consecuencias no deseadas del azar

Como quiera que haya sido la historia, hay pocas dudas de lo que ocurrió en el Mundial de Fútbol 2014. Brasil quedó *grogui*, como esos boxeadores que reciben un golpe tan certero que extravían por un momento la capacidad de comprender lo que está pasando

alrededor. El conjunto de la verdeamarela perdió la cabeza y con un rival letal como Alemania eso se paga con sangre: recibió dos goles más en los próximos 3 minutos y quedó 4 a 0 abajo en el marcador cuando habían transcurrido tan solo 26 minutos del primer tiempo.

Aunque no había existido semejante diferencia en el juego —Brasil era local, tenía una paternidad histórica de 12 encuentros a 4 en las 21 oportunidades que se habían enfrentado con los alemanes y era, por eso y por su plantel, uno de los favoritos para ganar el Mundial—, su incapacidad para comprender y asimilar una racha negativa lo condenó a acabar sufriendo una de las goleadas más humillantes de toda la historia de los mundiales, en ese 7 a 1 que nunca se olvidará.

Me tranquilizaría pensar que esas realizaciones alternativas del destino existen en algún lugar o en algún tiempo, porque sería un modo de humanizar el azar, de hacerlo menos determinante, más intrascendente. Pero dudo profundamente de que sea así. La realidad es que vivimos vidas que se bifurcan permanentemente, no ya por las elecciones que premiarían a los que tomen las mejores decisiones, sino por obra y gracia de la suerte que termina imponiendo una sola de todas las posibles trayectorias.

Algunos, como el creador de Apple Steve Jobs, son conscientes de lo importante que fue la suerte para ellos, y tienen la grandeza de reconocerlo públicamente, como lo hizo el norteamericano en una memorable conferencia que dictó en Stanford durante la ceremonia de graduación de 2005, pero la gran mayoría muchas veces no nos damos cuenta del papel preponderante que juega el azar. Cuando las cosas salen bien con ayuda de la casualidad, el costo de ignorarla es la soberbia, que no enorgullece pero tampoco mata.

En cambio, cuando enfrentamos las rachas negativas de mala suerte, el riesgo es que creamos que estamos haciendo algo mal; lo que yo en este libro denominé el "efecto Gaudio" en referencia al extraordinario ganador de Roland Garros, que contrastaba su enorme talento en la cancha con una incapacidad de igual tamaño para entender y procesar las consecuencias negativas del azar. No se

bancaba que no le salieran las cosas, y eso es algo que le pasa a todo gran jugador en cualquier deporte. Michael Jordan dijo una vez: "He fallado más de 9.000 tiros en mi carrera. He perdido casi 300 partidos. 26 veces han confiado en mí para lanzar el tiro ganador y lo he fallado. He fallado una y otra y otra vez en mi vida. Y es por eso por lo que tengo éxito".

Muchas veces los errores se producen por que uno hace realmente algo mal. Me contó un día Miguel Rivas, experto en cultura china, que en general los asiáticos nunca fracasan, que para esa filosofía se gana o se aprende. Pero los latinos somos mucho más temperamentales, nosotros ganamos o nos *calentamos*. Incluso nos enojamos cuando no hay réplica ni efecto posible en el objeto de nuestra ira como sucede, por ejemplo, cuando no funciona la impresora o se cuelga la computadora.

El objetivo de este libro es que comprendamos el azar, que veamos los efectos de la suerte y que seamos capaces de administrar las consecuencias, que demos juntos el paso que distingue al gran jugador del campeón, al que casi llega del que llegó, al gerente del subalterno, al que influye y construye el futuro de quien solo se queja y lo lee en los diarios, en forma de pasado.

PARTE I

Para ver el azar hay que comprenderlo primero

En "There are more things", Jorge Luis Borges recordaba la Casa Colorada del barrio de Turdera, que en el relato fantástico había pertenecido a su tío Edwin y en la que había aprendido el idealismo de Berkeley, quizás para descansar de la difícil tarea de comprender la noción de la cuarta dimensión del espacio, a partir de los tratados de Hinton.

A punto de rendir el último examen en la Universidad de Texas, el autor de "El Aleph" se entera de la muerte de su tío, pero cuando logra volver a Buenos Aires, la propiedad había sido comprada y remodelada secretamente por Max Preetorius, un excéntrico millonario que profesaba ritos abominables y que hizo construir muebles con diseños satánicos para decorar su nueva adquisición.

Borges juntó coraje un 19 de enero y encaró hacia la misteriosa propiedad. No necesitó violar el portón ni probar suerte con la puerta para ponderar las transformaciones de la casa.

"El comedor y la biblioteca de mis recuerdos eran ahora, derribada la pared medianera, una sola gran pieza desmantelada, con uno que otro mueble. No trataré de describirlos, porque no estoy seguro de haberlos visto, pese a la despiadada luz blanca. Me explicaré. Para ver una cosa hay que comprenderla. El sillón presupone el cuerpo humano, sus articulaciones y partes; las tijeras, el acto de cortar. ¿Qué decir de una lámpara o de un vehículo? El salvaje no puede percibir la biblia del misionero; el pasajero no ve el mismo cordaje que los hombres de a bordo. Si viéramos realmente el universo, tal vez lo entenderíamos."

(J. L. Borges, "There are more things")

Por desgracia Borges ya no está, pero me gusta pensar que si tuviera la chance de planteárselo, coincidiría en que el azar es una de

esas cosas que la gente no ve, porque no las comprende.

Es probable conjeturar que la evolución de nuestra especie no haya precisado semejante conocimiento. Que los requisitos energéticos de su comprensión la hayan tornado un lujo inaccesible y que su reemplazo por comportamientos estereotipados —cábalas, conjuros, rituales y demás prácticas con las que buscamos domar la suerte y espantar las malas rachas—, no haya importado una desventaja evolutiva, ciento cincuenta mil años atrás, cuando el homo sapiens sapiens comenzó a tomar la forma actual.

Pero si hoy en día realmente comprendiéramos el azar, lo veríamos en todas partes y nuestras decisiones estratégicas pegarían un notable salto de calidad.

El jugador de póker profesional y el tenista probablemente sean dos de los pocos casos de actores que comprenden al azar y el peso que la aleatoriedad tiene en el resultado de cada apuesta, en cada carta, en cada pelota. E incluso en ese selecto club, muchas veces la distancia entre el buen jugador y el campeón depende de la capacidad para asimilar fríamente los caprichos de la aleatoriedad y conservar la calma, manteniendo el juego y la estrategia, aun cuando una racha adversa del destino amaga confundir la mala suerte con una flaqueza del talento.

Quienes hemos estudiado estadística, tenemos una noción teórica del efecto, pero solo quien ha navegado conscientemente las aguas de los procesos estocásticos o no deterministas, alcanza a interpretarlos y logra separar en su vida diaria el ruido de la señal, la causalidad de la casualidad.

Nunca sabremos si Burrhus Frederic Skinner tenía la hipótesis de que esta incapacidad para entender las casualidades era un fenómeno hereditario, un producto de la evolución de la especie que además era compartido por muchos otros animales, pero en el invierno de 1947 se le ocurrió un ingenioso experimento. Puso ocho palomas hambrientas en diferentes cajas con un dispositivo que les entregaba comida a intervalos regulares de tiempo variable; a veces cada 15 segundos, a veces cada 1 minuto. Seis de las ocho aves de-