

Gerd Gigerenzer

# DECISIONES INSTINTIVAS

La inteligencia del subconsciente

*Ariel*

## Índice

Portada

Sinopsis

Portadilla

Dedicatoria

Parte 1: Inteligencia inconsciente

1. Reacciones instintivas
2. Menos es (a veces) más
3. Cómo funciona la intuición
4. Cerebros evolucionados
5. Mentes adaptadas
6. Por qué las buenas intuiciones no deberían ser lógicas

Parte 2: Reacciones instintivas en acción

7. ¿Has oído hablar alguna vez de...?
8. Una buena razón basta
9. En asistencia sanitaria, menos es más
10. Conducta moral
11. Instintos sociales

Agradecimientos

Bibliografía

Notas

Créditos

Gracias por adquirir este eBook

Visita [Planetadelibros.com](https://planetadelibros.com) y descubre  
una  
nueva forma de disfrutar de la lectura

---

**¡Regístrate y accede a contenidos ex-  
clusivos!**

Primeros capítulos  
Fragmentos de próximas publicaciones  
Clubs de lectura con los autores  
Concursos, sorteos y promociones  
Participa en presentaciones de libros

---

Comparte tu opinión en la ficha del libro  
y en nuestras redes sociales:



Explora

Descubre

Comparte

## SINOPSIS

El proceso para tomar decisiones correctas no consiste en amasar una gran cantidad de información, sino en descartar intuitivamente aquella que no necesitamos. Decisiones instintivas propone un análisis de los múltiples factores e influencias (innatas y adquiridas) que condicionan nuestro proceso de decisión. Este libro, fruto de más de diez años de investigación por parte de uno de los más prestigiosos científicos en la materia, llega a conclusiones sorprendentes.

Gerd Gigerenzer

# Decisiones instintivas

La inteligencia del inconsciente

Traducción de Joan Soler

*Ariel*

*En recuerdo afectuoso de mi madre,  
y de su coraje, humor y paciencia*

# Parte I

## Inteligencia inconsciente

*Sabemos más de lo que decimos.*

MICHAEL POLANYI



## 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 li-

bros. 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. FRANKLIN<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup> 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. ¿Inspeccionaban 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*.<sup>3</sup> 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*:<sup>4</sup>

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 heurís-

tica 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 conoce 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 aquélla golpearía el suelo. ¿Cómo si no?