



knowsquare .

JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

15 DE DICIEMBRE DE 2012

CÓMO DECIDIMOS

RESEÑA DEL LIBRO DE JONAH LEHRER – I PARTE

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Adjunto la primera parte del resumen del libro titulado “Cómo decidimos”, escrito por Jonah Lehrer y publicado por Paidós en mayo de 2011. El autor colabora con la revista Wired y es autor del libro “Proust y la Neurociencia”, escribe para “The New Yorker”, Nature, Seed, The Washington Post y The Boston Globe.

Ya desde Platón, los filósofos han descrito la toma de decisiones como un proceso en el que se puede primar la razón a las emociones: a veces sopesamos los pros y los contras y otras nos lanzamos sin pensar. Sin embargo el proceso de toma de decisiones no funciona exactamente de esta manera, sino que las mejores decisiones son las que tomamos gracias a una sabia mezcla de sentimientos y razón, y ese equilibrio depende de la situación en la que nos encontremos. Por ejemplo, nos dicen que cuando decidimos comprar una casa es mejor que nos dejemos llevar por nuestra intuición más que por otras variables. Pero que cuando la elección tiene ver con una acción más inmediata, la intuición a menudo nos conduce al fracaso. La clave reside en saber qué partes del cerebro entran en juego en cada ocasión y, para ello, es necesario estudiar detenidamente cómo pensamos. En este libro, el objetivo es responder a estas dos preguntas ¿Cómo toma decisiones la mente humana? ¿Qué debemos hacer para tomar mejores decisiones?

No estamos diseñados para ser seres racionales, sino que la mente consta de una confusa red de distintas áreas, muchas de las cuales están implicadas en la producción de las emociones. Siempre que alguien toma una decisión, el cerebro, activado por sus pasiones inexplicables, se llena de sentimientos. Aunque una persona intente ser razonable y comedida, esos impulsos emocionales influyen secretamente en su opinión.

Durante mucho tiempo hemos considerado la naturaleza humana con dos estados posibles: o bien somos racionales, o bien irracionales. Esta dicotomía no sólo es falsa sino también destructiva. No existe una solución universal al problema de las tomas de decisiones. El mundo real es demasiado complejo. Por eso, la selección natural nos ha dotado de un cerebro que es entusiastamente plural. Unas veces hemos de razonar sobre las opciones y analizar atentamente las posibilidades. Otras, debemos escuchar las emociones. El secreto está en saber cuándo usar los diferentes estilos de pensamiento. Siempre tenemos que pensar en cómo pensar, dice Lehrer.

El misterio de cómo tomamos decisiones es uno de los más antiguos de la mente. Aunque las decisiones nos definen, a menudo somos totalmente inconscientes de lo que sucede dentro de nuestra cabeza durante el proceso en el que las tomamos. El carácter impenetrable de este proceso mental ha dado lugar a innumerables teorías. La más conocida formula la toma de decisiones en términos épicos, como una batalla campal entre razón y emoción, con victoria para la primera. Según este guión clásico, lo que nos distingue de los animales es el don divino de la racionalidad. Cuando estamos decidiendo qué hacer, somos capaces de ignorar nuestros sentimientos y pensar detenidamente en el problema.

Platón dividía la mente en dos esferas separadas. Se consideraba que el alma estaba en conflicto, debatiéndose entre la razón y la emoción. Descartes, de acuerdo con Platón, separaba nuestro ser en dos sustancias bien diferenciadas: un alma sagrada capaz de razonar, y un cuerpo lleno de pasiones mecánicas. En su obra “Discurso del Método” su objetivo era sacar a la humanidad de la “cueva” y poner de manifiesto los principios claros y definidos que resultan eclipsados por las emociones y las intuiciones. Así, uno tras otro, Bacon, Comte, Jefferson, Kant, Freud defendían que la razón humana era lo único que evitaba que la civilización cayera en la barbarie. Incluso Goya dijo aquello de que *“el sueño de la razón produce monstruos...”*

La ciencia moderna pronto dio con una metáfora nueva: la mente era un ordenador... Si bien esta teoría tiene el problema de que los ordenadores no tienen sentimientos, también ayuda a encontrar explicaciones convincentes para nuestros fallos: dado que cada uno de nosotros tiene una parte animal, la facultad de razonamiento se ve forzada a competir con emociones primitivas. Si nuestros sentimientos nos impiden tomar decisiones racionales, seguramente nos iría mejor si no tuviéramos sentimiento alguno. Platón, por ejemplo, no podía menos que imaginar una utopía en la que la razón lo determinase todo. Desde entonces, muchos filósofos han soñado con una sociedad imaginaria de este tipo, una república de razón pura.

No obstante, esta teoría clásica se funda en un error clave. Durante mucho tiempo, la gente ha menospreciado el cerebro emocional y echa la culpa de todos nuestros yerros a los sentimientos. La verdad es mucho más interesante: al mirar el cerebro descubrimos que si no fuera por las emociones, la razón no existiría.

Las emociones son una parte crucial del proceso de toma de decisiones: cuando estamos aislados de nuestros sentimientos las decisiones más banales se vuelven imposibles. Un cerebro incapaz de sentir no puede decidir nada. Somos la única especie capaz de rebelarse contra sentimientos primitivos y tomar decisiones reflexivas y ecuanímes. Partiendo de la perspectiva del cerebro humano, el Homo Sapiens es el animal más emotivo de todos. Ningún robot sabe golpear una bola de béisbol, dar un pase de fútbol o montar en bicicleta. Ningún programa informático puede resolver qué actor ha de ser el malo o reconocer al instante una cara familiar. El proceso del pensamiento requiere sensaciones y sentimientos, pues éstos son los que nos permiten comprender toda la información que no somos capaces de abarcar de manera directa. Sin la emoción, la razón es impotente. De todas formas, las emociones no son perfectas. Constituyen una herramienta cognitiva crucial, pero ni siquiera las herramientas más útiles pueden resolver todos los problemas. De hecho, hay determinadas circunstancias que producen cortocircuitos de forma sistemática en el cerebro emocional, lo que empuja a los individuos a tomar decisiones desacertadas. Los más diestros en tomar decisiones acertadas saben qué situaciones requieren menos respuestas intuitivas.

El peligro de los procesos aleatorios es que se aprovechan de un efecto que presenta el cerebro emocional. Al ganar unas monedas en una máquina tragaperras o al obtener una buena racha en el casino, sentimos una emoción tan visceral que el cerebro malinterpreta por completo lo que está pasando. Confiamos en nuestros sentimientos y percibimos patrones, pero en realidad los patrones no existen.

Pensemos en el mercado de valores, ejemplo clásico de sistema aleatorio, pues el movimiento de una acción en el pasado no se puede utilizar para predecir su movimiento futuro. Ningún conocimiento y análisis racional puede ayudar a nadie a saber que pasar a continuación: todos los instrumentos usados por los inversores para entender el mercado son puros disparates, ya que en realidad la bolsa es como una máquina tragaperras, dice Lehrer. El peligro del mercado de valores es que a veces sus fluctuaciones irregulares parecen realmente previsibles, al menos a corto plazo. Por eso las células del cerebro se revuelven contra la incertidumbre estadística en búsqueda de patrones retributivos. Cuando el mercado va subiendo, se induce a los individuos efectuar inversiones cada vez mayores en la fase de boom. Los analistas e inversores están convencidos de haber entendido el funcionamiento del mercado, por lo que no piensan en la posibilidad de que las pérdidas. Cuando explota la burbuja, tenemos exactamente el efecto contrario: la gente se muere de ganas por salir de él, pues el cerebro no quieren lamentar haberse quedado. En ese momento, el cerebro se da cuenta de que ha cometido algunos errores de predicción muy caros, y el inversor se apresura a deshacerse de cualquier activo que es el que está perdiendo valor. Es entonces cuando le entra a uno el pánico financiero.

De aquí hemos de extraer la lección de que es estúpido intentar vencer al mercado con el cerebro. Las neuronas no fueron diseñadas para enfrentarse a las oscilaciones aleatorias de la bolsa. Por eso, a largo plazo, una cartera de acciones seleccionada al azar superará a los caros expertos con sofisticados modelos informáticos, y por eso la inmensa mayoría de los fondos de inversión inmobiliaria de cualquier año rendirán por debajo del esperado en el S&P 500. Sólo hace falta paciencia, no hay que preocuparse por lo que podría haber sido ni obsesionarse con los beneficios de los otros. El inversor que no hace nada con su cartera, ni compra ni vende una sola acción, supera el inversor medio activo en casi un 10%. La bolsa siempre ha buscado el algoritmo secreto del éxito financiero, pero el secreto es que no es secreto. El mundo es más azaroso de lo que imaginamos, esto es lo que nuestras emociones no entienden.

Las personas reaccionamos de forma muy distinta en función de cómo se formulan las preguntas. Por ejemplo, cuando los posibles resultados se expresan hablando de fallecidos, todos tenemos ganas de asumir riesgos, hacer algo por evitar la pérdida, incluso arriesgando más de la cuenta. Este defecto mental, conocido como aversión a la pérdida, refleja que cuando una persona se enfrenta a una situación incierta, no evalúa con cuidado la información, ni calcula probabilidades, ni piensa mucho sobre ello... Más bien, al contrario, la decisión depende de una breve lista de emociones, instintos y atajos mentales. Estos atajos no son un modo más rápido de hacer las operaciones matemáticas, sino un modo de saltarse las matemáticas del todo. El dolor de perder es aproximadamente dos veces más fuerte que el placer de ganar, y las decisiones en momentos críticos están determinadas por sensaciones. En la actualidad, se acepta que la aversión es un fuerte hábito mental con consecuencias generalizadas. El deseo de evitar algo que huele a pérdida determina a menudo nuestra conducta, lo que nos lleva a hacer cosas insensatas. El resultado de todo esto es que calculamos mal el riesgo. Seguimos persiguiendo la posibilidad de una ganancia importante porque no podemos aceptar la perspectiva de perder. Nuestras emociones nos han saboteado el sentido común.

La tarjeta de crédito es un importante enemigo, escribe Lehrer: cada día hay montones de personas inteligentes con el mismo problema, es decir, esas tarjetas de plástico que llevan en la cartera. El gran problema de las tarjetas de crédito es que empujan a la gente a tomar decisiones económicas estúpidas. Hacen que sea difícil resistir la tentación, por lo que se acaba gastando un dinero que no se tiene. Pagar con plástico cambia esencialmente el modo de gastar dinero, pues altera el cálculo de nuestras decisiones financieras. Cuando pagamos algo con dinero en efectivo la compra conlleva una pérdida real: nuestra cartera está literalmente menos llena de billetes. En cambio, las tarjetas de crédito hacen que la transacción sea abstracta, por lo que no notamos realmente el inconveniente de gastar dinero. Un préstamo *subprime* funciona casi como una tarjeta de crédito: permite comprar casas sin pagar prácticamente nada por adelantado y luego golpea a los prestatarios con pagos de elevados intereses en el futuro. Siempre digo a la gente que lea sólo la letra pequeña: cuanto más grande la letra, menos importante.

Algunos economistas respaldan una nueva filosofía política conocida como el paternalismo asimétrico, un nombre extravagante para una idea sencilla: crear políticas e incentivos que ayuden a las personas a superar sus impulsos irracionales y a tomar decisiones más acertadas y prudentes. Un ejemplo es el programa de ahorro de algunas empresas norteamericanas conocido como “ahorra más mañana”, en el que preguntan a sus empleados si quieren optar por planes de ahorro que comienzan dentro de unos meses. Como esta propuesta permite a la gente tomar decisiones sobre el futuro sin prever posibles pérdidas en presente, elude el cerebro emocional impulsivo.

Para el cerebro no es fácil preferir un beneficio largo plazo a una recompensa inmediata, razón por la cual es tan importante librarse de todo aquello que dificulte la decisión, como las tarjetas de crédito. Todo el mundo conoce las tentaciones, todos quieren los zapatos nuevos y la casa más grande, pero a veces uno debe decirse a sí mismo “no”. Como dice la letra de una canción de los Rolling Stone *“no siempre puedes conseguir lo que quieres, pero a veces no conseguir lo que quieres es precisamente lo que necesitas”*.

© Know Square S.L.