

Malcolm Gladwell

Inteligencia
intuitiva

¿Por qué sabemos la verdad
en dos segundos?

taurus


COLECCIÓN PENSAMIENTO
P.V.P.: 20,00 €
PÁGINAS: 296

En este libro revolucionario, el periodista estadounidense Malcolm Gladwell nos explica cómo pensamos sin pensar, de dónde proceden las decisiones que parece que tomamos en dos segundos, pero que no son tan simples como aparentan. ¿Por qué algunas personas son brillantes a la hora de decidir y otras son torpes una y otra vez? ¿Por qué algunos siguen su instinto y triunfan, mientras que otros acaban siempre dando un paso en falso? ¿Cuál es el funcionamiento real del cerebro en el trabajo, en clase, en la cocina o en la cama? ¿Y por qué las mejores decisiones suelen ser las más difíciles de explicar?

Malcolm Gladwell nos presenta a un psicólogo que ha aprendido a predecir si un matrimonio puede durar con sólo observarles unos minutos; a un entrenador de tenis que sabe cuándo un jugador hará doble falta antes incluso de que la raqueta toque la bola; a un experto en antigüedades que reconoce una falsificación de un solo vistazo.

Este libro revela que quienes son buenos tomando decisiones no son aquellos que procesan más información o que dedican más tiempo a deliberar, sino aquellos que han perfeccionado el arte de hilar fino, de extraer los pocos factores que realmente importan a partir de una cantidad desmesurada de variables.

Por medio de la neurología y la psicología, y exhibiendo todo el esplendor que convirtió su anterior libro en un clásico, *Inteligencia intuitiva* cambia nuestra forma de ver las decisiones que tomamos. Nunca más volverás a pensar en pensar de la misma manera.

En 1983, los científicos y abogados del museo Getty de California destinaron catorce meses a estudiar una escultura que supuestamente databa del siglo VI a. de C., para concluir que era auténtica y que la joven institución debía adquirirla. Más tarde, cuando la pieza ya formaba parte de la colección, varios especialistas en arte tardaron dos segundos en ver que la estatua tenía «algo» extraño, y que posiblemente el Getty, a pesar de sus cautelas, había metido la pata.

¿Qué juicio era más fiable, el de los científicos que hicieron rigurosas pruebas de antigüedad y que fundamentaron la autenticidad de la pieza o el de los experimentados especialistas en arte, que en un abrir y cerrar de ojos vieron ese «algo» inexplicable que les hizo desconfiar? Aunque resulte increíble, el tiempo demostró que los especialistas que se guiaron simplemente por el olfato llevaban la razón.

En *Inteligencia intuitiva*, Malcolm Gladwell demuestra con casos como éste que a veces el instinto vale más que mil cautelas; y se adentra en el estudio del llamado *inconsciente adaptativo*, esa parte del cerebro que nos permite sacar conclusiones certeras en cuestión de segundos y que hoy constituye uno de los campos más importantes de la psicología.

El *inconsciente adaptativo*, explica Gladwell, no debe confundirse con el oscuro subconsciente descrito por Sigmund Freud. Esta nueva noción, dice, se concibe como una especie de ordenador gigantesco que procesa rápida y silenciosamente millones de datos, aunque no seamos conscientes de ello.

«Creo que, por naturaleza, desconfiamos de esta clase de cognición rápida. Vivimos en un mundo que da por sentado que la calidad de una decisión está directamente relacionada con el tiempo y el esfuerzo dedicados a adoptarla», asegura el autor. Pero en un mundo sobrecargado de información es frecuente que tomemos determinaciones acertadas sobre situaciones, hechos o personas en cuestión de segundos y con pocas variables, aunque no sepamos explicar por qué.

LA PRISA NO ES MALA CONSEJERA

«En ocasiones, sobre todo en situaciones de estrés, la prisa no es mala consejera, y los juicios instantáneos y las primeras impresiones constituyen medios mucho mejores de comprender el mundo», sentencia Gladwell. En este trabajo, que se mantuvo número uno en la lista de libros más vendidos de *The New York Times* durante doce semanas, el autor nos invita a explorar esa facultad a veces poco apreciada de «pensar sin pensar».

La primera labor de este libro, afirma, será convencernos de un hecho sencillo pero asombroso: las decisiones tomadas a toda prisa pueden ser tan buenas o mejores que las más prudentes. Para demostrar que lo que dice es cierto, Gladwell busca casos concretos en los que vemos que, al fin y al cabo, es mejor no atiborrarnos de información racional si queremos llegar a buen puerto.

A lo largo de esta obra, el autor nos cuenta historias sorprendentes, entre ellas la de un psicólogo capaz de predecir en una hora si una pareja se divorciará en los próximos años; la de un bombero que sabe en cuestión de segundos que el techo de una casa en llamas se va a desplomar; la de un jefe de cardiología del tumultuoso hospital de Chicago que desarrolla un método más rápido y con menos variables para diagnosticar un infarto; la de desconocidos que saben si una persona es apta para un trabajo con sólo mirar su habitación; la de un entrenador de tenis que anticipa antes de que el jugador haga su saque si éste va a cometer doble falta o no; la de un diseñador de muebles que logra hacer furor con una silla desoyendo los malos vaticinios de la mercadotecnia.

«En este libro comprobarán que hay médicos, generales, entrenadores, diseñadores de muebles, músicos, actores, vendedores de coches y muchos otros profesionales que son muy buenos en lo suyo y que deben su éxito, al menos en parte, a las cosas que han hecho para conformar, controlar y educar sus reacciones inconscientes», afirma Gladwell.

CERTERO, PERO NO INFALIBLE

Esta capacidad, sin embargo, no está exenta de un margen de error, sobre todo cuando entran en juego los prejuicios. Estos prejuicios son los que en 1999 llevaron a dos policías de Nueva York a disparar sobre Amadou Diallo, un inmigrante de Guinea cuyo único crimen fue llevarse la mano al bolsillo para buscar su cartera. Los agentes, acostumbrados a reaccionar con rapidez en situaciones de peligro, dedujeron que una persona de raza negra que deambulaba por un barrio peligroso de noche y que hurgaba en su bolsillo estaba buscando un arma para atacar.

Estos mismos prejuicios son los que llevaron a Warren Harding —un hombre alto, moreno, apuesto y con pinta de buen estadista— a la presidencia de los Estados Unidos. A pesar de las percepciones colectivas, Harding resultó uno de los peores jefes de Estado que recuerda Norteamérica. O a la Orquesta Filarmónica de Múnich a contratar a Abbie Conant como primer trombón y querer echarla al año: al leer su nombre en la solicitud creyeron que era un hombre, pero al aceptarla y ver que era mujer hicieron todo lo posible por bajarla de categoría, solo porque el instinto indicaba que una mujer tenía los pulmones más débiles.

Todos estos ejemplos, apunta Gladwell, demuestran que lo que consideramos libre albedrío es en buena medida una ilusión. Casi siempre funcionamos en piloto automático, y la forma en la que pensamos y actuamos es mucho más sensible a las influencias externas de lo que creemos. La clave, en todo caso, radica en saber cuándo debemos confiar en nuestras percepciones y cuándo nos estamos dejando llevar por prejuicios erróneos.

«Cuando nuestra facultad de cognición rápida fracasa, lo hace por razones muy concretas y sólidas, y esas razones pueden identificarse y conocerse. Es posible aprender cuándo conviene escuchar a nuestro potente ordenador de a bordo y cuándo desconfiar de él», afirma el autor. «Así como podemos aprender a pensar de manera lógica y deliberada, podemos también aprender a hacer mejores juicios instantáneos.»

Las primeras impresiones, afirma Gladwell, se originan en nuestras experiencias y en nuestro entorno, lo que significa que podemos cambiarlas. Es decir, podemos alterar el modo de seleccionar los datos significativos para hacer mejores juicios instantáneos, y evitar errores como el que cometieron los policías de Nueva York aquella fatídica noche de 1999, cuando acribillaron a balazos a un pacífico inmigrante.

«Si es usted un blanco a quien le gustaría tratar a las personas negras como iguales en todos los aspectos, a quien le gustaría tener una serie de asociaciones con los negros tan positivas como las que le inspiran los blancos, no basta con un simple compromiso con la igualdad», asegura el autor. «Es necesario que cambie su vida de modo que se relacione con las minorías a menudo, que se sienta cómodo al estar con ellos, que conozca lo mejor de su cultura.»

«Tomar en serio la cognición rápida, es decir, reconocer el increíble poder que tienen en nuestras vidas, para bien o para mal, las primeras impresiones, exige que tomemos las medidas oportunas para gestionarlas y controlarlas.»

¿Qué pasaría, pregunta Gladwell, si tomáramos en serio nuestro instinto y dejáramos de fiarnos solamente del análisis racional? En este libro se demuestra que cambiarían muchas cosas, y no necesariamente para mal. «Cambiarían la forma de librar las guerras, los productos que vemos en las estanterías, las películas, la manera de formar a los agentes de policía, los consejos que se dan a las parejas, las entrevistas de trabajo y muchas otras cosas. Y, combinando todos esos pequeños cambios lograríamos crear un mundo diferente y mejor.»

En *Inteligencia intuitiva* queda claro que la facultad de extraer conclusiones a partir de una pequeña selección de datos significativos no es un don: es una capacidad inherente al ser humano que debemos tomar en serio y aprender a cultivar en nuestro favor.