

Decide y apuesta

Toma mejores decisiones

y enfrentate

a la incertidumbre

Annie Duke



«Uno de los libros favoritos entre los inversores hoy en día.»
The New York Times

Annie Duke

Decide y apuesta

Toma mejores decisiones y enfréntate
a la incertidumbre

Traducción de Pablo Duarte Sánchez

Título original: *Thinking in Bets. Making Smarter Decisions
When You Don't Have All the Facts*

© Annie Duke, 2018

Esta edición se publica por acuerdo con Portfolio, un sello de Penguin
Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC.

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial. Esta obra está reservada a la minería de textos y datos (artículo 4, apartado 3, Directiva (UE) 2019/790).

Primera edición: septiembre de 2025

© de la traducción del inglés, Pablo Duarte Sánchez, 2019

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2025
Ediciones Península,
Diagonal 662-664
08034 Barcelona
edicionespeninsula@planeta.es
www.edicionespeninsula.com

REALIZACIÓN PLANETA - fotocomposición
Impresión y encuadernación: Limpergraf
Depósito legal: B. 13.373-2025
ISBN: 978-84-1100-407-7

Printed in Spain - Impreso en España



Índice

Introducción: Por qué este no es un libro de póquer	11
1. La vida es póquer, no ajedrez	17
2. ¿Cuánto apuestas?	57
3. Apostar para aprender: desplegando el futuro cercano	103
4. El sistema de compañeros	157
5. Discrepar para ganar	197
6. Las aventuras del viaje mental en el tiempo	227
Agradecimientos	295
Notas	305
Bibliografía selecta y recomendaciones de lecturas adicionales	327

1

La vida es póquer, no ajedrez

Pete Carroll y los que critican a toro pasado

Una de las decisiones más controvertidas de la historia de la Super Bowl sucedió en los últimos segundos de la final de 2015. Los Seattle Seahawks perdían por cuatro puntos cuando faltaban veintiséis segundos para el final del partido y en el segundo *down* (o segunda oportunidad) tenían el balón en la línea de una yarda de los New England Patriots. Todo el mundo esperaba que el entrenador de los Seattle Seahawks, Pete Carroll, mandara correr a Marshawn Lynch. ¿Cómo no esperar esa decisión? Era una situación de pocas yardas y Lynch era uno de los mejores corredores de la NFL.

En cambio, Carroll decidió que el *quarterback* Russell Wilson lanzara un pase. Los Patriots interceptaron el balón y terminaron ganando la Super Bowl instantes después. Los titulares del día siguiente fueron devastadores:

- *USA Today*: «¿Pero en qué estaba pensando Seattle con la peor jugada de la historia de la NFL?».

- *The Washington Post*: «“La peor jugada en la historia de la Super Bowl” cambiará para siempre la percepción del Seahawks-Patriots».
- FoxSports.com: «La jugada más tonta de la historia de la Super Bowl podría ser el principio del fin para los Seattle Seahawks».
- *The Seattle Times*: «Los Seahawks perdieron por la peor jugada de la historia de la Super Bowl».
- *The New Yorker*: «El terrible error de un entrenador en la Super Bowl».

Aunque casi todos los expertos consideraron que el asunto estaba más allá de cualquier discusión, algunas voces argumentaron que la decisión fue acertada, si no brillante. Los análisis de Benjamin Morris en FiveThirtyEight.com y Brian Burke en Slate.com argumentaron de manera convincente que la decisión de lanzar el balón era totalmente defendible, apelando a la cuestión de la gestión del reloj y al hecho de que fuese el final del partido. También señalaron que una intercepción era un resultado extremadamente improbable (de los 76 pases lanzados desde la yarda 1 del oponente a lo largo de la temporada, ninguno había sido interceptado. En las últimas quince temporadas la tasa de intercepciones en tal situación era de en torno al 2 por ciento).

Aquellas voces disidentes no hicieron mella en la avalancha de críticas dirigidas a Pete Carroll. Tanto si aceptaban como si no el análisis contrario, la mayoría de las personas no quisieron darle a Carroll el mérito de haberlo pensado detenidamente o de tener algún motivo para tomar esa decisión. ¿Por qué tantas personas creyeron de forma tan vehementemente que Pete Carroll estaba tan equivocado?

Podemos resumir la respuesta en cinco palabras: la jugada no salió bien.

Imaginemos por un momento que Wilson hubiese completado el pase para el *touchdown* que habría significado la victoria de los Seahawks. En ese caso ¿no se habrían transformado los titulares en «Jugada brillante» o «Los Seahawks ganan la Super Bowl con una jugada sorpresa» o «Carroll supera a Belichick»? O imaginemos que el pase no se hubiera completado y que los Seahawks hubiesen anotado (o no) en una jugada de carrera en la tercera o la cuarta oportunidad. Los titulares se habrían enfocado en esas otras jugadas y habrían ignorado la elegida por Pete Carroll en el segundo *down*.

Carroll tuvo mala suerte. Tenía el control sobre la calidad de la decisión de juego, pero no sobre el resultado. Fue justamente porque no logró un resultado favorable que tuvo que aguantar el chaparrón. Eligió una jugada que tenía un alto porcentaje de probabilidad de terminar en un *touchdown* que le daría la victoria a su equipo. Tomó una decisión de buena calidad que terminó con un mal resultado.

Pete Carroll fue víctima de nuestra tendencia a equiparar la calidad de una decisión con la calidad de su resultado. Los jugadores de póquer tienen una palabra para esto: resultadismo. Cuando comencé a jugar al póquer, los jugadores más experimentados me advirtieron de los peligros del resultadismo y me aconsejaron resistir la tentación de cambiar mi estrategia solo porque unas cuantas manos no hubiesen salido bien a corto plazo.

Pete Carroll entendió que su universo de críticos estaba cayendo en el resultadismo. Cuatro días después de la final de la Super Bowl se presentó en el programa de televisión *Today*

y reconoció que «fue el peor resultado de una decisión en la historia del fútbol americano», y añadió: «Habría sido una gran jugada si hubiéramos completado el pase. Habría salido todo bien y nadie le habría dado más vueltas».

¿Por qué se nos da tan mal separar la suerte de la habilidad? ¿Por qué nos incomoda tanto saber que los resultados pueden escaparse de nuestro control? ¿Por qué creamos conexiones tan fuertes entre los resultados y la calidad de las decisiones que los preceden? ¿Cómo podemos evitar caer en la trampa de quien critica a toro pasado, ya sea al analizar las decisiones de otra persona o al tomar decisiones y revisarlas en nuestra propia vida?

Los peligros del resultadismo

Haz una pausa para pensar en la mejor decisión que tomaste el año pasado. Ahora piensa en la peor.

Estoy dispuesta a apostar a que tu mejor decisión precedió a un buen resultado y la peor a un mal resultado. Es una apuesta segura para mí, porque el resultadismo no es solo algo que hagamos desde la distancia. Quienes critican a toro pasado son un blanco fácil, como también lo son los escritores y los blogueros que hacen análisis instantáneos para un público masivo. Sin embargo, como descubrí gracias a mis propias experiencias en el póquer, el resultadismo es un patrón de pensamiento rutinario que nos aqueja a todos. Establecer una relación demasiado estrecha entre los resultados y la calidad de la decisión afecta a nuestras decisiones diarias y podría tener consecuencias catastróficas y de largo alcance.

Cuando realizo consultorías con ejecutivos algunas veces comienzo con este ejercicio: le pido a una parte del grupo que acuda a nuestra primera reunión con una breve descripción de sus mejores y sus peores decisiones del año previo. Todavía no me he encontrado a alguien que no mencione sus mejores y sus peores resultados en lugar de sus mejores y sus peores decisiones.

En una consultoría con un grupo de directores generales y propietarios de negocios, uno de los miembros del grupo identificó haber despedido al presidente de su empresa como su peor decisión. Me lo explicó de esta manera: «Desde que lo despedimos la búsqueda de un reemplazo ha sido terrible. Hemos tenido a dos personas distintas en el puesto. Nuestras ventas están cayendo. La compañía no está funcionando bien. No ha llegado nadie que resulte ser tan bueno como él».

Suena a que fue un resultado desastroso, pero despertó mi curiosidad indagar por qué el director general pensaba que la decisión de haber despedido a su presidente era tan mala (más allá de que no hubiese salido bien).

Me explicó el proceso de decisión y cómo llegaron a la conclusión de que debían despedir al presidente: «Evaluamos a nuestros competidores directos y a compañías similares y concluimos que no estábamos rindiendo a su nivel. Pensamos que podíamos hacerlo y crecer hasta ese punto y que probablemente era un problema de liderazgo».

Le pregunté si el proceso incluyó trabajar con el presidente para entender las carencias en sus habilidades y qué cosas podría mejorar. En efecto, la compañía trabajó con él para identificar las carencias en sus habilidades. El director general contrató a un *coach* ejecutivo para que lo ayudase a

mejorar sus habilidades de liderazgo, que fue la principal carencia que detectaron.

Además, como el *coaching* ejecutivo no se tradujo en un mejor desempeño, la compañía se planteó dividir las responsabilidades del presidente, enfocarlo más en sus fortalezas y trasladar el resto de las responsabilidades a otro ejecutivo. Finalmente rechazaron la idea porque concluyeron que el ánimo del presidente se vería afectado, que los empleados lo percibirían como falta de confianza y que dividir un puesto que ellos creían que una sola persona podía cubrir supondría una presión financiera adicional para la empresa.

Por último, el director general me puso en contexto sobre la experiencia de la empresa en la contratación externa de empleados de alto nivel y sobre su conocimiento del talento disponible. Me pareció que tenía una base razonable para creer que podía encontrar a alguien mejor.

Le pregunté al grupo allí reunido si alguien creía que aquello había sido una mala decisión. No me sorprendió que todos coincidieran en que la compañía había llevado a acabo un proceso muy meditado y que había tomado una decisión razonable, teniendo en cuenta la información de la que disponía en ese momento.

Parecía un mal resultado, no una mala decisión. La relación imperfecta entre los resultados y la calidad de las decisiones devastó al director general y afectó negativamente a las decisiones posteriores con respecto a la empresa. El director general había identificado la decisión como un error solo porque no había salido bien. Era obvio que sentía una gran angustia y mucho arrepentimiento por su resolución. Dejó muy claro que pensaba que debía haber sabido que la decisión de despedir al presidente no funcionaría. Su com-

portamiento en la toma de decisiones de entonces en adelante reflejaba la creencia de que había cometido un error. No solo estaba cayendo en el resultadismo, sino que también estaba sucumbiendo a su compañero de fatigas, el sesgo retrospectivo. El sesgo retrospectivo es la tendencia, después de conocer un resultado, a considerarlo inevitable. Cuando decimos «Debería haber sabido que eso iba a pasar» o «Debería haberlo visto venir» estamos cayendo en el sesgo retrospectivo.

Esas convicciones surgen de una conexión extremadamente estrecha entre los resultados y las decisiones. Es la típica forma de evaluar nuestras decisiones pasadas. De la misma manera que el ejército de críticos de la decisión que tomó Pete Carroll de lanzar el balón en la última jugada de la Super Bowl, el director general era culpable de haber caído en el resultadismo, de ignorar su cuidadoso análisis (y el de su empresa) y de centrarse en el resultado adverso. La decisión no funcionó y él trató ese resultado como si fuese una consecuencia inevitable en lugar de una probabilidad.

En el ejercicio que planteo para que las personas identifiquen su mejor y su peor decisión parece que nunca me encuentro con nadie que reconozca una mala decisión en la que tuvo suerte con el resultado, o una decisión bien razonada que no tuviese un buen final. Vinculamos los resultados con las decisiones, aun cuando es fácil señalar ejemplos indiscutibles en los que la relación entre decisiones y resultados no se correlaciona a la perfección. Ninguna persona sobria cree que llegar a casa sin incidentes después de haber conducido ebria revele una buena decisión o indique habilidades para la conducción. Cambiar las decisiones que tomaremos en el futuro basándonos en un resultado afortunado

es peligroso e inaudito (a menos que lo razones con unas copas de más o te estés engañando a ti mismo).

No obstante, eso es exactamente lo que le sucedió al director general. Cambió su comportamiento basándose en la calidad del resultado en lugar de apoyarse en la calidad de su proceso de toma de decisiones. Decidió que conducía mejor borracho.

Rápidos o muertos: nuestro cerebro no fue creado para la racionalidad

La irracionalidad que mostraron los críticos de Pete Carroll y el director general no debería sorprender a quien esté familiarizado con la economía conductual. Gracias a la labor de muchos psicólogos, economistas, investigadores cognitivos y neurocientíficos brillantes tenemos una gran cantidad de libros excelentes que explican por qué los seres humanos estamos plagados de ciertos tipos de irracionalidades a la hora de tomar decisiones. (Si no estás al tanto de estos libros, consulta la sección «Bibliografía selecta y recomendaciones de lecturas adicionales». Por lo pronto, a continuación te voy a hacer un resumen.)

Para empezar, nuestro cerebro evolucionó para crear orden y certeza. Nos sentimos incómodos con la idea de que la suerte tenga un papel significativo en nuestra vida. Reconocemos la existencia de la suerte, pero nos resistimos a la idea de que, sin importar el esfuerzo que hagamos, las cosas quizá no salgan como queremos. Nos sentimos mejor imaginando que el mundo es un lugar ordenado, en el que el azar no hace de las suyas y en el que las cosas son perfectamente

predecibles. Hemos evolucionado para concebir el mundo de este modo. Crear orden a partir del caos siempre ha sido necesario para sobrevivir.

Cuando nuestros ancestros oían un crujido entre los arbustos de la sabana y de pronto saltaba un león, el hecho de vincular «crujido» con «león» podía salvarles la vida en ocasiones futuras. Encontrar conexiones predecibles es la forma en que, literalmente, nuestra especie ha conseguido sobrevivir. El divulgador científico, historiador y escéptico Michael Shermer explica en el libro *The Believing Brain* por qué históricamente (y prehistóricamente) hemos buscado conexiones aun cuando estas son dudosas o falsas. Interpretar incorrectamente el crujido producido por el viento como un león es un error de tipo I, llamado falso positivo. Las consecuencias de tal equivocación son mucho menos graves que las de un error de tipo II, un falso negativo. Un falso negativo podría ser fatal: oír un crujido y asumir siempre que se trata del viento habría hecho que nuestros ancestros terminaran siendo comida para los leones y, en consecuencia, nosotros no estaríamos aquí.

Buscar certezas nos ha servido para mantenernos vivos todo este tiempo, pero también puede causar estragos en nuestras decisiones en un mundo incierto. Si hacemos un análisis hacia atrás, partiendo de los resultados para descubrir por qué las cosas sucedieron de una forma determinada, somos susceptibles de caer en una variedad de trampas cognitivas, como, por ejemplo, asumir que hay causalidad cuando en realidad lo que hay es simple correlación, o seleccionar únicamente unos cuantos datos convenientes que confirman la narrativa que preferimos. Intentaremos hacer que encajen muchos círculos para mantener la ilusión de

que existe una relación estrecha entre los resultados y nuestras decisiones.

Hay distintas funciones cerebrales que compiten por controlar nuestras decisiones. El profesor de Psicología y distinguido con el Premio Nobel de Economía Daniel Kahneman popularizó en su exitoso libro *Pensar rápido, pensar despacio* los conceptos «Sistema 1» y «Sistema 2». Para él, el Sistema 1 era el del «pensamiento rápido», el que hace que pises el freno inmediatamente cuando alguien aparece de repente en la carretera frente a tu coche. Abarca los reflejos, el instinto, la intuición, los impulsos y los procesos automáticos. El Sistema 2, el del «pensamiento lento», se centra en cómo elegimos, nos concentramos y gastamos energía mental. Kahneman explica cómo el Sistema 1 y el Sistema 2 pueden dividirse y encargarse de nuestra toma de decisiones, pero también pueden causar problemas cuando entran en conflicto.

Me gustan especialmente las etiquetas descriptivas «mente reflexiva» y «mente deliberativa» utilizadas por el psicólogo Gary Marcus. En su libro *Kluge: la azarosa construcción de la mente humana*, publicado originalmente en 2008, escribió: «Nuestro pensamiento puede dividirse en dos corrientes, una que es veloz, automática y en su mayoría inconsciente, y otra que es lenta, deliberada y juiciosa». El primer sistema, «el sistema reflexivo, parece hacer lo suyo de manera rápida y automática, con o sin nuestra percepción consciente». El segundo sistema, «el sistema deliberativo [...] delibera, sopesa y mastica los hechos».

Las diferencias entre los dos sistemas van más allá de las etiquetas. Los procesos automáticos tienen su origen en las zonas más antiguas del cerebro, evolutivamente hablando, entre

las que se incluyen el cerebelo, los ganglios basales y la amígdala. Nuestra mente deliberativa, en cambio, opera desde la corteza prefrontal.

Colin Camerer, profesor de Economía del Comportamiento en el Instituto Tecnológico de California (Caltech) y uno de los principales oradores e investigadores de la intersección de la teoría de juegos y la neurociencia, me explicó el sinsentido práctico que entraña imaginar que podemos lograr que nuestra mente deliberativa asuma la mayor parte de nuestras decisiones: «Tenemos una capa fina de corteza cerebral exclusivamente creada para nosotros, que está encima de un enorme cerebro animal. Lograr que esa capa delgadísima se haga cargo de más cosas no es realista». La corteza prefrontal no controla la mayor parte de nuestras decisiones diarias. Es básicamente imposible sacar más de esa capa fina y única que es la corteza prefrontal. «Ya de por sí está sobrecargada», me aseguró.

Estos son los cerebros que tenemos y no van a cambiar a corto plazo.* Tomar decisiones más racionales no es solo una cuestión de fuerza de voluntad o de administrar conscientemente más decisiones con la mente deliberativa. Nuestra capacidad de deliberación ya está en su máximo nivel. No tenemos la opción, una vez que reconocemos el problema, de simplemente trasladar esta labor a una zona distinta del cerebro, como si nos hubiéramos lesionado la espalda al cargar cajas y pasáramos a depender de los músculos de las piernas.

Tanto la mente deliberativa como la reflexiva son necesarias para nuestra supervivencia y nuestro progreso. Las

* En realidad, evolucionan constantemente, pero no lo suficientemente rápido como para que nos beneficiemos durante nuestra vida.

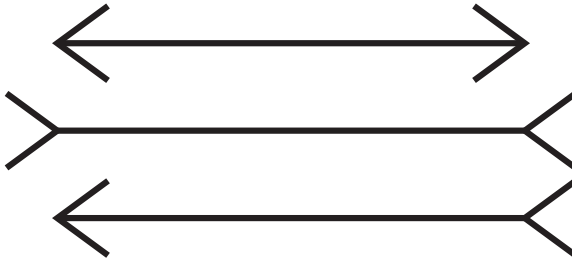
grandes decisiones acerca de lo que queremos lograr recurren al sistema deliberativo. La mayor parte de las decisiones que tomamos para alcanzar nuestras metas, no obstante, ocurren en la mente reflexiva. Los atajos integrados en nuestro sistema de procesamiento automático evitan que terminemos andando por la sabana debatiendo el origen de un sonido posiblemente amenazante mientras su fuente nos devora. Estos atajos nos mantienen con vida y ejecutan constantemente los miles de decisiones que permiten que vivamos nuestra vida a diario.

Necesitamos estos atajos, pero no son gratuitos. Muchos tropiezos en la toma de decisiones surgen por la presión que ejercemos sobre el sistema reflexivo para que haga su trabajo de manera rápida y automática. Nadie se despierta por la mañana y dice: «Quiero tener la mente cerrada y desdeñar a los demás». Pero ¿qué pasa cuando estamos concentrados en nuestro trabajo y se nos acerca un compañero que es un poco cabeza hueca? Nuestro cerebro ya está echando mano del lenguaje corporal y las respuestas cortantes para alejarlo sin desatender las convenciones de la cortesía. No es algo sobre lo que reflexionemos; simplemente lo hacemos. ¿Y qué pasaría si tuviera información útil que compartir con nosotros? Lo hemos ignorado e interrumpido y estamos predispuestos a descartar lo que sea que hayamos percibido que no se parezca a lo que ya conocemos.

La mayor parte de lo que hacemos a diario sucede en estos procesos automáticos. Tenemos hábitos y comportamientos por defecto que rara vez examinamos, desde la forma de sujetar el lápiz hasta dar un volantazo para evitar un accidente. El reto no está en cambiar el modo en el que opera el cerebro, sino en descubrir cómo trabajar dentro de las

limitaciones del cerebro que ya tenemos. Ser conscientes de nuestro comportamiento irracional y querer cambiarlo no es suficiente, de la misma manera que saber que estás mirando una ilusión óptica no basta para hacer que la ilusión desaparezca. Daniel Kahneman utilizó la famosa ilusión óptica de Müller-Lyer para ilustrar este punto.

ILUSIÓN ÓPTICA DE MÜLLER-LYER



¿Cuál de estas tres líneas es más larga? El cerebro nos envía la señal de que la segunda es la más larga, pero, como podemos observar al añadir las líneas punteadas, todas son del mismo tamaño.



Podemos medir las líneas para confirmar que son del mismo tamaño, pero no somos capaces de dejar de ver la ilusión.

Lo que sí podemos hacer es buscar soluciones alternativas prácticas, como andar por la vida con una regla y saber cuándo utilizarla para comparar con la forma en que el cerebro procesa lo que vemos. El póquer es un gran campo en el que hallar estrategias prácticas que nos lleven a conseguir que nuestras decisiones se alineen mejor con nuestros objetivos. Entender cómo piensan los jugadores de póquer nos puede ayudar a lidiar con los desafíos que nos asedian a la hora de tomar decisiones en el trabajo, en nuestra vida financiera, en las relaciones personales... e incluso a la hora de decidir si lanzar o no el balón ha sido una decisión brillante.

Quedan dos minutos

Nuestro objetivo es lograr que la mente reflexiva opere a partir de las mejores intenciones de la mente deliberativa. Los jugadores de póquer no necesitan conocer la ciencia que hay detrás para entender lo difícil que es reconciliar los dos sistemas. Los jugadores de póquer tienen que tomar múltiples decisiones, con consecuencias financieras importantes, en un lapso de tiempo muy corto y deben hacerlo de tal manera que la mente reflexiva se alinee con los objetivos a largo plazo. Esto hace que la mesa de póquer sea un laboratorio único para estudiar la toma de decisiones.

Toda mano de póquer requiere que por lo menos tomemos una decisión, retirar las cartas iniciales o seguir jugando, y algunas manos llegan a precisar hasta veinte decisiones. Durante una partida de póquer en un casino los jugadores juegan hasta treinta manos cada hora. Se tarda unos dos mi-

nutos en completar una mano de póquer promedio, incluyendo el tiempo que necesita el crupier para recoger, barajar y repartir las cartas entre cada mano. Las sesiones de póquer por lo general duran varias horas, y cada mano implica diversas decisiones. Esto quiere decir que un jugador de póquer toma cientos de decisiones por sesión, y todas a una velocidad vertiginosa.

Las reglas y la etiqueta del juego impiden que los jugadores detengan la partida para deliberar, aun cuando la decisión conlleve consecuencias monetarias enormes. Si un jugador se toma mucho tiempo para pensar, otro puede «pedir el reloj». Esto le da al jugador que delibera hasta setenta segundos a partir de entonces para tomar una decisión. Eso es una eternidad en el póquer.

Cada mano (y, por tanto, cada decisión) tiene consecuencias monetarias inmediatas. En un torneo o en una partida de apuestas altas cada decisión puede valer más que el coste de una casa promedio de tres habitaciones, y los jugadores tienen que tomarlas más rápido de lo que tardan en decidir qué pedir en un restaurante. Incluso en las partidas de apuestas bajas todo o casi todo el dinero que un jugador tiene sobre la mesa está potencialmente en juego con cada decisión. Por tanto, los jugadores de póquer tienen que volverse muy hábiles para tomar decisiones de forma instantánea o no sobrevivirán en esa profesión. Esto significa encontrar maneras de ejecutar sus mejores intenciones (deliberadas de antemano) dentro de los límites de la premura que exige la mesa. Vivir del póquer requiere intercalar los sistemas reflexivo y deliberativo. Los mejores jugadores deben encontrar maneras de armonizar conflictos que de otro modo serían irresolubles.