

ÍNDICE

Prólogo de Risto Mejide	13
PRIMERA CAPA	
Las artimañas de la inteligencia	16
Lo recto y lo curvo	18
Más vale <i>metis</i> que fuerza	20
El ocaso métrico	22
La invasión de los lógicos	24
Sigue obedientemente el camino que ya han abierto otros, por favor	26
La mística. Los místicos	27
Zorros sensoperceptivos y pulpos intuitivos	29
Los <i>tricksters</i> cambiarán el mundo	31
Haz lo que te dé la gana	33
El arte de la conducción de almas	34
La música que se define por sus vínculos	36
Un estado de premeditación vigilante	38
El caos húmedo	39
SEGUNDA CAPA	
Torciendo rectas	42
Recuerdos entomológicos	44
Las reglas pueden meterte en líos	46
El camino más transitado entre dos puntos es la línea recta	48
El cajón homoespacial de Rothenberg	50
Un ojo clínico especial para distinguir las oportunidades únicas	52
Hacia dónde llevar las cosas	53
Un proceso esquizoide	55

Una nueva manera de mirar las cosas	57
Problemas perversos y finales satisfactorios	59
La estrategia de la tortuga	61
Actúa antes de pensar	63
Algo más inteligente y dotado de una mayor energía creativa que la cabeza	65
<i>Ingenium</i>	66
La realidad desacreditada	68
Vete, pero regresa el lunes a la oficina con traje y corbata, a poder ser no muy llamativa	70

TERCERA CAPA

Un desorden hermoso	72
Taxofilia	74
Aprender a pensar como piensa la naturaleza	76
Incongruencias	78
Historias inconclusas	80
Los cisnes negros de Taleb	82
Pantómetras enfermizos	84
El efecto Koestler	86
El experimento de Rokia	88
El acto de violencia intelectual de las matemáticas	90
Atando hechos	92
El intérprete de Gazzaniga	94
Todo tiene una explicación. O muchas. O incluso ninguna	95
Una tupida red causal	97
La caja de Gigerenzer	99
La realidad domesticada	102

CUARTA CAPA

Los saberes plegados	104
Todos estamos permanentemente buscando algo	106
Percepción cruda	108
Qué vas a hacer, qué estás haciendo, qué has hecho	110
Una serie de señales que en particular no significan nada, pero que en su conjunto nos alertan	111
No lo sé	113
Sabemos más de lo que podemos decir	115
Un intruso en el inconsciente	117
El sometimiento de la bestia	118
El trabajo silencioso del inefable Mr. Hyde	121

¿Quién firma tus cheques y contratos?	123
La presión del corcho de Csikszentmihalyi	124
Una feliz superposición múltiple de lo que fuimos	126
Somos dos	128
Un extraño bucle	131

QUINTA CAPA

La empresa que calza sandalias ligeras	134
Una teoría sobre la indecisión	136
Los datos los tienen todos, la intuición es solo tuya	138
La teoría del accidente normal de Charles Perrow	140
La empresa polimética	143
Concentrados en un presente del que nada escapa	145
El instante propicio	147
Trabajar en serie, trabajar en paralelo	149
Abriéndonos paso en todas las direcciones a la vez	151
El éxito no obedece a un plan	153
Lo que nunca es semejante a sí mismo	155
La única cosa que quiere sinceramente que crezcas	158
Ocasionalmente el pájaro aparece	159
No necesitamos gerentes, necesitamos líderes que nos inspiren	161
El respeto por el hombre solitario	163
¡A la mierda, hagámoslo!	166

SEXTA CAPA

Elogio a la exploración	168
Hijos de un paisaje inhóspito	170
Zompopas	172
Un reloj machacado por un martillo	174
La falsa aventura del conocimiento	176
Lo que nos interesa extraer	178
El experimento de Bavelas	180
Un asunto de interés público	182
El descubrimiento por chiripa	184
La máquina tragaperras de múltiples brazos	186
Arrogantes e ignorantes	189
La mirada ingenua	190
Geografía del desconocimiento	192
La sospecha de Philip Ball	195

SÉPTIMA CAPA

Las palabras y las cosas	198
Betelgeuse, el hombro del gigante	200
Nada existe más allá del lenguaje	202
Lenguaje, pensamiento y realidad	204
Vivisección lingüística de la realidad	206
El lenguaje de los perro-robots	209
El imaginario colectivo	211
Una realidad reconstruida	213
El mapa de Korzybski	216
¿Quién es?	217
¿A partir de qué momento un elefante muerto deja de ser un elefante?	219
Pregunta a las abejas	221
Un libro no es un libro hasta que alguien lo lee	223
El gran costurero	225
A nosotros nos corresponde, hijos de la publicidad	227
Demasiada gente demasiado buena en un sitio demasiado pequeño	229
El genio del pentalabio	231

OCTAVA CAPA

Cuerdas, nudos, lazos, cables, mallas, redes, urdimbres	234
[Puntos] y <vínculos>	236
El constitutivo íntimo de la empresa	238
Zooides	240
El <i>cluster</i> es un pañuelo	242
El paquete que salió de Omaha y tenía que llegar a Wichita	244
Todo tiene que estar necesariamente conectado con todo	246
El laboratorio mental donde no existen las variables que tanto nos molestan	248
El sueño megalómano de Herr Von Bertalanffy	250
Bucles: los vínculos que se vinculan a sí mismos	252
El lugar en el que ninguna idea es demasiado descabellada como para no ser tenida en cuenta	254
Las leyes biológicas de los seres no —aparentemente— vivos	256
El jinete que nunca en su vida pudo andar a pie	258
Lo que entra y lo que no entra	260
Lo que somos	262
El vínculo	264

NOVENA CAPA

Cambios	268
Comprender con los ojos	270
La danza cósmica	272
Entre el «todavía no» y el «ya no más»	274
Catástrofes	276
Cambios 2	278
Los niveles de Hofstadter	280
Escalada de complejidad	282
No vivimos en un universo de cosas solas	284
¿Puede el tiempo morir?	286
Y de repente, el observador	289
¿Es posible una visión no intervenida de las cosas?	290
El punto de vista	293
Una extraordinaria simultaneidad	295
Nadie quiere enfrentarse a algo tan desagradable como cambiar de lógica ..	297

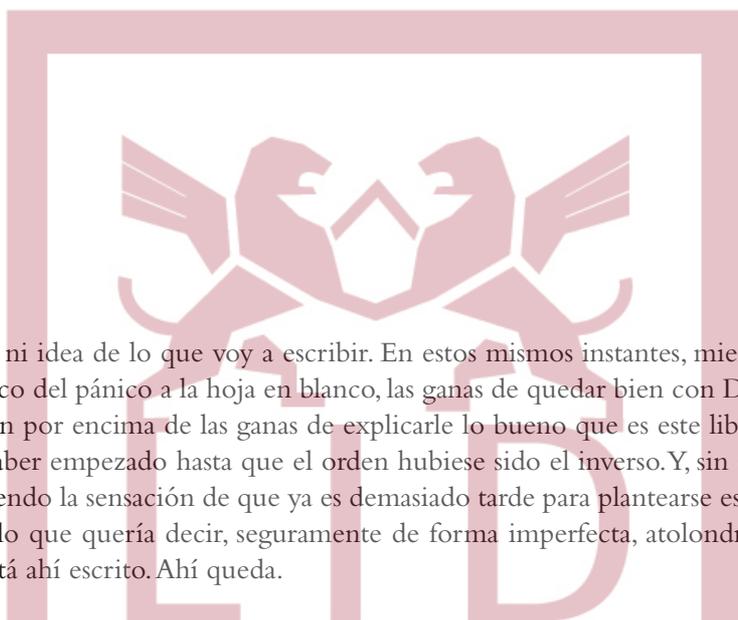
DÉCIMA CAPA

Sobre lo que nos incumbe	300
Cómo embotar a un niño	302
La escuela nueva	304
Los niños índigo	306
El granjero y el cazador	308
Hemisferios	311
El hemisferio especializado en detectar las cosas que se salen de lo normal	313
Un nuevo lenguaje relevante para el cerebro derecho	316
La máquina que desarrolla nuestra <i>metis</i>	318
Neuronas de la empatía	319
La atención simultánea	322
El <i>link</i>	325
Masamorfosis	326
Una nueva racionalidad	329
El mundo es de nuestra incumbencia	331

Índice onomástico	335
--------------------------------	-----

Índice temático	343
------------------------------	-----

PRÓLOGO



No tengo ni idea de lo que voy a escribir. En estos mismos instantes, mientras me alejo poco a poco del pánico a la hoja en blanco, las ganas de quedar bien con Daniel y con el lector están por encima de las ganas de explicarle lo bueno que es este libro. Así que no debería haber empezado hasta que el orden hubiese sido el inverso. Y, sin embargo, aquí estoy, teniendo la sensación de que ya es demasiado tarde para plantearse eso. Ya he dicho casi todo lo que quería decir, seguramente de forma imperfecta, atolondrada y caótica. Pero ya está ahí escrito. Ahí queda.

Supongo que esa ha sido mi forma de actuar a lo largo de los últimos 40 años. Como aún no se había publicado este libro, por más que buscaba respuestas, siempre me daba de bruces con la misma explicación. Soy un impulsivo. Porque siempre he llegado tarde al planteamiento que debería haberme hecho *a priori*. A la forma «correcta» de hacer las cosas. A la mal llamada reflexión. Y, sin embargo, yo veía que tampoco eso era del todo cierto, pues detrás de toda decisión tomada aparentemente a la ligera existían siempre horas de vivencias, acumulación de datos y experiencias que me hacían tomar esa decisión precipitada con la plena convicción de que estaba haciendo lo correcto.

He dado a entender que siempre actué a impulsos, pero tampoco es del todo cierto. Actué de ese modo solo en la mayoría de las decisiones que me han salido bien, curiosamente. De hecho, cuando he antepuesto por encima de todo la reflexión, cuando he usado solamente la lógica y la cabeza, cosa que he hecho la mayoría de las veces, el resultado ha sido, por decirlo suave, decepcionante. Mi explicación, de nuevo errónea, era simple: cuando pienso, la cago, y cuando siento, acierto.

Al finalizar este libro, te podrás imaginar el tremendo alivio que he sentido al encontrar la respuesta a todas mis preguntas. Ni impulsivo ni reflexivo. Soy métrico. Un métrico pequeño, insignificante e irrelevante seguramente para la cantidad de distinguidos métricos que son citados en este texto. Pero un métrico militante y convencido, al fin y al cabo.

Sin embargo, que quede claro, este prólogo no es sobre mí. Cualquiera diría que ya me ha vuelto a traicionar este inmenso ego que no me puedo permitir. Pues no. Lo hago así porque quizás esta sea la única forma legítima y creíble de cantar las excelencias de algo que te va a exigir horas de dedicación y concentración en tu vida. Exponiendo una honesta demo de producto. Apelando a lo humano, a lo emocional y al hemisferio derecho.

Porque es que, si apelo a los argumentos racionales, enseguida verás que son mucho más sencillos y breves de enumerar. Como suele ocurrir con todo lo racional. Leerte este libro es leerte cientos de libros. Ahorrarte muchas horas de psicoanalista. De pronto entender muchos porqués.

Nada más, darle a Daniel una vez más las gracias por hacernos reflexionar sobre lo intangible, y por darme la oportunidad de disfrutarlo antes que nadie. Acabo con las dos frases con las que debería haber empezado, ahorrándonos así este prólogo que de tan métrico resultaría hasta resumible en un tuit.

Postpublicidad cambió mi forma de entender la publicidad.

Desorden ha cambiado mi forma de entender la vida.

Risto Mejide
Comunicador

«El orden es el placer de la razón,
pero el desorden es la delicia
de la imaginación».

Paul Claudel



PRIMERA CAPA

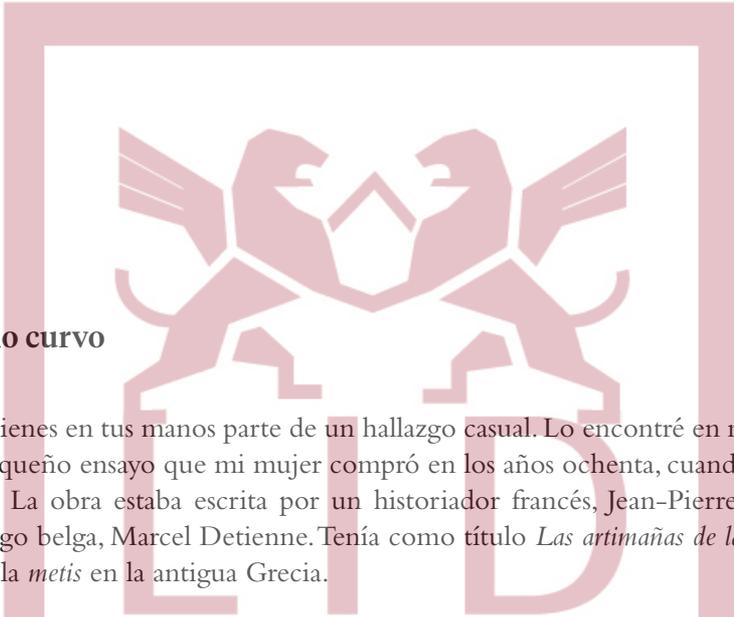
Las artimañas de la inteligencia





PRIMERA CAPA

Las artimañas de la inteligencia



Lo recto y lo curvo

El libro que tienes en tus manos parte de un hallazgo casual. Lo encontré en mi biblioteca. Era un pequeño ensayo que mi mujer compró en los años ochenta, cuando estudiaba antropología. La obra estaba escrita por un historiador francés, Jean-Pierre Vernant, y un antropólogo belga, Marcel Detienne. Tenía como título *Las artimañas de la inteligencia* y hablaba de la *metis* en la antigua Grecia.

Nunca antes había oído hablar de la *metis* y sentí curiosidad. Los autores la describían como una particular forma de inteligencia, una alternativa al razonamiento lógico que los antiguos griegos empleaban para resolver problemas prácticos de la vida cotidiana. Tal como hablaban de ella pensé que aquello tenía mucho que ver con mi trabajo como creativo publicitario. Me llamó la atención que dos mundos tan alejados tuvieran tanto en común.

Según Vernant y Detienne, la inteligencia métrica era —es— una categoría mental, un modo de conocer, una especie de sabiduría práctica que en la antigua Grecia la gente utilizaba combinando conocimientos y habilidades intelectuales como la sagacidad, el ingenio, la flexibilidad de espíritu, la audacia, la atención vigilante, la intuición, la experiencia, la astucia o el sentido de la oportunidad.

Más allá de la lógica, que se basaba en el cálculo preciso y el razonamiento riguroso, y de la mística, que buscaba respuestas allí donde la lógica no podía llegar, la métrica se

presentaba como una forma de razonamiento útil para tomar decisiones orientadas a la acción y aplicable a todo tipo de situaciones. En aquella época era la métrica, y no la lógica, la que guiaba la maestría del navegante, la pericia del pescador, el arte del cesterero o el tejedor, el oficio del carpintero, el éxito del médico, la estrategia del general en la guerra o la hábil retórica de los sofistas.

Al poseedor de la *metis* se le consideraba un individuo ingenioso, perspicaz, fértil en invenciones, con habilidad intelectual para urdir tretas y con pericia artesanal y destreza manual para construir ingeniosas trampas o artimañas y conseguir así sus fines. El uso de la *metis* era aconsejado para enfrentarse a realidades fluidas, fugaces, movedizas, desconcertantes, inciertas o ambiguas. Ideal para moverse con habilidad en entornos complejos, para orientarse con éxito en situaciones inestables de cambio constante, o para abordar escenarios nuevos o desconocidos.

La guerra, por ejemplo, transcurre en un entorno cambiante e incierto. Nunca una batalla es igual que otra, ni las condiciones son las mismas, ni sabemos cómo se va a comportar el enemigo, a veces ni siquiera sabemos dónde está y, además, el campo de batalla puede variar en cada enfrentamiento. En ese tipo de situaciones, cuyas variables cambian de un caso a otro, o incluso de un momento a otro, los griegos preferían emplear el pensamiento métrico al razonamiento estrictamente lógico. La batalla no la gana necesariamente el que dispone de más efectivos, sino el que sabe utilizar mejor la inteligencia de la astucia.

Para los antiguos griegos la métrica representaba lo oblicuo, tortuoso, enroscado e impreciso, en contraposición a lo recto, derecho, rígido y unívoco de la lógica. En su libro Vernant y Detienne describen al poseedor de la *metis* como el que tiene «un caminar lo suficientemente curvo para abrirse paso en todas las direcciones a la vez», un tipo dotado de una inteligencia sinuosa y dúctil que le permite «flexionarse en todos los sentidos». El métrico no aborda el problema directamente, sino dando rodeos, merodeando, bailando alrededor. Cuando se enfrenta a un adversario o a un problema, lo hace cambiando continuamente de perspectiva hasta que descubre cuál es el punto débil por donde atacar. Entonces actúa sin pensárselo.

Tal como lo describen Vernant y Detienne, el hombre que posee la *metis* se halla presto siempre para saltar, actúa como un relámpago, pero eso no quiere decir que obedezca a un impulso súbito. Por el contrario, su *metis* le permite saber aguardar pacientemente a que se produzca la ocasión esperada, el momento preciso. «Incluso cuando procede de un brusco arrebato, la *metis* se sitúa en las antípodas de la impulsividad», aseguran.

La inteligencia métrica es flexible, sabe adaptarse a las circunstancias variables, plegarse a lo imprevisto, transformarse. La versatilidad y polimorfismo de la *metis* permite a quien la emplea adoptar papeles antagónicos. Por ejemplo, puede mostrarse paciente y aguardar, inmóvil, pero al mismo tiempo permanecer alerta, atento, concentrado en el presente,

acechando, vigilando sin ser visto o simplemente esperando su oportunidad. El métrico es paciente y audaz, lento y rápido a la vez. Siempre desconcertante.

Ese fue mi descubrimiento en la biblioteca de mi casa. Una casualidad. A partir de ese día empecé a leer sobre la *metis*. El trabajo de Vernant y Detienne me pareció extraordinario. He releído su libro decenas de veces. Nadie como ellos ha escarbado en los textos griegos con tanta paciencia y meticulosidad para rescatar para nosotros esa curiosa y olvidada forma de inteligencia.

Buscando en internet me enteré de que Jean-Pierre Vernant había muerto unos años atrás, en 2007, en París, a la edad de 93 años. Además de ser un prestigioso filósofo e historiador, había sido un héroe de la Resistencia francesa. Su compañero belga, Marcel Detienne, que yo sepa, sigue vivo. En el libro, editado en 1974, parece un chaval, pero si mis cálculos no me fallan hoy debe de tener unos 80 años. No he contactado con él. Tal vez debería hacerlo para darle las gracias. Sigo buscándolo en Facebook, pero solo di con una página de figura pública con doce seguidores; trece conmigo.

Más vale *metis* que fuerza

Actualmente la *metis* es una gran desconocida: a no ser que seas un experto helenista, seguramente nunca habrás oído hablar de ella, pero en la antigua Grecia fue un concepto relativamente común en la vida de la gente. Durante más de diez siglos –que son muchos siglos– estuvo presente en todo el universo cultural griego, tanto en el mundo de los dioses como en el de los hombres y en el de las bestias.

Más allá de la obra de Vernant y Detienne, hoy apenas podemos dar con libros o artículos que aporten algo de nuevo sobre la *metis*, pero en los antiguos escritos griegos se pueden encontrar múltiples referencias a esa antigua forma de inteligencia. Se habla de la *metis* en los relatos épicos de Homero, en los poemas de Empédocles, en las obras filosóficas de Aristóteles o en los tratados técnicos sobre la caza y la pesca de Opiano. No hay una profunda reflexión sobre el tema, pero aparece como trasfondo en muchas obras y pasajes de manera consistente e inequívoca.

Homero menciona la *metis*, por ejemplo, en el ámbito del deporte. En la *Ilíada*, el anciano Néstor, sabio experto en *metis*, aconseja a su hijo Antíloco cómo plantear su participación en los juegos en honor a Patroclo con las siguientes palabras:

«Si otros caballos son más veloces, sus conductores no te aventajan en obrar sagazmente. Piensa en emplear una *metis* múltiple para que los premios no se te escapen. El leñador

hace más con la *metis* que con la fuerza; con su *metis* el piloto gobierna la veloz nave combatida por los vientos, y con su *metis* puede un auriga vencer a otro».

La frase «el leñador hace más con la *metis* que con la fuerza» ha sobrevivido hasta nuestros días en forma de refrán. En castellano no existe la palabra *metis*, pero lo sustituimos con un término similar: maña. En España se dice: «más vale maña que fuerza». Los diccionarios definen maña como destreza, habilidad, artificio o astucia, manera o modo de hacer algo. «Darse maña», según la Real Academia Española, es ingeniarse, disponer los negocios con habilidad. Maña parece tener un significado muy cercano a la extinta *metis*.

En otros idiomas también existen expresiones similares. En alemán se dice *list geht über Gewalt*, cuya traducción literal es: «la astucia puede a la violencia». En francés, *mieux vaut ruse que forcé*. *Ruse* podría traducirse como truco o tal vez artimaña. En italiano se habla de destreza: *la destrezza val più che viva forza*. En portugués de *jeito* que significa habilidad: *mais vale jeito que força*. Los rusos dicen *daže sila daet intellekta*, que significa «incluso la fuerza cede a la inteligencia». Y en catalán expresamos la misma idea diciendo *val més enginy que força*, es decir, hablamos de ingenio. Curiosamente el término fuerza apenas varía, pero la maña sí. Es como si hubiéramos extraviado una palabra a lo largo de los siglos y en su ausencia cada idioma la hubiera sustituido por un término cercano. Maña, astucia, truco, destreza, habilidad, inteligencia, ingenio. Esa palabra tenía que haber sido *metis*.

El métrico dispone de una habilidad especial, esa maña que es una alternativa a la fuerza bruta, y la emplea con una clara intención y propósito. Como dicen Vernant y Detienne, el métrico no es alguien que vaya a la deriva, de acá para allá, arrastrado por las situaciones o circunstancias. Sus decisiones no las toma de manera arbitraria, a la ligera. La actitud métrica no es dejarse llevar de manera impulsiva y libre por los sentimientos o emociones.

El pescador que decide lanzar la caña en ese lugar y no en aquel no lo hace por una fe ciega injustificable, ni sus sentimientos interfieren en su evaluación para saber si ese es un buen o mal lugar para pescar. Su método tal vez no sea muy riguroso, ni es del todo fiable, funciona por conjeturas basadas en su experiencia —mirada hacia el pasado— y en su olfato profesional —mirada hacia el futuro—, pero es una decisión pragmática. El general que lanza a su ejército contra el enemigo no lo hace guiado por un sentimiento ciego, apasionado e irracional. Toma una decisión razonada. Debe dejarse inspirar fuertemente por su intuición, pero la decisión no la toma con el corazón, sino con la cabeza.

Emplear la *metis* tampoco es dejarse seducir por voces interiores misteriosas, sumergirse en alguna experiencia espiritual o hacerse seguidor de alguna corriente esotérica o artes adivinatorias. Los métricos no son místicos, son gente práctica, que orientan su modo de actuar a resultados tangibles. El comerciante quiere vender, el pescador capturar el pez, el general ganar la batalla y el trampero capturar su presa. El métrico suele ser escéptico. No

se dedica a leer el futuro en las hojas del té, ni cuelga patas de conejo en el retrovisor de su automóvil. La *metis* no es ausencia de racionalidad, es otro tipo de racionalidad.

El filólogo húngaro Károly Kerényi, uno de los fundadores de los modernos estudios sobre mitología griega, define la *metis* en su obra *El laberinto* como la capacidad para adherirse firmemente a la realidad de manera cómplice, camaleónica, ambigua, dúctil: «esa fuerza ilusionista, esa astucia y plasticidad permiten la victoria precisamente allí donde ninguna solución o resolución se abriría camino en el intelecto común».

La *metis* –la maña, astucia, truco, destreza, habilidad o ingenio– es claramente una forma de inteligencia, distinta a aquella inteligencia que los lógicos miden con un coeficiente intelectual en los test, pero una inteligencia al fin y al cabo. Una inteligencia que parte de lo más profundo de nuestra animalidad, pero más amplia y compleja que la inteligencia lineal de la lógica.

El ocaso métrico

Decía que la inteligencia métrica, que en su tiempo fue fuente de una sabiduría artera, callejera, pragmática, común en la vida cotidiana de los antiguos griegos, paulatinamente fue desapareciendo de la vida de la gente. A partir del siglo V incluso los estudiosos de la cultura helénica dejaron de hablar de ella. No ha habido legado métrico. Que yo sepa, hoy no existen corrientes de pensamiento que defiendan la métrica como una alternativa a la lógica o la mística. Por no haber, no ha habido ni libros. Más allá de Jean-Pierre Vernant y Marcel Detienne, pocos estudiosos del helenismo se han interesado por la *metis* más que de un modo superficial.

No es difícil pensar que uno de los principales motivos de su desaparición fue el surgimiento y expansión en Occidente del cristianismo y, más ampliamente, el auge de las religiones monoteístas, rígidas, rectas, incuestionables, contrarias al pensamiento flexible, polimórfico y sinuoso en el que se basaba la inteligencia de la artimaña, un extraño instinto animal, impuro e impropio de los hijos de Dios. El cristianismo negaba la incertidumbre, que es el contexto natural donde se desarrolla el pensamiento métrico; de lo incierto ya se encargaba la Iglesia proporcionando respuestas incuestionables a cualquier turbación que el alma humana pudiera albergar.

Tampoco ayudó a su supervivencia la enorme herencia cultural que nos dejaron los grandes filósofos griegos. Parménides, Sócrates, Platón, Aristóteles, defensores de la racionalidad lógica y el pensamiento lineal, construyeron los cimientos del conocimiento científico, el saber, episteme. Frente a todo aquel imponente legado de los filósofos

clásicos, poca importancia le otorgaron los pensadores de la Edad Media a la *metis*, una inteligencia ratonera; útil para manejarse en el día a día, pero intrascendente como para que valiera la pena hablar de ella en obras que pudieran quedar para la posteridad.

La propia naturaleza flexible, versátil y transformable de la *metis* tampoco fue un factor que facilitara su supervivencia. El métrico no es fiel a sus principios o ideas. Justamente sus principios e ideas son solo un instrumento para lograr sus fines. La voluntad de transformación de la *metis* es tal que se puede transformar a sí misma, incluso hasta su desaparición, si eso le proporciona el éxito. Un métrico jamás debería morir en la hoguera por sus ideas porque sus ideas precisamente existen para no morir en la hoguera. Así que antes de desaparecer él hará que desaparezcan ellas.

Con el ocaso de la cultura griega y el cambio de los tiempos no solo el pensamiento métrico se encontró en dificultades para sobrevivir, sino que durante siglos no floreció en Occidente ningún tipo de racionalidad, ni lógica ni métrica, y todo el saber humano quedó secuestrado por el pensamiento místico. Durante la Edad Media el único faro de comprensión lo proporcionaba la Iglesia, y tuvieron que pasar siglos hasta que, a finales del siglo XIII, la lógica irrumpió con fuerza. La tecnología dotó a la gente de atractivos instrumentos útiles para medir con precisión aquello que hasta aquel momento el ser humano solo podía intuir. Fue en el Renacimiento cuando la lógica se manifestó definitivamente como una forma de inteligencia, en realidad como la inteligencia.

Con la cuantificación y el desarrollo de la tecnología lo intuitivo fue definitivamente relegado por lo medido. Si el cristianismo negaba que lo incierto, lo inconcreto o lo ambiguo tuvieran que preocuparnos porque no eran asuntos nuestros, el razonamiento lógico nos convenció de que lo incierto, lo inconcreto y lo ambiguo no eran más que materia en bruto que todavía no estaba procesada por la infalible maquinaria de la lógica racional. No necesitábamos habilidades por movernos en la incertidumbre. Sencillamente teníamos que transformar la incertidumbre en certidumbre.

Los grandes pensadores que surgieron en el siglo XVI, Bacon, Galileo, Descartes, alentados por una profunda confianza en las facultades de la inteligencia humana para descubrir mediante la lógica las leyes que gobernaban el mundo, desdeñaron todo aquello que no estuviera dentro de los más estrictos códigos de lo recto. Ellos construyeron los fundamentos no solo de la ciencia moderna, sino también las bases de nuestro pensamiento. En el siglo XVIII la razón moderna invadía ya todas las áreas del conocimiento, a regañadientes de la Iglesia, a la que no le entusiasmaba ceder ese poder domesticador.

En estos últimos siglos la lógica ha vivido una auténtica época dorada, mientras que la mística ha ido perdiendo terreno, pero de la métrica no se ha vuelto a saber nada. Eso no significa que durante estos siglos no hayan existido métricos. Los ha habido. Los hay.

Transformados, camuflados, inconscientes de serlo, incómodos con la rigidez de la lógica en la que se ven inmersos, e insensibles a lo místico, actúan guiados con un sistema operativo alternativo, pero que solo emplean de manera instintiva, ocasional y seguramente involuntaria.

La invasión de los lógicos

Hoy vivimos en un periodo de clara supremacía lógica. Los centros de poder político, económico y cultural de la sociedad occidental se hallan invadidos por el pensamiento lógico radical. El determinismo y positivismo, que un día guiaron a nuestros científicos, hoy todavía gozan de una extraordinaria salud. La inteligencia de lo recto controla el planeta. No hay decisión que se tome al más alto nivel que no se haga —acertada o equivocadamente— desde una pretendida razón estrictamente lógica.

La lógica todavía sigue siendo la base del pensamiento científico. Nada que pretenda llevar el marchamo de ciencia, o el calificativo de científico, parece que pueda mantenerse al margen de ella. Y no hay ningún campo del saber humano que aspire a ser respetable que no anhele convertirse en ciencia. Hoy reclaman para sí mismas la condición de ciencias múltiples disciplinas de las llamadas ciencias sociales, de las ciencias políticas, de las ciencias humanas e incluso lo pretenden muchas de las autodenominadas ciencias ocultas.

En el campo jurídico la racionalidad de la lógica nos lleva a entender que las leyes observan hechos incuestionables, que la justicia dicta sus sentencias desde la más estricta objetividad, que cada hecho delictivo tiene su causa y que a cada delito le corresponde un culpable. Partimos de la idea de que si disponemos de la suficiente información podemos considerar los hechos como objetivos. Actuamos convencidos de que seremos capaces de despojar de un hecho la interpretación personal del observador. No parece que pueda haber objetividad en el juicio del comportamiento de un ser humano, puesto que las razones para diferenciar lo correcto o incorrecto son básicamente éticas, y la ética es subjetiva por definición, pero eso no nos importa demasiado.

En el ámbito de la empresa el razonamiento lógico analítico es predominante. No se entiende que se pueda gobernar una compañía si no es a través del rigor inequívoco e inflexible de lo recto. En nuestro trabajo establecemos criterios supuestamente objetivos, ponderamos ventajas e inconvenientes, analizamos el pasado para extrapolar la situación en el futuro, buscamos datos fiables y los cotejamos con datos de otras compañías, y tomamos a partir de ellos una decisión que se espera que sea fría y desapasionada. Aspiramos a que, de alguna manera, la ciencia avale nuestras decisiones porque entendemos que el único conocimiento verdaderamente auténtico es el conocimiento científico.

Los presidentes de las compañías buscan asesoramiento estratégico en los lógicos radicales. Equipos de fríos especialistas y consultores, vestidos con sus trajes grises y armados con herramientas de análisis, hojas de cálculo e información de los mercados, ofrecen un análisis aparentemente objetivo de la situación de la empresa y su competencia. En los comités de dirección, la intuición no es un buen argumento para justificar una decisión. Las sensaciones personales basadas en la experiencia y la astucia perspicaz no son especialmente bienvenidas y en ningún momento parece importarte emplear el ingenio o la creatividad.

En nuestras compañías, en nuestro trabajo, no hay un caminar curvo para abordar los problemas desde diferentes perspectivas. El camino es en línea recta y los objetivos los ubicamos justamente al final de ese camino. No hay un aguardar vigilante para localizar el momento oportuno para actuar, ni decisiones ágiles, rápidas como un relámpago porque no es eso lo que la cultura lógica espera de nosotros. No nos piden que improvisemos, que seamos flexibles, que tengamos sensibilidad hacia lo nuevo, que nos aprovechemos de los cambios; los cambios no están previstos, no son bienvenidos, no forman parte del plan.

En las escuelas de negocios nos enseñan a emplear procesos de pensamiento secuenciales para afrontar los problemas. Nos instruyen con métodos de análisis, de los que tomamos nota obedientemente, pero nunca nos invitan a que nos inventemos nuestro propio método. Al parecer no estamos en este mundo para inventar, para emplear nuestra intuición, para proponer distintas soluciones a un mismo problema en escenarios cambiantes. Estamos para cumplir órdenes, para seguir procesos, para obedecer, para actuar sin salirnos de la línea, para pensar, sí, pero siempre dentro de la caja.

Nos hacemos con herramientas, fórmulas, procesos, estudios, sondeos e informes que cuantifiquen la situación para tomar decisiones racionales incuestionables, que es para lo que nos contratan. Necesitamos datos, datos concluyentes, ver un par de cifras que podamos comparar fácilmente para poder así decir que una es más alta que la otra, y tener una razón estrictamente lógica e información indiscutiblemente objetiva que tome esa decisión por nosotros. Porque nosotros, por nosotros mismos, sin esa ayuda, con nuestra *metis* debilitada, no sabríamos qué decidir. Sin datos, como navegantes, naufragaríamos en ese mar en movimiento, fluctuante e imprevisible que son los mercados.

El pensamiento lógico ha ganado la batalla. Tal vez cuando regresamos a casa, donde no nos sentimos tan presionados por el hiperracionalismo reinante, nos liberamos y empleamos ocasionalmente nuestra inteligencia métrica. Pero incluso así, cuando nos enfrentamos a un asunto importante, como cambiar de vivienda o contratar un seguro de vida, acudimos a la lógica, porque no pensamos que haya otra manera sensata de afrontar un problema o tomar una decisión. Así nos lo han enseñado, y nos lo vienen enseñando, durante los últimos siglos.