

¿POR QUÉ CAE LA BOLSA
Y PROSPERA WARREN BUFFETT?

O de cómo piensan —y procesan dopamina—
de forma diferente los introvertidos y los extrovertidos

Tocqueville supo ver que la existencia de acción y resolución constantes que traía consigo el carácter democrático y resuelto de la vida estadounidense concedía una gran importancia a la mentalidad atrevida y despierta, la rapidez de decisión y la rápida explotación de oportunidades, y que toda esa actividad no era propicia para la deliberación ni para el pensamiento refinado o preciso.

RICHARD HOFSTADTER,
Anti-intelectualismo en la vida norteamericana

Poco después de las siete y media de la mañana del 11 de diciembre de 2008, el año en que se desmoronó la bolsa, sonó el teléfono de la doctora Janice Dorn.¹ Los mercados habían abierto en la Costa Este para toparse con otra carnicería. Los precios inmobiliarios se desplomaban, los mercados de bonos estaban congelados y la General Motors temblaba al borde de la bancarrota.

Atendió a la llamada desde su dormitorio, como hace a menudo. Estaba sentada sobre el edredón verde de la cama y tenía los cascos puestos. Lo más llamativo de aquel cuarto de austera decoración era la propia Dorn, a quien el cabello suelto pelirrojo, la piel marfileña y el cuerpo bien cuidado hacían semejante a una lady Godiva madura. Posee un doctorado en neurociencia, en particular en anatomía cerebral,

y un máster en psiquiatría, amén de desplegar una gran actividad en el mercado de futuros de oro y ejercer de «psiquiatra financiera» y haber asesorado en tal calidad a más de seiscientos inversionistas. «¡Hola, Janice! —la saludó la voz del otro lado del teléfono, que pertenecía a un hombre seguro de sí mismo llamado Alan—. ¿Tienes un momento?». Lo cierto es que no lo tenía. Como buena corredora habituada a comprar acciones y venderlas antes de que transcurra media hora, estaba deseando ponerse a trabajar. Sin embargo, percibió en su voz un punto de desesperación que la llevó a responder que sí.

Alan era un sexagenario del Oeste Medio de lo mejorcito que conocía Dorn, un hombre laborioso y leal. Se conducía con el estilo firme y jovial de un extrovertido, y conservaba su júbilo pese al descalabro que estaba a punto de referir. Tras una larga vida de trabajo, su esposa y él habían logrado ahorrar un millón de dólares para su jubilación; pero cuatro meses antes de la llamada, y pese a no tener la menor idea de finanzas bursátiles, él había tenido la idea de comprar acciones de la General Motors por valor de cien mil dólares tras haber oído que el Gobierno de Estados Unidos podía estar dispuesto a brindar ayudas a la industria automovilística y haberse convencido de que se trataba de una inversión segurísima. Una vez hubo dado el paso, la prensa informó del peligro de que, al cabo, no se efectuara el rescate. El mercado liquidó la compañía, y el precio de las acciones cayó en picado; pero Alan no pudo sustraerse a la emoción que le provocaba la posibilidad de ganar mucho dinero. Se le hacía tan real que casi podía saborearla; así que se mantuvo firme. Los valores volvieron a descender, una y otra vez, hasta que, por fin, se decidió a vender con gran menoscabo de su inversión.

No obstante, aún estaba por llegar lo peor. Cuando, más tarde, las noticias dieron a entender que el Gobierno concedería, a la postre, la ayuda, Alan volvió a ilusionarse e invir-

tió otros cien mil dólares —lo que se tradujo en un número mayor de acciones a causa de la bajada del precio—. Aun así, volvió a ocurrir lo mismo: el rescate del sector se hizo de nuevo incierto. Alan «razonó» (entre comillas, ya que, al decir de Dorn, poco tenía que ver el proceder de Alan con ningún género de razonamiento consciente) que el valor de los títulos no podía descender mucho más y, en consecuencia, se resistió a vender mientras paladeaba el sueño de gastar a lo grande con su esposa la fortuna que estaba por amasar. Los precios volvieron a caer, y cuando, al cabo, alcanzó los siete dólares por acción, vendió las que tenía...; para volver a comprar, en un nuevo arrebato, cuando oyó que, después de todo, podía ser que el Gobierno auxiliase al sector del automóvil.

Cuando el precio de los títulos de la General Motors llegó a los dos dólares, Alan había perdido setecientos mil dólares; es decir: el 70 por 100 de los ahorros familiares. Estaba destrozado, y deseaba que Dorn le ayudase a recobrar las pérdidas. Tal cosa era imposible. «Ese dinero se ha ido para siempre —le aseveró—: ya no hay manera de recuperarlo». Él le preguntó qué había hecho mal, y lo cierto es que Dorn no sabía por dónde empezar. De entrada, siendo solo un aficionado, no tenía que haberse embarcado en semejante empresa. Además, había arriesgado demasiado dinero: debía haberse limitado a exponer un 5 por 100 de cuanto tenía guardado: cincuenta mil dólares. No obstante, el mayor problema de todos escapaba al dominio de Alan: al parecer de Dorn, había experimentado algo que los psicólogos llaman *sensibilidad a la recompensa*.

Quienes poseen tal rasgo son personas a las que mueve de forma muy poderosa el afán de retribución —sea esta un ascenso o un premio gordo de la lotería, sea una noche agradable con amigos—. Tal cosa nos lleva a perseguir objetivos como sexo o dinero, posición social o fama, a encaramarnos

a una escalera desde la que poder alcanzar los frutos más selectos del árbol de la vida.

Sin embargo, en ocasiones nos mostramos demasiado sensibles a los posibles premios, y semejante exceso puede hacer que nos metamos en toda clase de problemas. La idea, por ejemplo, de obtener ganancias jugosas en el mercado de valores, puede empujarnos a asumir riesgos colosales y a hacer caso omiso de señales patentes de advertencia. A Alan se le presentaron muchísimas de estas, pero estaba tan emocionado con la idea de ganar mucho dinero que fue incapaz de verlas. De hecho, cayó en el ejemplo clásico de sensibilidad desmesurada a la recompensa: cuando las circunstancias recomendaban levantar el pie del acelerador, él optó por pisarlo a fondo y dilapidar en una serie de transacciones especulativas un dinero que no podía permitirse perder.

La historia de las finanzas está llena de ejemplos de jugadores que aprietan el paso cuando todo indica que deben frenar.² Los expertos en economía y comportamiento observaron hace ya mucho que los ejecutivos que llevan a término la compra de una compañía pueden obnubilarse con la perspectiva de derrotar a sus competidores hasta el punto de pasar por alto las señales que indican que están pagando mucho más de lo razonable. Tal cosa ocurre con tanta frecuencia que hasta se le ha asignado un nombre: el de *fiebre del trato*, dolencia a la que suele seguir la «maldición del ganador». La fusión de la AOL y la Time Warner, que despojó a esta última de 200.000 millones de dólares de su valor en bolsa, constituye un ejemplo clásico de esto.³ Aunque sobran indicios de que las acciones de la AOL, moneda de cambio para dicha transacción, se hallaban muy sobrevaloradas, los directores de la Time Warner la aprobaron de forma unánime. «He sentido el mismo entusiasmo, o más, que cuando mantuve relaciones sexuales por primera vez hace cuarenta y dos años», aseguró Ted Turner, uno de los responsables de la operación

y principal accionista individual de la compañía. Al día siguiente de la firma, el *New York Post* publicó el siguiente titular: «Ted Turner: Mejor que el sexo», al que volveremos a la hora de explicar por qué las personas inteligentes pueden llegar a caer en este exceso de sensibilidad a la recompensa.

Quizá se esté preguntando el lector qué relación puede guardar esto con la introversión y la extroversión. Al cabo, ¿no nos entusiasmanos todos un poco de cuando en cuando? Es cierto, pero algunos lo hacen en mayor grado que otros. Dorn ha observado que sus clientes extrovertidos son más propensos a dejarse llevar por este género de emociones, en tanto que los más retraídos suelen prestar atención a las señales de peligro, y también regulan con mejor éxito sus deseos y pasiones. Se protegen mejor frente a las desventajas.⁴ «Mis inversionistas introvertidos tienen una capacidad mucho mayor para decir: “De acuerdo, Janice: siento un gran entusiasmo, pero entiendo que no puedo dejar que dicte lo que debo hacer”. Son mucho mejores a la hora de hacer planes y ceñirse a ellos, y actúan de un modo muy disciplinado».

Dorn asegura que para entender por qué pueden reaccionar de manera diferente ante la posibilidad de obtener una recompensa es necesario tener cierta información acerca de la estructura cerebral. Tal como vimos en el capítulo 4, nuestro sistema límbico, que compartimos con los mamíferos más primitivos y Dorn llama «cerebro arcaico», es emocional e instintivo.⁵ Comprende varias estructuras, incluida la amígdala, y posee un gran número de interconexiones con el *nucleus accumbens*, conocido en ocasiones como el «centro de placer» del cerebro. Si cuando exploramos la función que cumplía la amígdala en la hiperreacción y la intraversión hablamos del lado inquieto del cerebro arcaico, ahora vamos a examinar su lado codicioso. Según lo expresa Dorn, la pa-

leocorteza se pasa el día diciéndonos: «¡Sí, sí, sí! ¡Come más, bebe más, ten más relaciones sexuales, asume más riesgos, date todos los gustos que puedas y, sobre todo, no pienses!». La parte de nuestro cerebro que busca recompensas y ama el placer es, en su opinión, lo que impulsó a Alan a tomar los ahorros de toda su vida por fichas de casino.

También poseemos una región cerebral más moderna, llamada *neocorteza*, que evolucionó muchos miles de años después que el sistema límbico. Es la responsable del pensamiento, la capacidad para planificar, el lenguaje y la toma de decisiones —algunas de las facultades que nos hacen humanos—, y aunque también representa un papel importante en nuestra vida emocional, constituye el fundamento de nuestra condición racional. Entre sus misiones se incluye, en palabras de Dorn, la de decirnos: «¡No, no, no! No hagas eso, porque es peligroso, no tiene sentido y no es lo que más os interesa a ti, a tu familia o a la sociedad». ⁶ En ese caso, ¿dónde se había metido la neocorteza de Alan cuando salió a la caza de ganancias bursátiles? Verdad es que la región arcaica del cerebro y la nueva operan juntas, pero también es cierto que no lo hacen siempre del modo más eficaz. De hecho, en ocasiones entran en conflicto, y entonces nuestras decisiones responderán a la que esté enviando la señal más intensa. En consecuencia, cuando el cerebro arcaico de Alan se puso a hacer llegar su incansable mensaje al nuevo, este debió de responder como es su estilo: conminándolo a detenerse a estudiar los inconvenientes. Sin embargo, perdió el forcejeo subsiguiente.

Todos tenemos paleocorteza, por supuesto; pero igual que la amígdala de una persona hiperreactiva es más sensible a la novedad que la media, los extrovertidos parecen más susceptibles a los deseos de recompensa del cerebro arcaico. De hecho, algunos científicos están empezando a estudiar la idea de que la sensibilidad a estos no sea solo un rasgo interesante de los extrovertidos, sino, más bien, lo que hace precisamente

que lo sean.⁷ Dicho de otro modo: la extroversión se caracteriza por su tendencia a buscar retribuciones, ya sea en el ámbito de la posición social, ya en el de la satisfacción sexual o en el de la obtención de dinero contante. Según se ha sabido, los extrovertidos, poseen una mayor ambición económica, política y hedonista que los introvertidos, y hasta su condición sociable se debe, conforme a esta teoría, a la sensibilidad a la recompensa, dado lo gratificante de la conexión entre seres humanos.⁸

Pero ¿qué es lo que subyace a esta búsqueda de recompensa? Todo apunta a que la clave se reduce al terreno de las emociones.⁹ Los extrovertidos tienden a experimentar más placer y entusiasmo que los introvertidos, elementos que se activan, tal como expone el psicólogo Daniel Nettle en su revelador estudio sobre la personalidad, «en respuesta al deseo o la obtención de algún recurso valioso. El entusiasmo se crea a partir de las perspectivas de conseguirlo, y tras esta adquisición se impone el júbilo». Al parecer, toda esta excitación se basa en un grado elevado de actividad de cierta red de estructuras cerebrales a la que a menudo llaman «sistema del placer» los neurocientíficos y que incluye la corteza orbitofrontal, el *nucleus accumbens* y la amígdala.¹⁰ Su función consiste en hacer que nos enardecamos ante la posibilidad de disfrutar de una golosina, y los experimentos efectuados con imágenes obtenidas por resonancia magnética han demostrado que se activa con la idea de un futuro deleite, desde la perspectiva de sentir en la lengua un chorrito de frescos hasta el dinero o la contemplación de fotografías de personas atractivas.

Las neuronas que transmiten la información dentro de esta red operan, en parte, a través de un neurotransmisor —una sustancia que permite la comunicación entre las células del cerebro— llamado *dopamina*. Esta es el «componente químico de la recompensa» que se libera en respuesta a la idea de un placer futuro.¹¹ Según determinados científicos,

cuanto más sensible sea un cerebro a la dopamina, o cuanta más cantidad de esta sea capaz de liberar un organismo, mayor será la tendencia de su poseedor a perseguir retribuciones en forma de sexo, chocolate, dinero o posición social, por ejemplo. La estimulación de la actividad de dicha sustancia en el mesencéfalo de un ratón lo hará correr excitado de un lado a otro de una jaula vacía hasta caer muerto de hambre, y la cocaína y la heroína, que estimulan las neuronas que liberan dopamina en los seres humanos, provoca euforia a quienes las consumen.

Todo apunta a que las rutas transmisoras de esta sustancia —o vías dopaminérgicas— de los extrovertidos son más activas que las de los introvertidos, y aunque aún no se ha establecido de forma concluyente la relación exacta que existe entre la extroversión, la dopamina y el sistema del placer de nuestro cerebro, lo cierto es que los resultados de los experimentos que se han efectuado hasta el momento son fascinantes.¹² En uno de ellos, Richard Depue, neurobiólogo de la Universidad Cornell, proporcionó a un grupo de voluntarios conformado por ambos tipos cierta anfetamina que activa el sistema dopaminérgico y pudo comprobar que la respuesta de los extrovertidos era más intensa.¹³ Otro estudio dio con que la actividad de las regiones del cerebro vinculadas a la sensibilidad a las recompensas dan muestra de una mayor actividad que las de los introvertidos cuando ganan juegos de apuestas.¹⁴ Y aún hay otro que parece demostrar que las zonas mediales de la corteza orbitofrontal, componente esencial del sistema del placer ligado a la dopamina, tienen un tamaño mayor en aquellos.¹⁵

Los introvertidos, en cambio, «ofrecen una respuesta más modesta» en este sistema, según escribe Nettle, «y en consecuencia, no se desviven tanto a fin de obtener» una recompensa». «Como todos, se sentirán llamados de cuando en cuando por el deseo de mantener relaciones sexuales, partici-

par en fiestas y lograr prestigio social; pero dado que la exaltación será relativamente moderada, no van a partirse una pierna para lograrlo». ¹⁶ En resumidas cuentas: los introvertidos no se entusiasman con la misma facilidad.

En cierto sentido, los extrovertidos pueden considerarse afortunados, pues esta fogosidad posee cierta cualidad deleitosa semejante al placer que proporcionan las burbujas de champán; nos impulsa a poner todo nuestro empeño en cuanto hacemos, y nos da el valor necesario para asumir riesgos. Asimismo, nos empuja a hacer cosas que de otro modo se nos harían muy difíciles, como pronunciar discursos. Imagine el lector que se afana en preparar una charla sobre un asunto que le interesa. Consigue transmitir su mensaje y, cuando ha acabado, el auditorio se pone en pie y le brinda un aplauso sincero y sonoro. Puede ser que salga de la sala pensando: «Me alegro de que les haya llegado, aunque es un alivio que se haya acabado: ya puedo volver a ocuparme del resto de mi vida»; o quizá, si es más propenso al entusiasmo, se diga: «¡Qué subidón! ¡Menuda ovación! ¿Y la cara que han puesto cuando he presentado mi interpretación revolucionaria? ¡Vaya gozada!». ¹⁷

No obstante, esta sensación tiene también sus desventajas. «Todo el mundo da por supuesto que es bueno acentuar las emociones positivas cuando no es así», me hizo saber el profesor de psicología Richard Howard, quien puso de ejemplo las victorias futbolísticas que vienen a parar en violencia y destrozo de la propiedad. «Es frecuente que quienes las amplifican demuestren un comportamiento antisocial y autodestructivo». ¹⁸ Otro de los inconvenientes puede ser la relación que guarda con el riesgo —en ocasiones desmesurada—. ¹⁹ Cuando Ted Turner —extrovertido en grado sumo, al parecer— comparaba la fusión de la AOL con la Time

Warner con su primera experiencia sexual, tal vez estaba significando que se encontraba en el mismo estado mental de exaltación de un adolescente que, ante la emoción que le provoca la idea de pasar la noche con la novia con la que acaba de empezar a salir, ni siquiera se detiene a pensar en las consecuencias. Esta ceguera ante el peligro puede ayudar a explicar por qué los extrovertidos son más propensos a morir en accidentes de circulación, ingresar en un hospital por lesión, fumar, mantener relaciones sexuales peligrosas, participar en deportes de riesgo, tener aventuras amorosas y casarse varias veces.²⁰ Y también por qué caen con más frecuencia en el exceso de confianza, que es lo que ocurre cuando crece la seguridad en uno mismo sin que sea mayor al mismo tiempo la pericia que posee.²¹ El entusiasmo puede ser la nación de ensueño de tiempos de JFK, pero también la maldición de los Kennedy.

Esta teoría de la extroversión está aún en mantillas y no es irrefutable. No podemos decir que todos los extrovertidos busquen siempre recompensas o todos los introvertidos eviten meterse en líos. Aun así, hace pensar que deberíamos volver a plantearnos la función que cumple cada uno en su vida y en el seno de los colectivos; que cuando llega la hora de tomar decisiones en grupo, los primeros harían bien en escuchar a los segundos, y en particular cuando se avecinan los problemas.

A raíz del descalabro financiero de 2008, causado en parte por una mala evaluación de los riesgos y por la ceguera ante las amenazas, se puso de moda conjeturar si no estaríamos mejor con más mujeres y menos hombres —menos testosterona— en Wall Street.²² Sin embargo, tal vez convenga preguntarse también qué podía haber pasado si hubiese habido unos cuantos introvertidos más al timón... y mucha me-

nos dopamina. Hay varios estudios que ofrecen una respuesta implícita al respecto. Camelia Kuhnen, profesora de la Kellogg School of Management, ha descubierto que la variación de un gen regulador de dicha sustancia (DRDR) asociada a una clase de extroversión amiga de las emociones fuertes constituye un poderoso factor de predicción de la asunción de riesgos financieros.²³ En cambio, quienes poseen una variante del gen regulador de serotonina ligado a la introversión y la sensibilidad asumen un 28 por 100 de riesgo financiero menos que otros. Asimismo, se ha comprobado que los superan en juegos de apuestas que exigen cierto refinamiento a la hora de tomar decisiones (cuando las probabilidades de ganar son pocas, suelen evitar el riesgo, y cuando son elevadas, se vuelven relativamente intrépidos).²⁴ Otro estudio, en el que participaron 64 inversionistas de un banco de inversión, determinó que los que mejores resultados obtenían solían ser introvertidos de notable estabilidad emocional.²⁵

Estos también parecen ganar a los extrovertidos cuando se trata de esperar para obtener una gratificación, aptitud vital de importancia crucial vinculada a cosas tan dispares como una calificación más elevada en las pruebas de acceso a la universidad —o unos ingresos mayores— y un menor índice de masa corporal.²⁶ Los autores de cierto experimento pidieron a los participantes que eligieran entre una recompensa inmediata en forma de tarjeta de regalo de Amazon por valor de una cantidad modesta, y una de cuantía mayor para la que tendrían que esperar entre dos y cuatro semanas. Si bien, objetivamente, la opción más deseable era la del regalo más generoso en un futuro cercano, aunque no inmediato, muchos optaron por la retribución instantánea, y la resonancia magnética de su cerebro reveló que se había activado su sistema del placer. Quienes se decantaron por recibir una recompensa mayor unas semanas más tarde, en cambio, dieron muestras de más actividad en la corteza prefrontal

—la parte de la región más reciente de nuestro cerebro que nos desaconseja enviar mensajes de correo electrónico irreflexivos o comer demasiada tarta de chocolate—.²⁷ Un estudio similar apunta a que aquellos suelen ser extrovertidos, y estos, introvertidos.²⁸

En la década de los noventa, cuando no hacía mucho que formaba parte de un bufete de abogados de Wall Street, me vi integrando un equipo encargado de representar a cierto banco que estaba considerando la idea de comprar una cartera de préstamos hipotecarios de alto riesgo de otra entidad crediticia. Mi función consistía en asegurarme de que cumplieran con la diligencia debida y no faltaba, por lo tanto, ningún papel; comprobar que se hubiese notificado a los prestatarios la cuantía de los tipos de interés que se les aplicarían y se les hubiera advertido de que subirían con el tiempo, etc. Resultó que la documentación estaba plagada de irregularidades: de haber estado en el pellejo de aquellos banqueros, una cosa así me habría puesto muy muy nerviosa. No obstante, cuando nuestro equipo legal resumió a los clientes los riesgos durante una conferencia en la que no escatimamos advertencias, ellos se mantuvieron imperturbables: conocían los beneficios que supondría comprar aquellos préstamos por debajo de su valor y deseaban seguir adelante con la transacción. Aun así, fue precisamente este género de errores de cálculo en la relación entre riesgo y recompensa lo que condenó a la ruina a tantas entidades bancarias durante la gran recesión de 2008.²⁹

En aquella época, más o menos, oí una historia que circulaba por Wall Street acerca de la rivalidad que se estaba dando entre los bancos de inversión por un negocio muy prometedor. Las entidades más importantes enviaron a una cuadrilla de sus mejores empleados a fin de presentar al cliente sus respectivas propuestas. Todas desplegaron sus armas habituales: hojas de cálculo, supuestos y presentaciones

de diapositivas; pero la que se llevó el gato al agua añadió a esto un toque de teatro: quienes la integraban entraron en la sala ataviados con gorras de béisbol y camisetas a juego en las que se leían las iniciales MID (Miedo, Incertidumbre y Duda) tachadas con una llamativa aspa roja que las presentaba como una trinidad muy poco recomendable. Triunfó, por lo tanto, el equipo que derrotó a aquellos tres enemigos.

El desdén por estos, y por la clase de persona propensa a experimentarlos, es lo que ayudó a precipitar la crisis en opinión de Boykin Curry, quien, a fuer de director gerente de la compañía de inversión Eagle Capital, ocupaba un asiento de primera fila durante la catástrofe de 2008: se concedió un poder excesivo a personas enérgicas demasiado inclinadas a asumir riesgos.³⁰ «El ADN de casi todas las instituciones financieras [...] ha mutado de forma muy peligrosa a lo largo de veinte años —comentó a la revista *Newsweek* al principio de la crisis—. Cada vez que alguien instaba a aprovechar la ocasión pese a los riesgos, lo que ocurría los años siguientes demostraba que “tenía razón”. Eso envalentonaba a quien lo hacía, que además, recibía un ascenso y se veía al cargo de una cantidad mayor de capital. Sin embargo, el ejecutivo que dudaba o pedía prudencia se veía marginado cuando se demostraba que estaba “equivocado”, y perdía, por lo tanto, todo acceso al capital. Esto ocurría cada día en casi todas las entidades financieras, una y otra vez, hasta que en todas quedó al cargo de la situación la misma clase específica de persona».³¹

Quien tal cosa afirmaba se licenció en la Harvard Business School y, junto con su esposa, Celerie Kemble, diseñadora nacida en Palm Beach, destaca en la escena política y social de Nueva York. En consecuencia, podría considerarse uno de los integrantes más señalados del club de los que él denomina «emprendedores a gogó», y cabría apostar, además, que no debe de contarse entre quienes defienden con más ahínco la importancia de los introvertidos. Sin embar-

go, tampoco se muestra tímido a la hora de plantear su tesis de que fueron los extrovertidos resueltos quienes provocaron la crisis financiera que aqueja al planeta. «Se hizo con el control del capital, las instituciones y el poder la gente que presentaba un rasgo de personalidad determinado —me comentó cuando lo entrevisté—, y a la que es más cauta e introvertida de nacimiento y tiene un pensamiento más estadístico la ningunearon y la apartaron».

Vincent Kaminski, profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Rice y que ejerció en otro tiempo de director gerente de investigación en Enron —la compañía que se declaró en bancarrota en 2001 de resultados de una serie de prácticas financieras temerarias—, expuso a *The Washington Post* una teoría similar acerca de una cultura económica en la que los más arrojados e irreflexivos gozan de una posición demasiado elevada en comparación con los más cautos y retraídos.³² Este hombre atento de voz suave fue uno de los pocos héroes que hubo en el escándalo de Enron. Trató sin descanso de hacer ver a los directivos que la empresa se había embarcado en transacciones lo bastante arriesgadas para poner en peligro su subsistencia, y cuando los espadones de la compañía se negaron a prestarle oídos, se plantó ante acuerdos tan aventurados y prohibió a los de su equipo trabajar en ellos. La compañía lo despojó de todo su poder de decisión al respecto. «Hemos recibido quejas, Vince. Dicen que no estás ayudando a los empleados a cerrar transacciones —le comunicó el presidente según *Conspiracy of Fools*, libro dedicado a aquel escándalo—, que pasas el tiempo haciendo de poli. Aquí no necesitamos polis, Vince».

Pero lo cierto es que sí los necesitaban, entonces y también ahora. Cuando la crisis crediticia amenazó con la ruina a algunos de los mayores bancos de Wall Street en 2007, Kaminski volvió a ver que se repetía la historia. «Digamos que aún quedan por exorcizar algunos de los demonios de En-

ron», fue como lo expresó a *The Washington Post* en noviembre de aquel año. El problema, a su decir, no era solo que muchos hubiesen pasado por alto los riesgos que estaban asumiendo los bancos, sino también que quienes sí habían reparado en ellos no recibían la menor atención, en parte porque poseían la personalidad equivocada: «Muchas veces, estando reunido con alguien del ramo energético, le decía: “Si ocurre esto, tu cartera de clientes se va por el retrete”, y él se ponía a gritarme, a tratarme de idiota y a repetirme que era imposible que pasase algo así. El problema es que, por un lado, tienes a un triunfador que está haciendo dinero a espuestas para la compañía y al que están tratando como a una superestrella, y por el otro, a un rarito introvertido. ¿Quién crees que va a ganar?».

Pero ¿cuál es, exactamente, el mecanismo por el que consigue nublar el juicio el entusiasmo? ¿Cómo pudo llegar a hacer caso omiso Alan, el cliente de Janice Dorn, de las señales de alarma que lo advertían de la posible pérdida del 70 por 100 de los ahorros de toda su vida? ¿Qué es lo que lleva a algunos a actuar como si se hubieran borrado del mapa el miedo, la incertidumbre y la duda?

Una de las respuestas a estas preguntas procede de cierta línea de investigación fascinante dirigida por Joseph Newman, psicólogo de la Universidad de Wisconsin.³³ Imagine el lector que ha recibido una invitación para colaborar en uno de los estudios de su laboratorio. Se trata de participar en un juego en el que, cuantos más puntos obtenga, más dinero ganará. En el monitor de un ordenador aparecen y desaparecen doce números distintos, uno a uno y sin ningún orden en particular. Tiene delante un botón como el de los concursos de televisión que puede pulsar o no cada vez que se muestre uno. Si lo presiona al ver en la pantalla un número «bueno»,

ganará puntos; si el que aparece es uno «malo», los perderá, y si lo deja sin apretar, no ocurre nada. Mediante ensayo y error, averigua que el 4 es bueno, y el 9, malo; conquie ya sabe que la próxima vez que tenga este último en el monitor no deberá oprimir el botón.

Sin embargo, hay quien lo hace, aun a sabiendas de que se trata del número equivocado. Los extrovertidos, y en especial los más impulsivos, son más propensos que los introvertidos a cometer este error. Y ¿por qué? En palabras de los psicólogos John Brebner y Chris Cooper, que han demostrado que aquellos piensan menos y actúan con más rapidez en situaciones así, los introvertidos están «preparados para inspeccionar», y los extrovertidos, «para responder».³⁴

Con todo, el aspecto más interesante de este comportamiento desconcertador no es lo que hacen los extrovertidos antes de pulsar el botón incorrecto, sino lo que hacen después, y es que, si los introvertidos reducen la velocidad antes de pasar al número siguiente tras comprobar que han perdido un punto al seleccionar el 9, como para detenerse a reflexionar sobre lo que ha ido mal, los extrovertidos, lejos de frenar, optan por acelerar. ¿Por qué iba a querer hacer nadie semejante cosa? Para Newman, tiene mucho sentido: si uno se centra en lograr su objetivo, tal como hacen los extrovertidos sensibles a la recompensa, no querrá que nada se ponga en su camino; ni asesores, ni el número 9. Por lo tanto, aumenta la velocidad con la intención de apartarlos.

Este constituye, sin embargo, un paso en falso de importancia crucial, dado que cuanto más tiempo se detenga uno para analizar una respuesta sorprendente o negativa, mayores son las probabilidades de que aprenda de ella.³⁵ Al decir de Newman, si se ven obligados a parar, los extrovertidos obtendrán la misma puntuación que los introvertidos en el juego de los números; pero si se les deja solos, seguirán adelante sin detención, y sin aprender, en consecuencia, a evitar

los problemas que se les avecinan.³⁶ En su opinión, eso es exactamente lo que ocurre a los extrovertidos como Ted Turner cuando pujan por una compañía en una licitación. «Cuando alguien ofrece una cantidad demasiado elevada —me dijo— es porque no está inhibiendo una respuesta que debería estar refrenando: está dando la espalda a la información que debería sopesar a la hora de decidir».

La constitución de los introvertidos, por el contrario, los impulsa a restar importancia a la recompensa —a refrenar su entusiasmo, diríamos— y detectar la posibilidad de problemas. «Tan pronto se emocionan —asevera Newman— echan el freno y piensan en cuestiones secundarias que pueden revestir más importancia. Todo indica que están programados para aumentar la vigilancia cuando se apasionan con algo». A su ver, también tienden a comparar la información nueva que reciben con sus expectativas, a preguntarse: «¿Esto es lo que pensaba yo que iba a ocurrir? ¿Así debería ser?». Y cuando lo que ocurre queda por debajo de estas, crean asociaciones entre el momento de desilusión —la pérdida de puntos— y cuanto estuviese sucediendo entonces en el entorno —la elección del número 9—; esas asociaciones les permiten hacer predicciones acertadas sobre cómo reaccionar en el futuro respecto de las señales de alarma.

La escasa inclinación de los introvertidos a precipitarse no solo los protege del riesgo, sino que resulta provechosa en determinados cometidos intelectuales. Estas son algunas de las cosas que sabemos del rendimiento relativo de introvertidos y extrovertidos a la hora de resolver problemas complejos.³⁷ Estos obtienen mejores notas que aquellos durante la educación primaria, aunque aquellos los superan en el instituto y la universidad.³⁸ En esta, de hecho, la introversión constituye un mejor indicador de los resultados que las capacidades cogniti-

vas del individuo. Cierta estudio que puso a prueba los conocimientos de 141 estudiantes universitarios en veinte materias diferentes —desde arte hasta astronomía o estadística— determinó que los introvertidos sabían más que los extrovertidos de todas ellas.³⁹ De hecho, es desproporcionado el número de introvertidos que obtienen el título, quedan en los mejores puestos de las clasificaciones de alumnos sobresalientes y entran a formar parte de asociaciones honoríficas de estudiantes.⁴⁰ Superan a los extrovertidos en la prueba de evaluación de pensamiento crítico de Watson-Glaser, empleada por muchísimas empresas a la hora de contratar personal y asignar ascensos, y han demostrado que destacan en lo que los psicólogos llaman *solución perspicaz de problemas*.⁴¹

¿Y por qué? No es que sean más inteligentes.⁴² Ambos tipos presentan coeficientes similares, y en muchas clases de cometidos —en particular cuando existe presión social o de tiempo o es necesario hacer varias cosas a la vez— son los extrovertidos quienes mejores resultados obtienen. Es lo que ocurre, por ejemplo, cuando hay que hacer frente al exceso de información.⁴³ La condición reflexiva de los introvertidos consume buena parte de su capacidad cognitiva, al decir de Joseph Newman: a la hora de abordar una tarea determinada, «un introvertido puede dedicarle solo un 75 por 100 de su capacidad cognitiva mientras ocupa el 25 por 100 en otra cosa, mientras que un extrovertido podrá destinar un 90 por 100». Tal cosa se debe a que los más de esos cometidos están destinados a alcanzar un objetivo concreto, y los extrovertidos parecen consagrar la mayor parte de su capacidad cognitiva a esta meta, en tanto que los introvertidos emplean cierta porción en evaluar el proceso.

Sin embargo, todo apunta a que estos últimos piensan con más cuidado, tal como señala el psicólogo Gerald Matthews. Los extrovertidos tienden a buscar soluciones apresuradas con menoscabo de la precisión, acumulando

errores a medida que avanzan y abandonando por completo el problema si parece demasiado difícil o frustrante. Los introvertidos piensan antes de actuar, digieren la información a conciencia, dedican más tiempo al problema, no renuncian tan fácilmente a él y trabajan con más exactitud. Además, ambos grupos enfocan su atención de forma distinta: si se les da a elegir, los introvertidos prefieren sentarse a meditar, imaginar cosas, recordar hechos del pasado y hacer planes para el futuro, en tanto que los extrovertidos suelen centrarse en cuanto está ocurriendo a su alrededor. Es como si estuvieran viendo «lo que pasa» en lugar de preguntarse, como aquellos, «lo que pasaría».⁴⁴

Estos estilos opuestos de resolución de problemas se han observado en muchos contextos distintos. En cierto experimento, los psicólogos presentaron a cincuenta personas un rompecabezas de gran dificultad y comprobaron que era mucho más probable que los extrovertidos abandonasen la tarea a medio completar.⁴⁵ En otro, el profesor Richard Howard los puso a resolver una serie de laberintos impresos muy complicados y descubrió que los introvertidos tendían no solo a culminar un número mayor de ellos, sino que pasaban un porcentaje mucho mayor del tiempo que se les asignaba inspeccionando cada uno de ellos antes de acometerlo.⁴⁶ Algo similar ocurrió al someterlos a las matrices progresivas de Raven, test de inteligencia que consiste en cinco conjuntos de problemas de dificultad creciente: los extrovertidos, en general, obtuvieron mejores resultados en los dos primeros conjuntos, es de suponer que gracias a su capacidad para poner la mira con rapidez en su objetivo; pero en los tres más complicados, en los que había que sacar rentabilidad a la persistencia, los superaron los introvertidos. En el último, el más arduo de todos, aquellos mostraron una mayor predisposición a abandonar la prueba por completo.⁴⁷

Los introvertidos, de hecho, los aventajan aun en situa-

ciones sociales que exigen constancia. El profesor de dirección empresarial de la Wharton School Adam Grant —el director de los estudios de liderazgo que describimos en el capítulo 2— analizó en cierta ocasión los rasgos de personalidad de una serie de empleados eficientes de centros de venta telefónica.⁴⁸ Supuso que los extrovertidos destacarían en esta actividad, y sin embargo, no pudo encontrar correlación alguna entre el grado en que se daba este rasgo y el rendimiento. «Los extrovertidos se desenvolvían de un modo maravilloso al aparato —me dijo—, hasta que fijaban la vista en cualquier objeto que llamase su atención y se desconcentraban». Los otros, en cambio, «hablaban sin alzar la voz, pero *pam, pam, pam...*: no bajaban la guardia en una sola llamada: uno los veía resueltos y absortos en su trabajo». Los únicos extrovertidos que los superaban eran los que también destacaban de un modo poco usual en otro rasgo de la personalidad: la responsabilidad. La perseverancia de aquellos rebasaba con creces el entusiasmo de los extrovertidos hasta en una ocupación en la que, en principio, constituían una ventaja las habilidades sociales.

La persistencia no es, precisamente, una cualidad que destaque por su hechizo. Si el genio está compuesto de un 1 por 100 de inspiración y un 99 por 100 de transpiración, lo cierto es que nuestra cultura tiende a endiosar al 1 por 100, fascinada por su fulgor pasajero, cuando el poder real subyace en el otro 99 por 100. «No es que sea muy listo —decía de sí mismo un introvertido consumado como Einstein—, sino que persevero más ante un problema».

Nada de lo dicho tiene por objeto denigrar a quienes progresan con rapidez ni el de glorificar ciegamente a los más reflexivos y cautos. Lo que ocurre es que tendemos a sobrevalorar la vehemencia y a minimizar los riesgos que conlleva la

sensibilidad a la recompensa, y es evidente que necesitamos encontrar un punto de equilibrio entre la acción y la reflexión. Supongamos, por recurrir al ejemplo que me planteó la profesora Kuhnen, que estamos efectuando una selección de personal para un banco de inversión.⁴⁹ En tal caso, nos interesará que no todos los elegidos sean personas propensas a sacar provecho de mercados alcistas, sino que también haya entre ellos quienes adopten posturas más neutras en lo emocional. Querremos asegurarnos de que las decisiones empresariales de relieve sean resultado de la fusión de ambos tipos de personalidad, y no solo de uno; y saber que todos, con independencia del grado que posean de sensibilidad a la recompensa, entiendan sus propias preferencias afectivas y sean capaces de templarlas conforme a las condiciones del mercado.

Sin embargo, no son los patronos los únicos que se benefician de observar más de cerca a sus empleados: también nosotros deberíamos mirarnos con más detenimiento, siendo así que entender en qué peldaño de la escala de sensibilidad a la recompensa nos encontramos nos brinda la potestad de vivir con propiedad nuestra existencia. El extrovertido inclinado al entusiasmo será feliz si experimenta un buen número de emociones vivificadoras, de las que sabrá sacar provecho construyendo cosas, inspirando a los otros y concibiendo proyectos ambiciosos. Lo suyo será fundar una empresa, crear un sitio web o construir para sus hijos una cabaña en un árbol. No obstante, deberá saber que posee un talón de Aquiles que tiene que aprender a proteger. Habrá de habituarse a consagrar su energía a lo que de veras tiene importancia para él en lugar de a actividades que ofrezcan la apariencia de retribuirlo con un aumento rápido de dinero, posición social o excitación; a detenerse a reflexionar cuando aparezcan señales de peligro de que las cosas no están resultando como esperaba. Tendrá que aprender de sus errores

y buscar a quien lo complemente —sea un cónyuge o un amigo, sea un compañero de trabajo— y pueda refrenarlo y compensar sus carencias.

Llegado el momento de invertir, o de cualquier otra actividad que comporte sopesar con prudencia riesgos y beneficios, no podrá perder el norte, y un buen modo de lograrlo es asegurarse de que no se rodea de imágenes que guarden relación alguna con ningún género de remuneración cuando deba tomar la determinación crucial. Kuhnen y Brian Knutson han descubierto que los varones a los que se muestran fotografías eróticas antes de apostar se arriesgan más que aquellos que ven representaciones neutras como la instantánea de una silla o un escritorio.^{5º} Tal cosa se debe a que la perspectiva de obtener una recompensa —del tipo que sea, guarde o no relación con el cometido que ocupa a uno en un momento determinado— estimula las redes dopaminérgicas y nos lleva a actuar de un modo más apresurado (lo que constituye un argumento suficiente para prohibir la pornografía en el lugar de trabajo).

¿Y los introvertidos que son relativamente inmunes a los excesos de la sensibilidad a las recompensas? A primera vista, las investigaciones relativas a la dopamina y el arrebato parecen indicar que los extrovertidos son los únicos que reciben una motivación placentera para trabajar con empeño por la excitación que les produce la idea de perseguir objetivos nuevos. Como introvertida, no pude menos de sentirme intrigada ante esta idea cuando la conocí, pues no reflejaba mi propia experiencia: yo estoy enamorada de mi ocupación, y siempre lo he estado. Si me levanto cada mañana deseando poner manos a la obra, ¿qué es lo que nos mueve a mí y a quienes son como yo?

Podríamos responder que, aun cuando resultara ser correcta la teoría de la sensibilidad a las recompensas de los extrovertidos, no cabe decir que todos estos posean siempre

dicho rasgo ni sean indiferentes en todo momento al peligro, ni que todos los introvertidos se muestren indefectiblemente impasibles ante los incentivos y vigilantes ante las amenazas. Desde los tiempos de Aristóteles, los filósofos han observado que estas dos posturas —la de buscar aquello que parece ir a proporcionarnos placer y la de evitar las que tienen visos de causarnos dolor— se hallan en el tuétano de toda actividad humana. Aunque, si los consideramos como colectivo, podemos decir que los extrovertidos tienden a buscar retribuciones, lo cierto es que cada ser humano posee su propia combinación de propensiones y elusiones, y no lo es menos que esta cambia conforme a la situación. De hecho, muchos psicólogos de la personalidad de nuestros días dirían que la alarma ante las amenazas es más propia del rasgo que llaman «neuroticismo» que de la introversión.⁵¹ Los sistemas fisiológicos vinculados a la recompensa y el peligro también dan la impresión de funcionar con independencia mutua, de tal modo que la misma persona puede mostrarse, por lo general, sensible —o insensible— tanto a un elemento como al otro. Véase el recuadro de la página siguiente.

Sin embargo, estoy convencida de que hay otro factor importante que explica el que ser introvertido no esté reñido con amar el trabajo. Procede de una línea de investigación muy diferente: la que ha abordado Mihaly Csikszentmihalyi en torno al estado de cosas que él llama *fluir*. Se trata de una situación óptima en la que el individuo se siente totalmente integrado en una actividad —ya sea cubrir largas distancias a nado, ya escribir canciones, practicar el sumo o tener relaciones sexuales— y, por lo tanto, no experimenta aburrimiento ni angustia algunos, ni pone en duda su idoneidad. En estos casos, pasan las horas sin que uno se dé cuenta.

El secreto del *fluir* radica en la dedicación a una actividad por sí misma, y no por la retribución que ofrece. Y lo cierto es que, aunque tal cosa no dependa de ser introvertido o ex-

Si desea el lector determinar si es propenso a buscar la gratificación o evitar el peligro, o a ambas cosas, pregúntese si son ciertos en su caso los siguientes conjuntos de aseveraciones:⁵²

Si busco obtener recompensas:

1. Cuando consigo algo que deseo, me siento eufórico y cargado de energías.
2. Cuando quiero algo, hago cuanto sea necesario por lograrlo.
3. Cuando se me presenta la ocasión de tener algo a lo que aspiro, me entusiasmo en el acto.
4. Cuando me ocurre algo positivo, me afecta profundamente.
5. Tengo muy pocos miedos si se me compara con mis amigos.

Si me cuido de los peligros:

1. Las críticas o burlas me hieren profundamente.
2. Me siento muy preocupado o afectado cuando pienso o sé con certeza que hay alguien enfadado conmigo.
3. Suele aquejarme un gran nerviosismo si pienso que va a ocurrir algo desagradable.
4. Me preocupo cuando pienso que he hecho con desacierto algo importante.
5. Me inquieta cometer errores.

trovertido, muchas de las experiencias que describe Csikszentmihalyi son empresas solitarias que nada tienen que ver con la búsqueda de una recompensa: leer, cuidar un huerto, cruzar el océano en solitario... El *fluir* se da a menudo, a su decir, en condiciones en las que nos volvemos «independientes del entorno social hasta el grado de dejar de responder exclusivamente a los premios y los castigos que promete. Quien desee alcanzar semejante autonomía tendrá que aprender a otorgarse sus propias recompensas».⁵³

En cierto sentido, Csikszentmihalyi va más allá de Aristóteles, pues nos está haciendo ver que hay actividades que no tienen que ver con buscar o eludir, sino con algo más profundo: la plenitud que trae aparejada el hecho de enfrascarse en una actividad fuera de nuestro propio ser. «Las teorías psicológicas —escribe— suelen dar por sentado que nos motiva bien la necesidad de suprimir un elemento desagradable, como el hambre o el miedo, bien la expectativa de una recompensa futura, en forma de dinero, posición o prestigio»; pero en el *fluir*, «una persona puede trabajar de sol a sol un día tras otro sin más motivo que el de seguir trabajando».⁵⁴

Si el lector es introvertido, hará bien en hallar su *fluir* empleando sus dones. Posee el poder de la persistencia, la tenacidad necesaria para solventar problemas complejos y la lucidez para evitar los obstáculos que hacen tropezar a otros. Vive relativamente libre de las tentaciones de recompensas superficiales como dinero y posición. De hecho, quizás el mayor reto que se le presente sea el de aprovechar al máximo sus facultades. Tal vez se encuentre tan ocupado tratando de conducirse como un extrovertido entusiasta y amigo de las gratificaciones que no haya sido capaz de justipreciar su talento, o quizá se siente infravalorado por cuantos lo rodean. Sin embargo, cuando centra su atención en un proyecto que le interesa, tal vez se encuentre con que su energía no tiene límite.⁵⁵

Más le vale, pues, mantenerse fiel a su propia naturaleza: si le gusta hacer las cosas de un modo lento pero constante, no deje que los demás lo convenzan de que debería ir más rápido; si se siente atraído por lo profundo, no se obligue a buscar la amplitud; si prefiere consagrarse a una sola actividad en cada momento, manténgase firme. La relativa impassibilidad que demuestra ante la perspectiva de una recompensa le confiere el poder incalculable de abrir su propio camino: de usted depende dar un buen empleo a esa independencia. Huelga decir que no siempre es fácil. Mientras escri-

bía este capítulo, tuve ocasión de mantener correspondencia con Jack Welch, antiguo presidente de la General Electric. Acababa de publicar en la edición electrónica de *Business-Week* una columna titulada «Release Your Inner Extrovert» («Saque el extrovertido que lleva dentro») en la que pedía a los introvertidos que actuaran de un modo más resuelto en el trabajo.⁵⁶ Yo le hice ver que, en ocasiones, también los extrovertidos deberían actuar con más introversión, y compartí con él algunas ideas que acabo de exponer sobre lo beneficioso que habría sido para Wall Street poner a un número mayor de retraídos al timón. A Welch le fascinó la idea, aunque señaló que «los extrovertidos argumentarían que jamás habían tenido noticia de los introvertidos».

Y lo cierto es que no anda descaminado: los introvertidos tienen que confiar en su valor y compartir sus ideas con tanta energía como les sea posible. No quiero decir con esto que deban imitar a los extrovertidos: las ideas pueden compartirse sin alzar la voz, comunicarse mediante la escritura, integrarse en charlas elaboradas, ser presentadas por un socio... El secreto está en mantenerse fiel al estilo propio de personalidad en lugar de dejarse arrastrar por las normas reinantes. La historia del período que precedió a la gran recesión de 2008, por desgracia, está poblada de personas precavidas que asumieron riesgos innecesarios, como es el caso de Chuck Prince, que ocupó el cargo de director de Citigroup tras ejercer la abogacía y que, tras conceder préstamos de alto riesgo a un mercado en decadencia, aseveró: «mientras esté sonando la música, uno tiene que estar de pie y bailando».⁵⁷ «Los que en un primer momento son más cautos acaban por volverse temerarios —observa Boykin Curry al hablar de este fenómeno—. Dicen: “Oye: si a los más arrojados los están ascendiendo y a mí no, voy a tener que ser como ellos”».

No obstante, la historia de las crisis financieras contiene a menudo argumentos secundarios de personas que se hicieron célebres —y prosperaron— por haberlas visto venir, y sus protagonistas son, por lo común, del género de persona apta a la tríada del MID: el miedo, la incertidumbre y la duda; del que gusta de cerrar las persianas de su despacho, aislarse de la opinión y la presión de los otros y concentrarse en solitario. Uno de los pocos inversores que lograron triunfar durante el desastre de 2008 fue Seth Klarman, presidente de un fondo de inversión libre llamado Baupost Group.⁵⁸ Ha alcanzado no poco renombre por su habilidad para obtener rendimientos mayores que el mercado sin dejar por ello de eludir los riesgos, así como por mantener en dinero contante un porcentaje significativo de sus activos. En los dos años siguientes al gran descalabro, cuando la mayoría de los inversores huía de estampida de aquel género de fondos, él logró aumentar hasta casi el doble de su valor (22.000 millones de dólares) las cantidades que manejaba el Baupost Group.

Klarman alcanzó estos resultados con una estrategia basada precisamente en el MID. «En el Baupost somos grandes amantes del miedo, y en el mundo de la bolsa, siempre es mejor asustarse que arrepentirse», escribió en una circular remitida a sus inversores. Klarman es «maestro consumado del arte de apurarse», observa *The New York Times* en un artículo de 2007 titulado «Manager Frets Over the Market, But Still Outdoes It» («Corredor preocupado por el mercado obtiene, sin embargo, mejores rendimientos que él»). Es dueño de un caballo de carreras llamado Lee la Letra Pequeña. En los años que desembocaron en el desastre de 2009, «fue uno de los pocos que se mantuvieron fieles a un lema cauto y en apariencia paranoico —señala Boykin Curry—. Cuando los demás celebraban la situación, él debía de estar acopiando latas de atún en el sótano a fin de hacer frente al fin de la civilización. Entonces, cuando a aquellos les entró el pánico,

él comenzó a comprar. No es solo una cuestión de análisis: él es así en el aspecto emocional. La misma disposición que ayuda a Seth a dar con oportunidades que pasan inadvertidas a los demás hace que parezca una persona distante o brusca. Para la clase de persona que empieza a angustiarse cada vez que anda bien la moneda no es fácil escalar a lo alto de la pirámide empresarial, y él posiblemente no lo habría logrado de haber sido jefe de ventas. Sin embargo, es uno de los inversionistas más grandes de nuestro tiempo».

En términos similares presenta Michael Lewis a tres de las personas que fueron lo bastante perspicaces para prever la catástrofe que se avecinaba en *The Big Short*, libro en el que analiza el período previo al estallido de la crisis.⁵⁹ Una de ellas es el huidizo director de un fondo de inversión libre llamado Michael Burry, que se describe como un hombre que vive «feliz dentro de mi cabeza» y que pasó los años anteriores al hundimiento encerrado en soledad en su despacho de la ciudad californiana de San José, estudiando documentos financieros y elaborando su propia tesis inconformista sobre el riesgo mercantil. Las otras dos, un par de inversionistas de escasas dotes sociales por nombre Charlie Ledley y Jamie Mai, que fundaron toda su estrategia bursátil en el miedo, la incertidumbre y la duda, apostando siempre por opciones con pocas desventajas que, sin embargo, ofrecieran un gran rendimiento en caso de sufrir el mercado cambios drásticos e inesperados. En realidad, no se trataba tanto de una táctica como de una actitud vital nacida del convencimiento de que ninguna situación es tan estable como parece.

Tal cosa «casaba con la personalidad de estos dos hombres —escribe Lewis—. Ninguno de los dos estaba dispuesto a dar nada por sentado, y ambos poseían una clara predisposición a pensar que las personas, y por extensión los mercados, se mostraban demasiado seguras acerca de realidades que eran inciertas por naturaleza». Aun después de que se de-

mostrara que habían acertado todas sus predicciones de 2006 y 2007 contra el mercado de las hipotecas basura, lo que les procuró unas ganancias de cien millones de dólares, «dedicaron no poco tiempo a pensar en cómo hacer que personas que habían atinado de un modo tan espectacular (es decir: ellos mismos) conservasen la inseguridad, la duda y la incertidumbre que les había permitido actuar con tanta excelencia».

Aunque Ledley y Mai supieron ver el valor de su carácter indeciso, hubo quien se sintió tan espantado por ella que renunció a la posibilidad de invertir dinero con ellos... y sacrificó así millones de dólares por culpa de la aversión que profesaban al MID. «Lo más asombroso de Charlie Ledley —señala Boykin Curry, que lo conoce bien— era su condición de inversionista genial de espíritu en extremo precavido. Si a uno le preocupaba el riesgo, no había nadie mejor a quien pudiese acudir. Sin embargo, tenía una capacidad formidable para amasar capital, precisamente por lo cauteloso que se mostraba ante todo. Los clientes potenciales salían de su despacho con miedo a confiarle su dinero porque pensaban que le faltaba convicción, y corrían a invertir a manos llenas con fondos dirigidos por ejecutivos que emanaban confianza en sí mismos y certidumbre. Cuando cambiaron las tornas, claro, los de este último grupo perdieron la mitad del dinero de sus clientes, mientras que Charlie y Jamie se hacían de oro. Todo el que se sirvió de los criterios sociales convencionales para evaluar a los gestores financieros acabó por llegar a la misma conclusión calamitosa».

Otro ejemplo, procedente esta vez del estallido de la «burbuja de las puntocom» de 2000, es el que ofrece un introvertido declarado que trabaja en Omaha (en Nebraska) en donde es proverbial su costumbre de pasarse horas seguidas enclausurado en su despacho.

Warren Buffett, inversionista mítico y uno de los hombres más acaudalados del mundo, se ha servido precisamente de los atributos que estamos analizando en el presente capítulo —perseverancia intelectual, pensamiento prudente y capacidad para reparar en las señales de peligro y actuar en consecuencia— para amasar miles de millones de dólares para sí mismo y para los accionistas de su compañía, la Berkshire Hathaway.⁶⁰ Es famoso por ser capaz de mantener la cabeza fría mientras la perdían cuantos lo rodeaban. «El triunfo en el terreno de la bolsa no está vinculado a un coeficiente intelectual alto —ha dicho—. Quien tenga un intelecto ordinario solo deberá disfrutar del temperamento necesario para dominar los impulsos que hacen que otros se metan en líos a la hora de invertir».

Cada verano, desde 1983, el banco de inversión Allen & Co. viene celebrando un congreso de una semana de duración en Sun Valley (Idaho). No se trata de una convención como otra cualquiera, sino de un verdadero espectáculo en el que no faltan fiestas suntuosas; salidas para hacer descenso de ríos, patinaje sobre hielo, excursiones en bicicleta de montaña, pesca con mosca o equitación, y una legión de niñeras para cuidar de las criaturas de los participantes. Los anfitriones trabajan para la industria de los medios de comunicación, y entre los invitados de convocatorias pasadas ha habido magnates de la prensa escrita y estrellas de Hollywood y de Silicon Valley como Tom Hanks, Candice Bergen, Barry Diller, Rupert Murdoch, Steve Jobs, Diane Sawyer y Tom Brokaw. Según *The Snowball*, la excelente biografía de Alice Schoeder, Buffett estuvo entre los convidados de julio de 1999. En realidad, había asistido un año tras otro. Llegaba con su familia en un reactor Gulfstream y permanecía con otros asistentes de postín en una urbanización de selectos apartamentos que daba a la pista de golf. Le encantaba aquel período vacacional anual en Sun Valley, lugar que conside-

raba inigualable para reunirse con los suyos y reencontrarse con amigos de toda la vida.

Sin embargo, aquel año imperaba un humor diferente: el auge de lo tecnológico se hallaba en la cresta de la ola, y a la mesa se sentaban caras nuevas: los directivos de las compañías de dicho sector que se habían vuelto ricos y poderosos poco menos que de la noche a la mañana y los capitalistas de riesgo que les habían proporcionado el efectivo que necesitaban. Estaban exultantes, y cuando Annie Leibovitz, fotógrafa de tantos personajes de renombre, se presentó para dejar constancia para la revista *Vanity Fair* de «la crema de los medios de comunicación», algunos no dejaron piedra por mover a fin de figurar en la instantánea. Representaban el futuro o, cuando menos, eso creían.

Buffett no formaba parte, a ojos vistas, de este grupo: era un inversionista de la vieja escuela que no iba a dejarse embaucar por el frenesí especulativo que había surgido en torno a compañías que gozaban de un futuro muy incierto en lo que a ganancias se refiere. Algunos lo desdeñaban por considerarlo una reliquia del pasado, aunque él era aún lo bastante poderoso para pronunciar el discurso más importante del último día del congreso. Se devanó los sesos para redactarlo, y pasó semanas preparándose para la ocasión. Tras captar la benevolencia del nutrido auditorio con un relato de encantadores tonos de humildad —Buffett odiaba hablar en público hasta que asistió a uno de los cursos de Dale Carnegie—, expuso, con un grado de detalle excepcional, fruto de un análisis brillante y concienzudo, los motivos por los que el mercado impulsado por la tecnología estaba condenado a agotar su tendencia alcista. Había estudiado los datos disponibles y advertido las señales de peligro, y tras detenerse a meditar sobre su significado, había decidido hacer la primera previsión que ofrecía en público desde hacía treinta años.

Su intervención no despertó demasiado entusiasmo entre

los asistentes, al decir de Schroeder. Buffett les estaba aguan-
do la fiesta, y aunque recibieron sus palabras con una ova-
ción, muchos desecharon su validez en privado. «¡Ay, el viejo
Warren...! —decían—. Con lo inteligente que es, ¡esta vez ha
perdido el tren!». Aquella noche se clausuró la conferencia
con espléndidos fuegos de artificio: como siempre, había sido
todo un éxito. Sin embargo, el aspecto más importante de la
convocatoria, la voz de alarma de Warren Buffett respecto de
la evolución del mercado, no se revelaría hasta el año siguien-
te, cuando reventó la burbuja de las puntocom tal como él
había vaticinado. Si hay algo que enorgullece a este inversio-
nista más que su historial es la fidelidad con que ha seguido
siempre su propia «tarjeta de resultados interior». ⁶¹ Él divide
el mundo en quienes se guían por su propio instinto y quienes
se dejan llevar por el rebaño. «Tengo la impresión de estar
tendido de espaldas pintando la Capilla Sixtina —asevera al
hablar de su vida profesional—. Me gusta que digan: “¡Mira,
qué fresco tan hermoso!”; pero nunca olvido que lo estoy ha-
ciendo yo, y si alguien me dice: “¿Por qué no pones ahí más
rojo en lugar de azul?”. ¡Adiós, muy buenas! Es mi pintura, y
me importa poco lo que opinen de ella. Sé que nunca la voy a
acabar, y eso es de lo mejor que tiene».