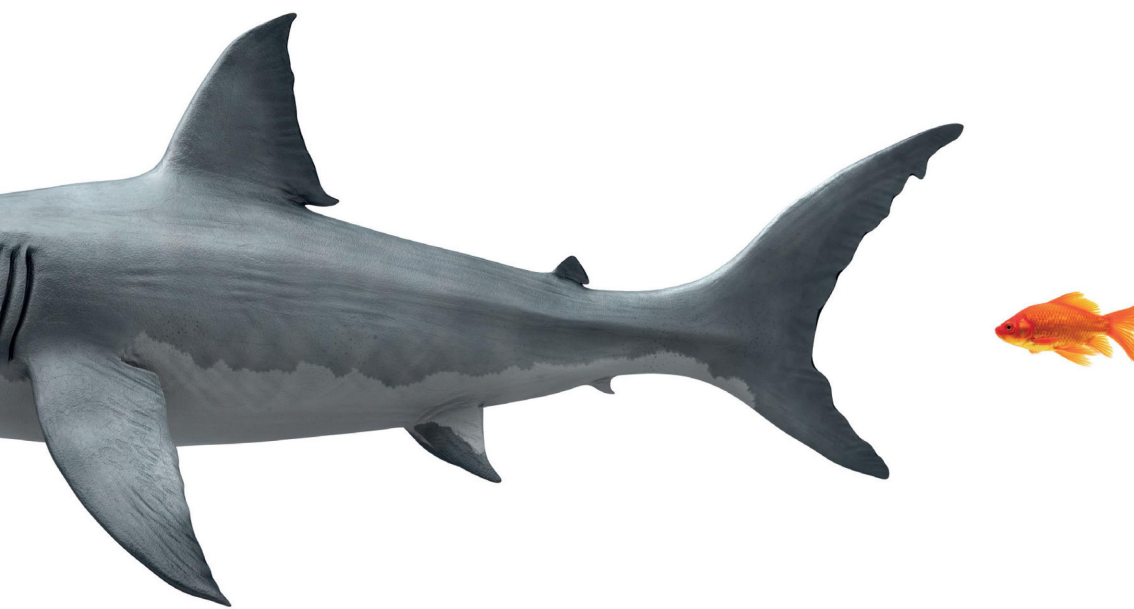


Bestseller de *The New York Times*
del autor de *El cisne negro* y *Antifrágil*

NASSIM NICHOLAS TALEB



JUGARSE LA PIEL

ASIMETRÍAS OCULTAS EN LA VIDA COTIDIANA

PAIDÓS

JUGARSE LA PIEL

ASIMETRÍAS OCULTAS EN LA VIDA COTIDIANA

**NASSIM
NICHOLAS
TALEB**

Traducción de
Antonio Francisco Rodríguez Esteban

 PAIDÓS

Taleb, Nassim Nicholas
Jugarse la piel / Nassim Nicholas Taleb. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Paidós, 2019.
392 p. ; 23 x 15 cm.

Traducción de: Antonio Francisco Rodríguez Esteban.
ISBN 978-950-12-9850-5

1. Filosofía. I. Rodríguez Esteban, Antonio Francisco, trad. II. Título.
CDD 181.8

1ª edición en Argentina: agosto de 2019

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446 de la República Argentina.

Título original: *Skin in the game*
Publicado originalmente en inglés por Random House, un sello editorial y una división de Penguin Random House LLC.

© Nassim Nicholas Taleb, 2018.
© de la traducción, Antonio Francisco Rodríguez Esteban, 2019
© de todas las ediciones en castellano,
Editorial Planeta, S. A., 2019
Avda. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona, España
Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.
www.paidos.com
www.planetadelibros.com

Todos los derechos reservados

© 2019, de la presente edición:
Editorial Paidós SAICF
Publicado bajo su sello PAIDÓS®
Av. Independencia 1682, C1100ABQ, C.A.B.A.
difusion@areapaidos.com.ar
www.paidosargentina.com.ar

ISBN 978-950-12-9850-5
5.000 ejemplares
Impreso en Master Graf,
Moreno 4794, Munro, Provincia de Buenos Aires,
en el mes de junio de 2019

Hecho el depósito que previene la Ley 11.723
Impreso en la Argentina – Printed in Argentina

SUMARIO

Libro I INTRODUCCIÓN

Los aspectos menos obvios de jugarse la piel	19
Prólogo (primera parte): Anteo vapuleado	23
Libia después de Anteo	24
«Ludis de alieno corio»	26
Los señores de la guerra siguen ahí	28
Comercio a lo Bob Rubin	29
Los sistemas aprenden por eliminación	32
Prólogo (segunda parte): Una breve panorámica de la simetría.	35
I. De Hammurabi a Kant	35
Hammurabi en París	35
La plata vence al oro	39
El universalismo «olvídate de eso»	41
II. De Kant a Tony el Gordo.	42
Pillo, loco o las dos cosas.	43
Opacidad causal y preferencias reveladas.	45
Jugarse la piel, pero no continuamente.	49
III. Modernidad	49

Cómo iluminar a un orador	51
Sencillez	52
Soy un bobo que no se juega la piel	53
Regulaciones frente a sistemas legales	55
IV. Jugarse el alma	57
Artesanos	59
Aviso a emprendedores	61
Con ser arrogante basta	62
Ciudadanos de Plaisance	62
Los héroes no eran ratones de biblioteca	64
Jugarse el alma y un poco de proteccionismo (no mucho)	65
Dejar la piel por romper las reglas	67
Prólogo (tercera parte): Las costillas de <i>Incerto</i>	69
El camino	70
Un detector mejorado	71
Los reseñistas del libro	72
Organización del libro	74
Apéndice: Asimetrías en la vida y en las cosas	77

Libro II

UNA APROXIMACIÓN A LA AGENCIA

1. Por qué cada cual debería comerse sus propias tortugas: igualdad e incertidumbre	81
Cada día nace un nuevo cliente	82
El precio del maíz en Rodas	84
Igualdad en la incertidumbre	87
Rav Safra y los suizos	89
Miembros y no miembros	90
«Non mihi non tibi, sed nobis» (ni tuyo ni mío: nuestro)	94

¿Estás en la diagonal?	95
Todos (literalmente) en el mismo barco	96
Es una buena compra	97
Una breve visita a la consulta del médico	98
A continuación.	101

Libro III ESA ENORME ASIMETRÍA

2. Gana el más intolerante: el dominio de la minoría tozuda.	105
Delinquentes con alergia a los maníes.	107
Grupo de renormalización	113
El veto	115
Lengua franca	116
Genes frente a lenguas.	118
La calle de un solo sentido de las religiones	119
La descentralización, una vez más.	123
Imponer la virtud a los demás.	124
La estabilidad de la regla de la minoría, un argumento probabilista	125
La paradoja de Popper-Gödel.	127
La irreverencia de los mercados y la ciencia.	129
«Unus sed leo»: solo uno, pero león	130
Resumen y continuación	131

Apéndice al libro III: Algunos aspectos contradictorios de lo colectivo.	133
Mercados de inteligencia cero.	136

Libro IV
LOBOS ENTRE PERROS

3. Cómo adueñarse legalmente de otra persona.	141
Adueñándonos de un piloto.	143
De hombre de empresa a sujeto empresarial.	146
La teoría de la empresa de Coase.	148
Complejidad	149
Una curiosa forma de poseer esclavos	150
La libertad nunca es libre.	151
Lobos entre perros	152
Aversión a la pérdida.	155
Esperando a Constantinopla	156
No desestabilices el reino de Burocristán	158
A continuación	160
4. Cuando los demás se juegan la piel por ti	161
Una hipoteca y dos gatos	161
Encontrando vulnerabilidades ocultas.	164
Cómo lograr que los terroristas suicidas se la jueguen . .	167
A continuación	170

Libro V
ESTAR VIVO SIGNIFICA ASUMIR
ALGUNOS RIESGOS

5. La vida en una máquina de simulación	173
Jesús asumía riesgos	174
La apuesta de Pascal.	175
Matrix	176
Ese hombre llamado Donald	177
A continuación	178

6. Intelectual pero idiota	179
Dónde hay un coco	179
Ciencia y cientifismo	180
Intelectual pero filisteo	182
No te emborraches nunca con un ruso	183
Para concluir	184
Coda	184
7. Desigualdad y jugarse la piel	185
Desigualdad frente a desigualdad	185
Lo estático y lo dinámico	188
El piketismo y la revuelta de los mandarines	191
El zapatero envidia al zapatero	195
Desigualdad, riqueza y socialización vertical	196
Empatía y homofilia	197
Data, shmata	198
La ética de la administración pública	199
A continuación	201
8. Un experto llamado Lindy	203
¿Quién es el «verdadero» experto?	205
El Lindy de Lindy	206
¿Necesitamos un juez?	207
Té con la reina	208
Instituciones	209
Contra nuestros propios intereses	211
Jugarse el alma, otra vez	212
La ciencia y su inclinación Lindy	213
¿Empírico o teórico?	214
La abuela frente a los investigadores	215
Una breve panorámica de la sabiduría de tus abuelos . .	216

Libro VI
PROFUNDIZANDO EN LA AGENCIA

9. Los cirujanos no deberían parecer cirujanos	221
Engañar a alguien	221
La falacia de la leña verde.	223
Plan de negocio de la indumentaria idónea.	225
Un obispo para Halloween.	227
El nudo gordiano	228
Sobreintelectualización de la vida	229
Otra empresa de intervención	230
Ora y arroz	231
La compensación	233
La educación como bien de lujo.	234
Una detección heurística de las estupideces	234
Los gimnasios de verdad no parecen gimnasios	235
A continuación	236
10. Solo los ricos están envenenados: las preferencias	
de los demás	237
«Venenum in auro bibitur»	238
Grandes casas fúnebres	239
Conversación.	240
La no linealidad del progreso.	241
A continuación	242
11. «Facta, non verba» (Hechos, no palabras)	243
Una oferta difícil de rechazar	243
La secta de los asesinos.	245
El asesinato como «marketing»	247
El asesinato como democracia	248
La cámara fotográfica para jugarse la piel	249
12. Los hechos son ciertos, las noticias falsas	251
Cómo estar en desacuerdo con uno mismo	251

A la información no le gusta tener dueños.	253
La ética del desacuerdo	255
A continuación	257
13. La mercantilización de la virtud	259
Lo público y lo privado	261
Los mercaderes de la virtud	262
¿Ser o parecer?	263
La simonía	264
La virtud atañe a nuestro prójimo y a la colectividad entera	265
Virtud impopular	266
Asumir riesgos.	267
14. Paz sin tinta ni sangre.	269
Marte frente a Saturno	271
¿Dónde están los leones?	272
La historia contemplada desde la sala de emergencias de un hospital	273
A continuación	277

Libro VII

RELIGIÓN, CREENCIAS Y JUGARSE LA PIEL

15. Cuando la gente habla de religión no sabe de qué habla	281
Creencia frente a creencia.	284
Libertarismo y religiones sin Iglesia	285
A continuación	286
16. Ninguna plegaria sin jugarse la piel.	287
A los dioses no les gustan las señales fáciles	288
La prueba	291
17. ¿Es ateo el papa?	293

Religioso en las palabras	295
A continuación	296

Libro VIII

RIESGO Y RACIONALIDAD

18. Cómo ser racional con la racionalidad	299
Engaño ocular	300
La ergodicidad primero	300
De Simon a Gigerenzer.	303
Revelación de preferencias	303
¿De qué trata la religión?	305
«Cháchara» y «cháchara barata»	307
¿Qué dice Lindy?	308
Lo no decorativo de la dimensión decorativa	308
19. La lógica de asumir riesgos	311
Ergodicidad.	315
Reiteración de riesgos	316
¿Quién eres «tú»?	319
La valentía y la precaución no son valores opuestos	321
La racionalidad, otra vez.	322
Querer <i>algunos</i> riesgos	323
Empirismo ingenuo.	323
Resumen	326
Epílogo: Lo que Lindy me contó.	327
Agradecimientos.	329
Glosario	331
Apéndice técnico	337
Notas.	355
Bibliografía	359
Índice analítico y de nombres	365

CAPÍTULO 1

Por qué cada cual debería comerse sus propias tortugas: igualdad e incertidumbre

*El sabor de la tortuga — ¿Dónde están los nuevos clientes? —
«Sharía» y asimetría — Primero están los suizos y luego
los demás — Rav Safra y los suizos (otros suizos)*

Quien atrapa las tortugas debe comérselas, dice un refrán de la Antigüedad.*

El origen de la expresión es el siguiente. Se dice que un grupo de pescadores atrapó una gran cantidad de tortugas. Una vez cocinadas, descubrieron que estos animales marinos eran bastante menos comestibles de lo que creían: pocos miembros del grupo estaban dispuestos a comérselas. Pero quiso la casualidad que Mercurio pasara en ese momento por allí: Mercurio era un dios polifacético, el que todo lo unía, pues era el dios del comercio y de la abundancia, de los mensajeros y del inframundo, amén de ser el patrón de los ladrones y los forajidos y, por supuesto, el dios de la suerte. Los pescadores lo invitaron a comer tortuga con ellos. Pero Mercurio, sabiendo que lo invitaban a comer para liberarse de un alimento no deseado, los obligó a ingerir las tortugas, estableciendo así el principio según el cual tenemos que comernos aquello que suministramos a los demás.

* *Ipsi testudines edite, qui cepistis.*

CADA DÍA NACE UN NUEVO CLIENTE

He aprendido una lección de mis propias e ingenuas experiencias:

Ten cuidado con la persona que te ofrece su consejo diciéndote que tienes que emprender cierta acción «buena para ti» cuando en realidad también redundará en su beneficio, toda vez que el perjuicio que tú sufras no le afectará a él.

Evidentemente, este consejo suele llegar sin que lo pidamos. La asimetría se presenta cuando el consejo se te aplica a ti pero no a él: puede que te esté vendiendo algo, o intentando que te cases con su hija o que contrates a su yerno.

Hace años recibí una carta de un gestor de conferencias. La misiva era muy clara; contenía diez preguntas del tipo «¿Tendrás tiempo para responder preguntas?», «¿Puedes ocuparte de la organización del viaje?». La cuestión aquí es que un gestor de conferencias es alguien que debía facilitarme la vida y dejarme tiempo para la búsqueda de conocimiento o lo que quiera que yo estuviera buscando en ese momento (una comprensión más profunda de la jardinería, mis colecciones de sellos, la genética mediterránea o unas recetas de platos con tinta de calamar), dejando la carga más pesada para él mismo. Yo no era gestor de conferencias, solo él podía hacer todas esas cosas; era él quien leía los libros y penetraba en la mente de los intelectuales (en esa época no me sentía insultado si me llamaban intelectual). Como había visto ya tantas personas que te ofrecen consejos no solicitados, comprendí enseguida de qué iba todo aquello, y es que a lo largo de su exposición aquel hombre me repetía una y otra vez que aquello «me convenía».

Aunque no me convenció su argumento, me comporté como un imbécil y al final llegué a un acuerdo con él, permitiéndole gestionar unos actos en el país en donde él estaba radicado en aquel entonces. Las cosas fueron bien hasta que seis años después recibí una carta de las autoridades fiscales de ese país. Contacté rápida-

mente con él para preguntarle si otros ciudadanos de Estados Unidos habían tenido un conflicto fiscal como el mío, o si tenía conocimiento de alguna situación similar. Su respuesta, muy cortante, me llegó *ipso facto*: «No soy tu asesor fiscal», y acto seguido se negaba a facilitarme información sobre otros clientes estadounidenses que hubieran contratado sus servicios porque les «convenía» y que se encontraran con el mismo problema.

De hecho, en los pocos casos que soy capaz de recordar, siempre resulta que lo que te presentan como algo bueno para ti en realidad solo es bueno para la otra parte. Como agente, aprendes a identificar a las personas íntegras y a tratar con ellas; son las que te informan de que tienen algo que vender, aclarando que la transacción se efectúa en su propio beneficio, y que lo hacen con preguntas como «¿Te llama la atención?» (una pregunta que pretende detectar si realmente interesa lo que ofrecen). Deshazte como sea de esos individuos que quieren ofrecerte un producto disfrazado de consejo. El relato de la tortuga es, en realidad, el arquetipo de las transacciones humanas a lo largo de la historia.

Una vez trabajé para un banco de inversiones de Estados Unidos, una de esas entidades a las que se llama «zapatitos blancos» porque sus socios eran miembros de selectos clubes de golf en donde aquellos protoaristócratas jugaban con calzado de color blanco. En todas esas empresas se daba una imagen de ética y profesionalidad que se fomentaba y protegía a toda costa. Pero el trabajo de los agentes (o profesionales de las ventas) en los días en que llevaban zapatos negros era «descargar» mercancías para «cargárselas» a los comerciantes, es decir, valores que poseían en exceso y de los que necesitaban liberarse para reducir su perfil de riesgo. Vender a otros distribuidores estaba totalmente descartado, ya que los agentes profesionales, que normalmente no jugaban al golf, se olerían el exceso de oferta y harían caer los precios. De manera que los agentes tenían que vender su material a unos clientes concretos, que serían lo que usualmente se llama la «parte compradora». Algunos agentes pagaban al personal de ventas con «puntos» (porcentuales), una com-

pensación variable que crecía a medida que aumentaba nuestro deseo de deshacernos de esos valores. Los agentes llevaban a cenar a los clientes, les ofrecían vino caro (a menudo, y de forma ostentosa, el más caro de la carta) y obtenían un enorme rendimiento de los miles de dólares gastados en restaurantes al descargar sobre aquellos el material no deseado. Un experto agente me explicó con toda franqueza: «Si le regalo una botella de vino de dos mil dólares a uno de mis clientes, a alguien que trabaja para el departamento de economía de un distrito y que compra sus trajes en unos grandes almacenes de Nueva Jersey, le tendré atrapado durante los próximos meses. Puedo obtener cien mil dólares de beneficio. No hay nada en el mercado que te ofrezca esas ganancias».

Los agentes aseguran a su cliente que hay un bono perfecto para su cartera, que están seguros de que su valor aumentará y que el cliente lo lamentará si pierde «esta oportunidad»: ese es el discurso más común. Ellos son expertos en el arte de la manipulación psicológica, y al final logran que el cliente negocie, a veces contra sus propios intereses, mientras está feliz y contento disfrutando de su compañía. En una ocasión le preguntaron a uno de los directores de mayor rango de una empresa, un hombre muy carismático que iba a trabajar en un Rolls Royce con chófer, si los clientes no se molestaban cuando solo obtenían migajas. «Estáfalos, no los cabrees», fue su respuesta. Luego añadió: «Recuerda que cada día nace un nuevo cliente».

Como bien sabían los romanos, uno elogia alegremente una mercancía cuando quiere librarse de ella.*

EL PRECIO DEL MAÍZ EN RODAS

Así pues, «dar consejos» como argumento de venta es fundamentalmente poco ético: la venta no puede equipararse a un consejo.

* *Plenius aequo laudat venalis qui vult extrudere merces* (Horacio).

Podemos decirlo con toda seguridad. Se pueden dar consejos y se puede vender (proclamando la calidad del producto), pero lo uno ha de mantenerse separado de lo otro.

Pero en el curso de la transacción se nos presenta otro problema: ¿cuánto ha de contarle el vendedor a su posible comprador?

La pregunta «¿Es ético vender algo sabiendo que va a bajar de precio?» es ya muy antigua, pero nada fácil de responder. El debate se remonta al mantenido entre los filósofos estoicos Diógenes de Babilonia y Antípatro de Tarso, discípulo del anterior, los cuales nos han aportado la base moral más elevada sobre la información asimétrica y además avalan la ética defendida por este autor. No se ha conservado ningún fragmento de estos autores, pero sabemos un poco gracias a fuentes secundarias y, en el caso de Cicerón, de tercer orden. La historia, planteada por Cicerón en *De officiis*, dice así: supongamos que un hombre transporta un gran cargamento de maíz desde Alejandría hasta Rodas en una época en que el maíz tiene un precio elevado en Rodas debido a la escasez y a la hambruna. Supongamos que ese hombre sabe además que han zarpado muchos barcos de Alejandría en dirección a Rodas cargados con una mercancía similar. ¿Debe informar a los habitantes de Rodas? ¿Cómo puede uno actuar de una manera honrosa o deshonrosa en tales circunstancias?

Los operadores de ventas teníamos una respuesta clara. Una vez más, se trata de «cargar»: hay que vender el producto sin informar a los potenciales compradores de que tenemos grandes existencias de esta mercancía esperando a ser vendidas. Un operador como debe ser no le haría eso a otros colegas; era el enfoque del «no-no». Algo que se castigaba con el ostracismo. Pero sí que se podía hacer con un mercado anónimo y con individuos anónimos no comerciantes, o con esos a los que llamamos «los suizos», imbéciles escogidos al azar en lugares remotos. Hay personas a las que estamos unidos por un vínculo *relacional*, mientras que con otras mantenemos un vínculo *transaccional*. Ambas estaban separadas por un muro ético, de la misma manera que no dañamos a los ani-

males domésticos porque consideramos que es algo cruel pero no aplicamos la misma regla a las cucarachas.

Diógenes afirmaba que el vendedor debería revelar tanto como exigiera la ley civil. Antípato, en cambio, creía que había que contar todo —con independencia de lo que marcara la ley—, para que el comprador supiera tanto como el vendedor.

Resulta evidente que la postura de Antípato es más sólida, y que es válida para todo tiempo, lugar, situación y color de ojos de los intervinientes. Pensemos que

Lo ético siempre es más sólido que lo legal. Con el tiempo, lo legal acaba convergiendo con lo ético, nunca a la inversa.

Por lo tanto:

Las leyes vienen y van; la ética permanece.

Y es que la noción de «ley» es ambigua y muy dependiente de la jurisdicción: en Estados Unidos, la ley civil, gracias a las asociaciones de defensa del consumidor y a otros movimientos similares, integra esta idea de la revelación de información, mientras que otros países tienen leyes diferentes. Esto es especialmente visible en las leyes del mercado de valores, ya que existen regulaciones contra las inversiones «ventajistas» y contra el uso de información privilegiada que hacen que esa revelación sea obligatoria en Estados Unidos, aunque durante mucho tiempo no fue así en Europa.

De hecho, los bancos de inversión de mi época se dedicaban sobre todo a jugar con las regulaciones, a buscar lagunas en las leyes. Pero resulta que, al contrario de lo que nos dice la lógica, cuantas más regulaciones hay, más fácil es hacer dinero.

IGUALDAD EN LA INCERTIDUMBRE

Esto nos lleva a la asimetría, el concepto fundamental que subyace a la idea de jugarse la piel. La cuestión es la siguiente: ¿hasta qué punto pueden disponer de información diferente el vendedor y el comprador de un producto? El Mediterráneo antiguo y, en cierto modo, el mundo moderno parecen haberse inclinado hacia la postura de Antípatro. Aunque en el mundo anglosajón tenemos «advertencias al consumidor» (*caveat emptor*), se trata de una idea bastante nueva, y no generalizada, a menudo mitigada por leyes limón (en un principio se decía que un coche era un «limón» si venía cargado de algún defecto permanente, por ejemplo, mi Mini descapotable, que no había forma de sacar del taller; ahora la palabra se ha generalizado y se aplica a cualquier bicho viviente).

Por lo tanto, ante la pregunta planteada por Cicerón en el debate entre los dos antiguos estoicos: «¿Debe un hombre decirle a sus clientes que les está vendiendo un vino en mal estado?», todo el mundo se inclina por la transparencia, pero no necesariamente a través de regulaciones sino merced al derecho de responsabilidad civil y a la posible demanda por daños y perjuicios. Recordemos que el derecho de responsabilidad civil obliga al vendedor a asumir ciertos riesgos, razón por la cual es tan injuriado como detestado por las empresas. Sin embargo, el derecho de responsabilidad civil tiene también efectos secundarios; y es que solo se debería aplicar de una forma sensata, es decir, de manera que no pueda ser burlado. Pero, como veremos en la visita al médico que describimos más adelante, es socavado muy a menudo.

La *sharía*, la ley que regula las transacciones y las finanzas en el mundo islámico, tiene interés porque preserva algunos de los métodos y prácticas mediterráneas y babilónicas que se han perdido, no porque apunte el ego de los príncipes saudíes. Es algo así como una conjunción de la ley grecorromana (tal como se refleja en el contacto de los pueblos semíticos con la escuela de leyes de Beirut), las leyes comerciales fenicias, la legislación babilónica y las costum-

bres comerciales de las tribus árabes; y, en este sentido, nos permite acercarnos a antiguas tradiciones mediterráneas y semíticas. Por lo tanto, concibo la *sharía* como un museo de la historia de las ideas en el que podemos observar la simetría en las transacciones. La *sharía* establece la prohibición de *gharar*, y lo hace de una forma muy drástica para que esta pueda ser desterrada de cualquier transacción comercial. Es un término extremadamente sofisticado de la teoría de decisiones que no existe en nuestra lengua: implica tanto la incertidumbre como la decepción; desde mi punto de vista, su significado va más allá de la asimetría de información entre agentes, pues apunta más bien a la *desigualdad de la incertidumbre*. Dicho de otro modo: como en una transacción se trata de que ambas partes sufran la misma incertidumbre al afrontar acontecimientos aleatorios, la asimetría equivale al robo. O más enérgicamente:

Ninguno de los participantes en una transacción debe tener certidumbre alguna sobre su resultado cuando la otra parte solo tiene incertidumbre.

Como todo concepto legal, el *gharar* tiene también sus defectos; de hecho, es una idea bastante más débil que la de Antípatro. Si en una transacción comercial solo una de las partes tiene certidumbres, se está violando la *sharía*. Pero si se da una leve asimetría, por ejemplo, si alguien posee información privilegiada que le permite mejorar sus resultados en el mercado, no hay *gharar*, pues ambas partes están en la misma incertidumbre, dado que el premio está en el futuro y solo Dios conoce lo que este nos depara. Por otra parte, vender un producto defectuoso (teniendo la certeza de que existe tal defecto) es ilegal. Por tanto, el vendedor de maíz de mi primer ejemplo no incurre en *gharar*, cosa que sí ocurre en el segundo caso, el del vendedor de vino en mal estado.

Como veremos, el problema de la asimetría es tan complicado que algunas escuelas ofrecen soluciones éticas de distinto cariz; veamos primero el planteamiento del Talmud.

RAV SAFRA Y LOS SUIZOS

En esta cuestión, la ética judía está más cerca de Antípatro que de Diógenes por su tendencia a la transparencia. Considera que no solo debe haber transparencia en lo que respecta a la mercancía, sino también en las intenciones del vendedor, en lo que piensa en su *fuero interno*. El rabino medieval Shlomo Yizhaki (o Salomón Isaacides), conocido como «Rashi», cuenta la siguiente historia. A Rav Safra, un erudito babilonio del siglo III que era además un comerciante muy activo, le ofrecieron unos bienes para que los vendiese. Un día se presentó un comprador mientras él estaba rezando e intentó comprarle la mercancía por un precio determinado, pero como el rabino no respondió, subió su oferta. El caso es que Rav Safra no tenía intención de vender su mercancía a un precio superior a la primera oferta, pues sentía que debía honrar la *intención* inicial. La pregunta que se nos plantea entonces es si Rav Safra está obligado a vender al precio inicial o debe aceptar la segunda oferta, la que es mejor.

La transparencia total no es algo absurdo; de hecho es bastante frecuente en el implacable mundo de las transacciones comerciales, en el mercado de valores que era antes mi mundo. Como agente bursátil me he enfrentado con frecuencia a este problema, y yo me sitúo del lado de Rav Safra. Vamos a aplicar la lógica. Recordemos a los operadores codiciosos que han aparecido en este mismo capítulo. A veces, yo ofrecía una opción por cinco dólares, pero tras comunicarse con su cliente un agente me proponía una «mejora» de 5,10 dólares. Algo no iba bien en esos diez centavos extra. Simplemente, no era una forma sostenible de hacer negocios. ¿Y si el cliente descubría que mi oferta inicial era de cinco dólares? No hay compensación económica que pueda cubrir esa vergüenza. La sobrecarga en el precio cae en la misma categoría que el acto de «cargar» a la gente con malas mercancías. ¿Qué sucedería si —siguiendo la historia de Rav Safra— vendiera mi producto a un cliente por el precio extra y a otro se lo ofreciera por el inicial y resulta que los dos se conocen? ¿Y si fueran agentes del mismo cliente?

Puede que no sea algo exigible desde el punto de vista ético, pero la política más eficaz y más libre de vergüenza es la transparencia máxima, la cual incluye la transparencia de intenciones.

Ahora bien, no sabemos si el comprador de nuestra historia era un «suizo», una de esas criaturas marginales a las que no se aplican nuestras reglas éticas. Sospecho que se trataría de alguien que aplica nuestras reglas éticas de un modo más relajado o que no las aplica en absoluto. Recordemos nuestro análisis de Kant: la teoría es demasiado teórica para los seres humanos. Cuanto más circunscrita esté nuestra ética, cuanto menos abstracta sea, mejor funcionará. Es la única forma de que el sistema funcione correctamente, tal como veremos más adelante con el caso de Elinor Ostrom. Aunque fue nuestro viejo y querido amigo Friedrich Nietzsche quien apuntó la cuestión mucho antes que Ostrom:

Sentir simpatía hacia todos será tiranía para ti, mi buen vecino.

Nietzsche, por cierto, es la única persona con la que Tony el Gordo dijo que nunca debatiría (después de haber oído sus citas).

MIEMBROS Y NO MIEMBROS

La exclusión de los «suizos» de nuestro reino ético no es trivial. Yo creo que la magnitud de las cosas no «crece» ni se generaliza, razón por la cual tengo problemas con los intelectuales que hablan de nociones abstractas. Un país no es una gran ciudad, una ciudad no es una gran familia y el mundo, por más que digan, no es una gran aldea. Aquí discutiremos algunas transformaciones de escala y dejaremos otras para el apéndice del libro III.

Cuando los atenienses sostienen que debe tratarse a todas las opiniones por igual porque eso es la «democracia», solo lo aplican a sus ciudadanos, no a los esclavos ni a los extranjeros (equivalentes en nuestra época a las personas que disfrutan de un permiso de trabajo

o de residencia permanente). En efecto, el código de Teodosio despojaba de sus derechos legales a los ciudadanos romanos casados con «bárbaros» y, por lo tanto, los privaba de la igualdad legal. Estas personas ya no pertenecían al club. La ética judía, en cambio, distingue entre relaciones estrechas de parentesco y relaciones diluidas: todos somos hermanos, pero algunos son más hermanos que otros.

En las sociedades antiguas y posteriores a las clásicas, los ciudadanos libres solían formar parte de asociaciones campestres, con reglas y conductas similares a las actuales y una clara delimitación entre miembros y no miembros. Como bien saben los miembros de cualquier club, toda asociación se constituye con el fin de excluir a otras personas y limitar su tamaño. Los espartanos podían atrapar y matar a los ilotas, a los no ciudadanos con estatus de esclavos, *en el curso de su entrenamiento*, pero en cualquier otro sentido estos eran iguales a los demás espartanos y se esperaba que murieran por Esparta. Las grandes ciudades del mundo precristiano, especialmente en el Levante y en Asia Menor, bullían de fraternidades y clubes, de sociedades abiertas y (a menudo) secretas, había incluso asociaciones funerarias, cuyos miembros compartían los costos del sepelio y participaban en las ceremonias.

En la actualidad, el pueblo romaní (los gitanos) mantiene unas estrictas reglas de conducta para los gitanos y otras muy distintas para los *impuros* no gitanos a los que ellos llaman *payos*. Como ha observado el antropólogo David Graeber, incluso el banco de inversiones Goldman Sachs, conocido por su agresiva avaricia, actúa como una asociación comunista de puertas para adentro, gracias al sistema de cooperación imperante en su estructura de gobierno.

Así pues, todos aplicamos nuestras propias reglas éticas pero existe un límite más allá del cual las reglas dejan de tener validez. Es lamentable, pero la verdad es que lo general mata a lo particular. La cuestión que reexaminaremos más adelante, una vez hayamos analizado con más detalle la teoría de la complejidad, es si resulta posible ser al mismo tiempo una persona ética y universalista. En teoría, sí, pero desgraciadamente en la práctica no sucede lo mis-

mo. Pues cuando en un club el «nosotros» llega a ser muy numeroso, la situación se degrada y cada cual empieza a luchar por sus propios intereses. Lo abstracto es demasiado abstracto para nosotros. Por eso defendiendo los sistemas políticos que actúan primero en los municipios y luego van subiendo de nivel (irónicamente, como los «suizos» de Suiza), en vez de la situación contraria, que desemboca en Estados de mayor tamaño. Ser en cierto modo tribales no es algo malo: debemos aplicar un enfoque fractal a las relaciones armoniosas y organizadas entre las tribus, en lugar de fusionar todas las tribus en un gran conjunto. Aquí el sistema ideal es el federalismo al estilo norteamericano.

Esta transformación de escala desde lo particular a lo general es lo que explica mi escepticismo con respecto a la globalización desenfrenada y a los grandes Estados centralizados y multiétnicos. El físico e investigador de la complejidad Yaneer Bar-Yam ha demostrado de forma muy convincente que «unas mejores vallas hacen mejores vecinos», algo que los «políticos» y los Gobiernos locales no logran entender cuando se trata de Oriente Próximo. La escala importa, nunca me cansaré de repetirlo. Se ha demostrado que poner a los chiitas, los cristianos y los sunitas en un lugar y pedirles que canten el «Kumbayá» en torno al fuego mientras se dan la mano en nombre de la unidad y la fraternidad es una estrategia condenada al fracaso. (Los intervencionistas no han entendido aún que el «deber» no es una declaración lo suficientemente válida desde el punto de vista empírico como para «construir naciones».) Tildar a la gente de «sectaria» —en lugar de sacar el mejor partido de esa tendencia natural— es una de las estupideces de los intervencionistas. Separa a las tribus por razones administrativas (como hicieron los otomanos) o coloca postes indicadores en algún lugar y verás cómo, de pronto, las tribus se hacen amigas de una manera espontánea.* El Levante ha sufrido (y sigue sufriendo)

* Ni siquiera entonces fueron los otomanos lo suficientemente lejos al conceder autonomía. Algunos dicen que si los armenios hubieran respondido a la llamada del novelista Raffi en

la intervención de unos arabistas occidentales (normalmente anglosajones) enamorados de su objeto de estudio, pero que no se jugaban la piel en él, y que en cierto modo tienen la perversa misión de destruir las lenguas y las culturas indígenas locales, al tiempo que separan al Levante de sus raíces mediterráneas.*

Pero no hace falta ir tan lejos para comprender la importancia de la escala. Sabemos por instinto que uno se lleva mejor con sus vecinos que con su compañero de habitación.

Si pensamos en ello, resulta algo obvio, banal incluso, si comparamos la bien conocida conducta de las multitudes en el «anonymato» de las grandes ciudades con la de los grupos humanos en pueblos pequeños. Suelo pasar algún tiempo en mi pueblo natal, donde todos parecen formar parte de la misma familia. Toda persona acude al funeral de los demás (las asociaciones funerarias existían sobre todo en las grandes ciudades), ayuda a sus vecinos y se preocupa por ellos, aunque odie a su perro. No hay forma de lograr la misma cohesión en una gran ciudad, porque aquí el «otro» es una entidad teórica y nuestro comportamiento hacia él o ella viene dado por una regla ética general, no por alguien de carne y hueso. Es algo fácilmente comprensible si lo observamos desde esta perspectiva, pero nunca lograremos generalizar que la ética es algo fundamentalmente local.

¿Por qué razón? Pues porque la modernidad ha introducido

pro de una mayor autonomía, las trágicos acontecimientos de la década de 1890 y de 1915 no habrían sido tan graves.

* Al responsable de la Liga Árabe, Amr Moussa, le horrorizó oír en una de mis conferencias que «unas vallas mejores hacen mejores vecinos». Es algo que le ofendió porque, según él, «fomenta el sectarismo». La estrategia común de la mayoría suní dominante en los países de lengua árabe ha sido tachar de «sectario» cualquier intento de establecer una cierta autonomía (irónicamente, esta gente, cuando es rica, suele tener casas en Suiza). Siempre resulta muy conveniente invocar el universalismo cuando se forma parte de la mayoría. Como son buenos poniendo etiquetas, también te acusan de «racismo» cuando haces la más leve reivindicación del autogobierno, como en su momento hicieron los kurdos, los maronitas y los coptos. El término «racismo» ha sufrido una cierta devaluación, pues, curiosamente, los iraquíes y los kurdos se acusan mutuamente de racistas por su posición respecto a la autodeterminación kurda.

en nuestra mente la idea de que existen dos unidades distintas: lo individual y lo colectivo universal; y en ese sentido, la idea de jugarse la piel se te aplica a ti como unidad individual. Nuestra responsabilidad, sin embargo, se extiende a un conjunto mayor de personas, en el cual encontramos una familia, una comunidad, una tribu, una fraternidad. Pero es muy probable que no extienda hasta lo universal.

«NON MIHI NON TIBI, SED NOBIS» (NI TUYO NI MÍO: NUESTRO)

Entremos en los secretos de la idea de Ostrom. La «tragedia de los bienes comunes», tal como la exponen los economistas, se explica como sigue: los bienes comunes conforman una propiedad colectiva, por ejemplo, un bosque, unas aguas para pescar o el parque público de una ciudad. Desde el punto de vista colectivo, los granjeros, en tanto comunidad, prefieren evitar el sobrepastoreo, y los pescadores prefieren no caer en la sobrepesca, porque, si no, supreciado recurso se degrada. Sin embargo, cada granjero o pescador individual se beneficiaría personalmente si sobreexplotara los pastos o la pesca, siempre y cuando los otros no hicieran lo mismo. Esto es justamente lo que molesta al socialismo, que los intereses de los individuos no vayan muy bien en un régimen de colectivización. Pero es un error pensar que las personas solamente puedan funcionar bajo un sistema de propiedad privada.

Lo que Ostrom descubrió empíricamente es que existe un cierto tamaño de comunidad por debajo del cual la gente actúa en términos colectivos, protegiendo los bienes comunes, como si toda la unidad fuera racional. Esos bienes comunes no pueden ser muy grandes. Son algo así como un club. Aquí los grupos se comportan de forma diferente pero en una escala diferente. Esto explica por qué lo municipal es diferente a lo nacional. Y también explica cómo operan las tribus: uno forma parte de un grupo mucho ma-

yor que su estrecha *individualidad*, pero más limitado que la humanidad en general. Ahora bien, la gente que forma parte de un grupo comparte algunas cosas, *pero no todas*. Y además sus relaciones con el exterior están reguladas por ciertas normas. Las tribus de pastores árabes, por ejemplo, tienen firmes reglas de hospitalidad para los extranjeros pacíficos que no supongan una amenaza para sus bienes comunes, pero son muy violentas cuando el extranjero representa un peligro.

Definición de un bien común en el que se asumen riesgos: espacio en el que los demás te tratan como tú los tratas a ellos, donde todo el mundo aplica la regla de plata.

El término «bien público» es muy abstracto, no es más que un concepto extraído de un manual. En el capítulo 19 veremos que un «individuo» es una entidad mal definida. Es más probable que «yo» sea un grupo que una sola persona.

¿ESTÁS EN LA DIAGONAL?

Hay unas palabras de los hermanos Geoff y Vince Graham que resumen perfectamente el carácter ridículo del universalismo político libre de escalas.

A escala federal, soy liberal;
a escala estatal, republicano;
a escala local, demócrata;
y con mi familia y mis amigos, socialista.

Si estas palabras no te convencen de la necesidad de las etiquetas izquierda-derecha, nada lo hará.

Los suizos están obsesionados con la gestión, y de hecho su sistema político no es de «izquierdas» ni de «derechas», sino que se

basa en la gestión. En una ocasión, el meticuloso matemático Hans Gersbach organizó en Zúrich un seminario sobre asunción de riesgos, en el que se analizaba la manera de recompensar (y castigar) adecuadamente a aquellos políticos cuyos intereses no estuvieran alineados con los de las personas a las cuales representaban. Me sorprendió comprobar que si en Suiza y en otros países germánicos las cosas funcionan bien no es por la rendición de cuentas sino por su tamaño, que los predispone a rendir cuentas; por eso, Alemania es una federación.

Ahora vamos a aplicar esto al reparto de riesgos.

TODOS (LITERALMENTE) EN EL MISMO BARCO

El griego es una lengua tan precisa que dispone de una palabra para describir lo opuesto a la transferencia de riesgos: el reparto del riesgo. Se dice *synkyndineo* y significa «asumir riesgos juntos», lo cual era algo obligatorio en las transacciones marítimas.*

En los Hechos de los Apóstoles se describe un viaje de san Pablo en un barco de carga desde Sidonia hasta Creta y Malta. Por el camino los sorprende una tormenta, y «cuando comieron lo que quisieron aligeraron el barco arrojando el maíz por la borda».

Aunque la tripulación entera se había desprendido de algún bien *particular*, todos tuvieron que asumir su parte en las mercancías perdidas, y no solo los propietarios específicos. Seguían una práctica que databa del 800 a. C. y que estaba registrada en la Lex Rhodia, la Ley de Rodas, así llamada por la isla egea de Rodas; el código no se ha conservado pero ha sido citado desde la Antigüedad. Según él, en toda contingencia se han de repartir equitativamente los riesgos y los costos, sin tener en cuenta la responsabilidad. El Código de Justiniano lo resume así:

* «Porque el que hoy derrame su sangre conmigo será mi hermano» (Shakespeare, *Enrique V*).

La Ley de Rodas establece que si se tira mercancía para aligerar la carga del barco, lo que se ha perdido para beneficio de todos debe recuperarse mediante la contribución de todos.

El mismo mecanismo de reparto de riesgos se aplicaba a las caravanas que atravesaban las rutas del desierto. Si la mercancía se perdía o era robada, todos los mercaderes tenían que sufragar los costos, no solo su propietario.

El erudito en lenguas clásicas Armand D'Angour tradujo *syn-kyndineo* al latín como *compericlitor*; por lo tanto, si hay que traducirlo al español, debería ser *compericlidad*, y su opuesto, la transferencia de riesgos a lo Bob Rubin, sería *incompericlidad*. Pero creo que por el momento podemos decir, simplemente, «reparto de riesgos».

Ahora abordaremos algunas distorsiones derivadas de la introducción de la idea de jugarse la piel.

ES UNA BUENA COMPRA

Una vez fui a la televisión para publicitar un libro recién publicado y quedé atrapado en el estudio, condenado a formar parte de una mesa redonda con dos periodistas y el presentador del programa. El tema del día era Microsoft, una empresa que ya existía en aquella época. Todo el mundo intervino, incluido el presentador. Cuando llegó mi turno dije: «No poseo acciones de Microsoft, no puedo beneficiarme de sus pérdidas, por lo tanto no puedo hablar de ello». Al decir esto estaba repitiendo una de las frases de la primera parte del prólogo: «No me digas lo que piensas, dime lo que hay en tu cartera». Una inconmensurable confusión se traslució en el rostro de los presentes: se supone que un periodista no puede hablar de las acciones que posee, y lo que es peor, se supone que siempre ha de opinar sobre cosas que apenas sabe situar en un mapa. Un periodista ha de ser un «juez» impar-

cial, pero, a diferencia del caso de Sisamnes, no sufre la amenaza de ver su piel destinada a otro uso.

Hay dos formas de decir que algo «es una buena compra». Una consiste en comprar unas acciones porque nos gustan, y *luego* comentarlo (y revelar nuestra propiedad): el defensor más fiable de un producto es su usuario.* Otra es comprar las acciones para hacer alarde de las virtudes de la empresa, y *luego* venderlas, beneficiándonos de este alardeo; es lo que se conoce como manipulación del mercado y, evidentemente, implica un conflicto de intereses. Eliminamos la asunción de riesgos en los periodistas para evitar la manipulación del mercado, creyendo que esto supondrá un beneficio para la sociedad. En este libro sostenemos que tanto esto (la manipulación del mercado) como los conflictos de interés son menos dañinos para la sociedad que la impunidad ante un mal consejo. Como luego veremos, la razón principal es que, si no hay asunción de riesgos, los periodistas, para sentirse a salvo, imitarán la opinión de otros periodistas, creando así una monocultura y hasta espejismos colectivos.

En general, jugarse la piel implica entrar en un conflicto de interés. Espero que este libro contribuya a demostrar que lo primero es más importante que lo segundo. No hay problema en que la gente tenga un conflicto de interés, siempre que este sea coherente con la asunción del riesgo de pérdidas.

UNA BREVE VISITA A LA CONSULTA DEL MÉDICO

El médico no tiene el problema de Anteo: la medicina, aunque envuelta en los ropajes de la ciencia, se basa fundamentalmente en el aprendizaje y, como la ingeniería, actúa sobre la base de la experiencia, y no solo a partir de teorías y pruebas experimentales. Si

* Los usuarios de un producto son más fiables debido a que en ellos actúa un filtro natural. Yo me compré un coche eléctrico, un Tesla, porque mi vecino se mostró entusiasmado con el suyo (se jugó la piel), y luego comprobé que es un vehículo que se mantiene en buen estado durante años. Ninguna publicidad supera la credibilidad de un usuario genuino.

los economistas dicen «asumamos que...» para luego producir alguna extraña teoría, los médicos en cambio recurren a algo diferente. Se juegan la piel en diversos grados, aunque quizás no lo hagan del todo en el efecto de agencia que separa al cliente del proveedor. Y los intentos de colocar la asunción de riesgos en este campo han provocado algunos efectos adversos, ya que se traspasa la incertidumbre del médico al paciente.

El sistema legal y las medidas reguladoras probablemente pondrán la responsabilidad del médico en el lugar equivocado.

¿Cómo? El problema reside en la dependencia de los parámetros. Cada parámetro es manipulable: la bajada de colesterol que mencionamos en la primera parte del prólogo es una técnica de manipulación de parámetros llevada al límite. De forma más realista, a un oncólogo o a un hospital se los juzga por la tasa de supervivencia de sus pacientes a los cinco años del tratamiento, que adopta modalidades distintas en cada nuevo paciente. La cirugía láser (un procedimiento quirúrgico muy preciso) y la terapia de radiación, que resulta tóxica tanto para el paciente como para el propio cáncer, se compensan entre sí. Desde el punto de vista estadístico, la cirugía láser puede arrojar peores resultados a los cinco años en comparación con la radiación, pero esta tiende a crear tumores secundarios a largo plazo y, en términos comparativos, ofrece una supervivencia limitada a los veinte años del tratamiento. Dado que la ventana de oportunidad utilizada para el cálculo de la supervivencia del paciente es de cinco años y no de veinte, el mayor incentivo reside en la radiación.

Por lo tanto, es probable que el médico aleje la incertidumbre de sí eligiendo la segunda mejor opción.

El sistema obliga al médico a transferir el riesgo de sí mismo al paciente, del presente al futuro y del futuro inmediato a un futuro más lejano.

Cuando visites una consulta médica has de recordar que el doctor, a pesar de su aspecto autoritario, es alguien que se encuentra en una situación delicada. Él no es tú, ni es un familiar tuyo, por lo que no experimenta una pérdida emocional directa si tu salud se degrada. Pero, como es natural, quiere evitar que lo demandes, porque eso podría resultar desastroso para su carrera.

Algunos parámetros pueden matarte. Imagina que visitas a un cardiólogo y resulta que te encuentras en la categoría de riesgo moderado, una situación que en realidad no aumenta tu riesgo de sufrir una dolencia cardiovascular pero que es la antesala de una fase preocupante. (Aquí hay una fuerte no linealidad: una persona clasificada como prediabética o prehipertensa se encuentra, en términos probabilísticos, un 90 % más cerca de una persona normal que alguien que presente esas dolencias.) Sin embargo, al médico se lo presiona para que se proteja a sí mismo. Si el paciente muriese unas semanas después de la visita, algo poco probable, el médico podría ser acusado de negligencia por no haberle recetado el medicamento que en ese momento se consideraba más útil (como sucedió con las estatinas), pero que ahora, conforme a lo que sabemos, estuvo respaldado por estudios sospechosos o incompletos. Puede que el médico sepa, en su fuero interno, que las estatinas son perjudiciales por los efectos secundarios que tienen a largo plazo. Sin embargo, las empresas farmacéuticas han logrado convencer a todo el mundo de que estas consecuencias todavía no detectadas son inocuas, cuando lo más correcto y previsor es considerarlas potencialmente dañinas. De hecho, salvo en los casos de pacientes graves, los riesgos de este fármaco superan a sus beneficios. Aquí los riesgos médicos a largo plazo son invisibles, solo se manifestarán con el tiempo, pero el riesgo legal es inmediato. Sucede lo mismo que con el comercio a lo Bob Rubin: los riesgos se difieren y se hacen invisibles.

¿Y podemos conseguir que la medicina sea menos asimétrica? Sí, pero no de una manera directa; como ya discutí en *Antifrágil* y, más técnicamente, en otro lugar, el paciente debería evitar el trata-

miento cuando su dolencia sea leve y recurrir a la medicina solamente en «situaciones extremas», es decir, para solucionar dolencias severas y muy ocasionales. El problema es que los enfermos leves constituyen un segmento de la población mucho mayor que el de los enfermos graves (y además se espera que estas personas vivan más tiempo y consuman más medicinas); por lo tanto, las empresas farmacéuticas tienen un claro incentivo para centrarse en ellas. (Los fallecidos, según me dicen, dejan de tomar medicinas.)

En suma, tanto el doctor como el paciente se juegan la piel, aunque no de una forma perfecta, mientras que los administradores no se juegan nada, y esta parece ser la causa del mal funcionamiento del sistema. En todos los lugares del planeta, en todas las épocas y en todos los negocios y empresas, los administradores han sido siempre una lacra.

A CONTINUACIÓN

Este capítulo nos ha presentado el problema de la agencia y del reparto de riesgos desde un punto de vista comercial y ético, asumiendo que ambas facetas no pueden disociarse. También hemos presentado el problema de la escala. A continuación intentaremos ahondar en las asimetrías ocultas que convierten a los agregados en unos extraños animales.