

# PRÓLOGO

*Malcolm Gladwell*

Tiene el lector en sus manos una rareza: un libro de viñetas sobre el mundo de las finanzas y la economía extraídas de las páginas de *The New Yorker*. Digo «rareza» porque la nuestra es una revista dirigida a un público para el que el dinero es algo secundario. Ninguno de nosotros se ve reflejado en ese tipo que se desgañita en mitad de una fiesta proclamando a gritos cómo se forró en el otoño de 2007. No estábamos invitados. Estábamos en casa relejendo *Middlemarch*. En aquellas ocasiones en las que esta revista se adentra en cuestiones financieras y en todo lo relacionado con Wall Street, lo hace con la distancia propia de un antropólogo. ¿Qué diantres se le pasa a *The New Yorker* por la cabeza cuando piensa en el dinero? La respuesta inmediata es: bromear sobre la cuestión. Pero hay una respuesta más compleja (y yo no podría formar parte del equipo de redactores del *New Yorker* si no fuera capaz de ofrecer una respuesta más larga).

En cierta ocasión, hace ya mucho tiempo, participé en un retiro corporativo de una gran compañía. Se celebraba en uno de esos *resorts* escondidos en mitad de la nada. Una de las sesiones de trabajo consistía en un ejercicio de potenciación de la confianza entre los ejecutivos de la empresa. Un grupo formado por aproximadamente ocho ejecutivos tomó asiento alrededor de una mesa de conferencias. A cada uno de ellos se le pidió que contara su vida. El primero en hablar fue el director financiero. Para mi sorpresa, avanzó hasta el centro de la estancia acompañado de un ordenador portátil. Lo encendió, abrió PowerPoint y mostró una diapositiva con una imagen de un anciano. «Este es mi padre», dijo.

A continuación nos mostró la segunda diapositiva. Era una botella de whisky. «Mi padre era alcohólico», prosiguió. Los demás ejecutivos sentados a la mesa asintieron con la cabeza, compasivamente. El orador continuó con su presentación, ofreciendo detalles cada vez más íntimos sobre su infancia y su familia; clic, clic, clic. Yo me lo perdí todo. Seguía estancado en la primera diapositiva. *¿Un PowerPoint?*

Naturalmente, nada podía reprochársele al ejecutivo en cuestión. No era un narrador experto, ni tan siquiera —como era de suponer— alguien que pudiera sentirse especialmente cómodo compartiendo su vida con sus colegas. Estaba nervioso. PowerPoint es la herramienta narrativa utilizada por personas inexpertas en el arte de contar historias, una herramienta que permitió a aquel ejecutivo hacer algo que de otro modo le habría resultado imposible.

¿Por qué entonces me asombró tanto aquello? Porque hasta ese mismo instante jamás se me había ocurrido que alguien pudiera utilizar prácticas empresariales en los ámbitos más personales de su vida. En mi mente, un PowerPoint encajaba en un entorno laboral, pero no en el ámbito de lo personal. Hasta entonces, yo creía que lo primero no debería contaminar lo segundo. «No le veo mucho futuro a esta relación en una proyección a largo plazo», oí como le decía por casualidad un banquero a su futura exnovia en un restaurante. Tres cuartos de lo mismo: *¿en una proyección a largo plazo?* ¿Qué era aquello, un informe corporativo para la Comisión del Mercado de Valores? Quienes no formamos parte de la cultura empresarial hacemos lo contrario: nos gusta trasladar nuestra conducta personal al ámbito de los negocios. Queremos jefes amables y comprensivos. Queremos que las corporaciones tengan rostro humano. Queremos documentos financieros redactados en un lenguaje sencillo. La brecha entre quienes habitan en el corazón del sistema capitalista y aquellos que residen en la periferia suele describirse como una profunda división filosófica o como una lucha irreconciliable entre dos culturas. Pero no lo es, al contrario, es una disputa muy sencilla por hacerse con el control de lo que, en baloncesto, se conoce como la flecha de la posesión. ¿Evaluamos nuestra vida laboral a través del prisma de lo personal, o nuestra vida personal a través del prisma de lo laboral?

Permítame el lector ofrecer un segundo ejemplo: Bernard Madoff. La artera genialidad

de Madoff consistió en ofrecer año sí y año también beneficios de entre el 10 y el 12 por ciento con inusitada precisión. Entre 1990 y 2005, Madoff aseguraba haber perdido dinero tan solo en siete de aquellos 174 meses, con un porcentaje de «beneficios» del 96 por ciento. Teniendo en cuenta que se lo estaba inventando todo, Madoff podría haber imitado la volátil trayectoria de los artífices de los fondos de cobertura: subidas de un 50 por ciento, del 12 y del 32, seguidas de un año «a la baja» con pérdidas del 2 por ciento que presumiblemente habrían resultado más tentadoras si cabe, puesto que la media de 50, 12, 32 y -2 es mucho mejor que un doce por ciento año sí, año también. Pero no lo hizo. ¿Por qué? Porque Madoff comprendió el significado de la consistencia en términos personales: confianza, magisterio, competencia, seguridad. Madoff buscaba personas que incorporaran virtudes personales al ámbito de los negocios.

En el lado opuesto de la ecuación se encontraba la bestia negra de Madoff, Harry Markopolos, el analista financiero que redactó un célebre memorando de 17 páginas para la Comisión del Mercado de Valores en noviembre de 2005 en el que acusaba a Madoff de haber ingeniado el esquema piramidal más gigantesco de la historia de la humanidad. El memorando es una obra genial que se centra una y otra vez en lo que Markopolos cree es la evidencia más incontestable del carácter corrupto de Madoff. ¿Cuál es concretamente esa evidencia? *Que en los 174 meses anteriores Madoff únicamente había declarado pérdidas en siete ocasiones.* «A clasificar en la categoría de: demasiado cierto para ser verdad», escribe Markopolos sobre la tendencia ganadora de Madoff. «Ningún bateador de la liga de béisbol puede alcanzar un porcentaje de bateo de .960, ningún equipo de la NFL ha cosechado 96 victorias y tan solo 4 derrotas en 100 partidos, y puede apostar lo que quiera a que ningún gestor financiero tiene beneficios el 96 por ciento del tiempo». Cabe destacar que a Markopolos no le resultaba especialmente sospechosa la cantidad de dinero que Madoff afirmaba haber ganado. Lo que levantó sus sospechas era el *patrón* de enriquecimiento de Madoff. Después, Markopolos transmite a la Comisión el nombre de otras personas en Wall Street que coinciden con él: un director ejecutivo de Goldman Sachs que le confiesa a Markopolos que su compañía no se fía de Madoff y se niega a realizar negocios con él, un director ejecutivo de Citigroup que «no puede creerse que la Comisión todavía no se

haya cargado a Bernie Madoff». ¿Qué sabían de Madoff? No mucho. Las operaciones de Madoff funcionaban como una caja negra. Lo único que hacía falta para levantar sus sospechas era esa cadena ininterrumpida de meses con beneficios. No veían razón alguna para reconocer a Madoff su consistencia, porque la consistencia es una virtud personal. En su mundo, los grandes inversores cabalgaban intrépidamente aupados en rachas ganadoras y aguantaban como podían un mercado alcista; eran, por definición, tan inconsistentes como el propio mercado. Les habría resultado creíble una sucesión de 50, 12, 32 y -2. Yo miro esa sucesión de números y veo a un maníaco-depresivo.

¿Puede decirse que una de estas posturas sea mejor que la otra? En realidad, no. A las víctimas de Bernie Madoff no les habría venido mal pensar en Madoff en términos empresariales y no en términos personales. Pero en cambio, los agentes de AIG —que le han costado al contribuyente muchísimo más dinero de lo que Madoff le ha costado al mundo— habrían hecho bien en incorporar una dosis saludable de virtudes personales en su práctica profesional. No me refiero a la diferencia entre expertos y *outsiders*. Me refiero más bien a diferentes hábitos de engaño. Si este fuera un artículo del *New Yorker*, seguirían varios párrafos que nos permitieran bautizar con la precisión exigida estas dos visiones contrapuestas. Pero simplifiquemos las cosas, porque lo importante es llegar cuanto antes a las viñetas. Aquellas personas que quieren que el mundo se adecue a los principios empresariales son realistas. Quienes piensan lo contrario —aplicable tanto a quienes se pasan el día analizando sonetos como a quienes redactan tablas actuariales— son románticos. Y en este caso, tal y como está el lector a punto de descubrir, la posición romántica es la más cómica.

Comencemos por una viñeta de Barbara Smaller publicada en agosto de 1998. Dos inversores observan la pantalla del ordenador. Uno de ellos dice: «¡Ha subido ciento dieciséis puntos! Si hubiéramos tenido la previsión de invertir hace diez minutos...» Esa viñeta me hizo reír. Pero no es graciosa para todo el mundo. Son legiones los inversores en Wall Street que se ganan la vida aprovechando esos movimientos pendulares e inmediatos que se suceden cada minuto en el mercado. Los ordenadores que controlan las transacciones de algunos bancos de Wall Street solían alojarse en Nueva Jersey o

Pensilvania por razones de coste, pero con el advenimiento de transacciones cada vez más sofisticadas, los bancos decidieron trasladarlos de vuelta a Wall Street para poder ejecutar sus operaciones más rápidamente. ¡Es cierto! Los agentes de bolsa sufrían pérdidas a manos de sus competidores debido a esas milésimas de segundo de más que las operaciones tardaban en cruzar el río Hudson. «Si hubiéramos tenido la previsión de invertir hace quince milésimas...» Eso fue lo que se dijeron, pero no bromeaban. Los realistas utilizan el lenguaje de la experiencia, la reflexión y el arrepentimiento para describir hechos que acaban de ocurrir hace una milésima de segundo. El romántico dedica tres horas a la semana a arrepentirse con su loquero de cosas que le ocurrieron hace *treinta años*. Para el romántico, diez minutos son algo tronchante.

O considérense las múltiples versiones, que encontrarán en las páginas siguientes, de las viñetas sobre inversores de Wall Street que se suicidan arrojándose desde lo alto de un edificio. Es uno de los tropos caricaturescos más recurrentes del *New Yorker*, tanto como la figura del hombre reclinado en el diván de un psiquiatra. Mi viñeta favorita data de 1956. Dos hombres observan a través de la ventana de su edificio a un hombre que cae al vacío: «¡Hombre, pero si es Prescott! Imagino que sabe algo que nosotros ignoramos».

Cabe preguntarse cómo es que algo tan trágico como un suicidio ha podido convertirse en uno de los elementos básicos del humor del *New Yorker*. Pero pensemos sobre el significado de la figura del hombre que se arroja al vacío porque se ha producido una bajada en el mercado de valores. No tiene nada que ver con la malicia, ni con alegrarse del mal ajeno. El suicida es un romántico. Ha incorporado las convenciones del amor no correspondido, la depresión y la pérdida irreparable (condiciones del alma, todas ellas) para actuar frente a cuestiones más prosaicas como los beneficios y los ingresos. ¿Y qué decir de esos dos hombres en su despacho de Wall Street? Son realistas que reescriben lo personal en el lenguaje de lo profesional: son testigos de un suicidio e instantáneamente piensan en lo que los profesores de finanzas conocen como «la asimetría de la información». El romántico se ríe antes que nada de sí mismo por ver una tragedia personal en el comportamiento del mercado y, mientras cae al vacío, se ríe también del realista por no ser capaz de verla.

Veamos otra viñeta, esta de 1982. Dos personajes del mundo empresarial dejan un informe en el escritorio de su jefe. «Estas previsiones son producto de nuestra imaginación», dice uno de ellos. «Esperamos que sean de su agrado.» ¿Quién habla? ¡Es Prescott de nuevo! En esta ocasión, nuestro angustiado poeta debe redactar una estimación de ganancias. Pasemos a otra viñeta: un hombre ve la televisión. «Hoy en Wall Street las noticias relativas a la reducción de los tipos han causado una subida del mercado. Sin embargo, las expectativas de que dichos tipos sean inflacionarios han provocado una nueva caída, lo que ha conducido a la constatación de que un interés bajo podría estimular la economía ralentizada y ha empujado el mercado al alza, antes de sufrir un último bajón por miedo a que una economía sobrecalentada conduzca de nuevo a la imposición de tipos de interés más elevados.» Nuestro romántico es ahora un presentador de la sección de economía del telediario, comentando la aleatoriedad de Wall Street con obstinada literalidad.

Un hombre escucha la radio: «El tercer banco más importante del país ha anunciado hoy que se tirará desde el Puente de Brooklyn. Se espera que otros bancos sigan su ejemplo».

¿Tienen los realistas su propio libro de viñetas? Es posible. Pero me apuesto lo que quieran a que no es ni la mitad de bueno que este. No todos podemos tener la misma gracia. La postura cómica es una elección; es la recompensa que obtenemos por mirar al mundo de una manera muy concreta. Los románticos tienden a no labrarse grandes fortunas en Wall Street, porque para enriquecerse en el mundo de las finanzas uno debe ser capaz de preguntarse qué es lo que impulsó a Prescott a arrojarse al vacío. Un romántico es incapaz de hacer eso. Pero el romántico puede reírse, y en los tiempos que corren no parece una mala alternativa. Como ese hombre que está frente a un enorme *château* francés: «Me entran ganas de llorar cada vez que pienso en los años que he perdido acumulando dinero, para terminar dándome cuenta de que mi carácter alegre es genético». El realista puede quedarse con su *château* y sus lágrimas. Nosotros, los románticos, preferimos la risa.