

NASSIM NICHOLAS TALEB

**JUGARSE
LA PIEL**

**ASIMETRÍAS OCULTAS
EN LA VIDA COTIDIANA**



PAIDÓS

NASSIM NICHOLAS TALEB

JUGARSE LA PIEL

ASIMETRÍAS OCULTAS
EN LA VIDA COTIDIANA

Traducción de
Antonio Francisco Rodríguez Esteban



Título original: *Skin in the Game*, de Nassim Nicholas Taleb

1.^a edición, febrero de 2019

1.^a edición en esta presentación, marzo de 2026

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor.

La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías.

Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

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

Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar, escanear, distribuir o poner a disposición algún fragmento de esta obra (www.cedro.org; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

© Nassim Nicholas Taleb, 2018

Todos los derechos reservados

© de la traducción, Antonio Francisco Rodríguez Esteban, 2026

© de todas las ediciones en castellano,

Editorial Planeta, S. A., 2026

Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona, España

www.paidos.com

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-4502-9

Depósito legal: B. 24.505-2026

Impreso en España – *Printed in Spain*



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
Dejarse 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
Delincuentes con alergia a los cacahuetes.	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
Dar el pego	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
Sobrintelectualización 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 clubs 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 ayuntamiento 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 comerciales 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. Antípatro, 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 Antípatro 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 lastrado por 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.