Susan Cain

# El poder de los introvertidos

## en un mundo incapaz de callarse



El carácter, que determina en gran medida nuestra trayectoria personal y profesional, transita entre dos polos opuestos y complementarios: la introversión y la extroversión. Todos nosotros nos situamos en algún punto entre esos dos conceptos. La clave para maximizar nuestros talentos está en emplazarnos en la zona de estimulación más adecuada a nuestra personalidad. Así, los introvertidos se sentirán más vivos, más activos y más capaces en ambientes tranquilos, mientras que los extrovertidos ansiarán la estimulación.

Susan Cain

# El poder de los introvertidos

## en un mundo incapaz de callarse

**ePub r1.4**
**Titivillus** 14.06.2022

Título original: *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*
Susan Cain, 2012
Traducción: David León Gómez

Editor digital: Titivillus
ePub base r2.1



# Índice de contenido

Cubierta

El poder de los introvertidos

Nota de la autora

Introducción: el norte y el sur del temperamento

PRIMERA PARTE: EL IDEAL EXTROVERTIDO
1. El nacimiento del «tipo más agradable del mundo»
2. El mito del liderazgo carismático
3. Cuando el espíritu de equipo mata la creatividad

SEGUNDA PARTE: SER Y BIOLOGIA
4. El temperamento y el destino. ¿Se nace o se hace?
5. Más allá del temperamento
6. «Franklin era político, pero a Eleanor la impulsaba a hablar su conciencia»
7. ¿Por qué cae la bolsa y prospera Warren Buffett?

TERCERA PARTE: ¿TODAS LAS CULTURAS TIENEN UN IDEAL EXTROVERTIDO?
8. Poder blando

CUARTA PARTE: CÓMO AMAR Y CÓMO TRABAJAR
9. Cuándo hacerse el extrovertido
10. Comunicarnos en el abismo
11. De remendones y generales

Conclusión: el país de las maravillas

Nota sobre la dedicatoria

Nota sobre la terminología empleada

Agradecimientos

Notas
Introducción: el norte y el sur del temperamento
1. El nacimiento del «tipo más agradable del mundo»
2. El mito del liderazgo carismático
3. Cuando el espíritu de equipo mata la creatividad
4. El temperamento y el destino
5. Más allá del temperamento
6. «Franklin era político, pero a Eleanor la impulsaba a hablar su conciencia»
7. ¿Por qué cae la bolsa y prospera Warren Buffett?
8. Poder blando
9. Cuándo hacerse el extrovertido
10. Comunicarnos en el abismo
11. De remendones y generales
Nota sobre la terminología empleada

Índice onomástico y analítico

Autora

Notas generales

Una especie en la que todos fuésemos el general Patton no prosperaría jamás, como tampoco una en la que todos fuéramos Vincent Van Gogh. Uno prefiere pensar que el planeta necesita atletas, filósofos, símbolos sexuales, pintores, científicos…; gentes cariñosas, duras de corazón, insensibles, pusilánimes… Necesita quien sea capaz de consagrar su vida a estudiar cuántas gotitas segregan las glándulas salivares de los perros en circunstancias determinadas y quien capture la fugaz impresión de los cerezos en flor en verso alejandrino o dedique veinticinco páginas a la disección de lo que siente un niño pequeño mientras espera en la cama el beso de buenas noches de su madre. De hecho, la presencia de virtudes destacadas en unas áreas de la vida presupone la privación de la energía necesaria en otras.

ALLEN SHAWN

# NOTA DE LA AUTORA

Aunque oficialmente llevo trabajando en él desde 2005, podría decirse con razón que este libro es fruto de toda mi vida adulta. He tratado, de palabra y por escrito, con cientos —o quizá miles— de personas acerca de los temas que se abordan en las páginas que siguen, además de leer un número comparable de libros, artículos académicos y periodísticos, debates entablados en la Red y entradas de diarios digitales. Algunos de ellos se mencionan en el presente volumen, aunque entre todos han dado forma a casi la totalidad de las oraciones que lo integran. Son muchos los pilares sobre los que se sustenta *El poder de los introvertidos*, y entre ellos destacan, de manera especial, los académicos e investigadores cuya obra tanto me ha enseñado. En un mundo ideal, no habría omitido mencionar una sola de mis fuentes, a un solo mentor ni a ningún entrevistado, y, sin embargo, me he tenido que conformar con recoger algunos de sus nombres solo en las notas o en la sección de agradecimientos a fin de hacer legible el texto.

Por motivos semejantes, en lugar de usar corchetes o puntos de elisión en algunas citas, me he asegurado de que las palabras sustraídas o añadidas guardasen fidelidad a la intención original de sus autores. Quien desee recogerlas con su forma original en otro escrito hallará la referencia bibliográfica en las notas.

He cambiado los nombres y otros detalles identificadores de algunas de las personas cuya experiencia se presenta en estas páginas, así como algunos pormenores de las anécdotas sacadas del ejercicio de mi profesión de abogada y consultora. A fin de proteger el anonimato de cuantos participaron en el taller de oratoria de Charles di Cagno, quienes no tenían intención alguna de acabar en las páginas de un libro cuando se matricularon en él, he combinado diferentes

sesiones en el relato de la primera tarde que pasé con ellos en el aula, y otro tanto cabe decir de la historia de Greg y Emily, fundada en un número considerable de entrevistas mantenidas con parejas similares. El resto de relatos se narra tal como ocurrió o como me lo refirieron, en la medida en que permiten tal cosa las limitaciones de la memoria. Aunque no me he detenido a comprobar lo que me han contado de sí mismos mis interlocutores, solo incluyo lo que he considerado cierto.

INTRODUCCIÓN

# EL NORTE Y EL SUR DEL TEMPERAMENTO

Montgomery (Alabama), atardecer del 1 de diciembre de 1955. Un autobús de la red de transporte público se detiene en una de sus paradas y deja subir a una mujer de atavío discreto que ya ha cumplido los cuarenta. Tiene el porte erguido pese a haber pasado el día encorvada frente a una tabla de planchar en una sastrería lóbrega situada en el sótano de los almacenes Montgomery Fair. Tiene los pies hinchados y le duelen los hombros. Se sienta en la primera fila de la sección destinada a los pasajeros negros y observa en silencio mientras se llena el vehículo…; hasta que el conductor le ordena que ceda su asiento a un usuario blanco.

La mujer pronuncia una sola palabra, y prende con ella la llama de una de las protestas por los derechos civiles más relevantes del siglo XX, que, además, ayudará a la nación estadounidense a encontrar lo mejor de sí misma:

—No.

El conductor la amenaza entonces con mandar que la arresten.

—Hágalo —responde Rosa Parks.

Se presenta a continuación un oficial de policía, que enseguida le pregunta por qué no quiere moverse.

—¿Y por qué no dejan ustedes de mangonearnos? —responde ella sin más.

—No lo sé —contesta él—; pero la ley es así, y queda usted arrestada.

La tarde en que la juzgan y la condenan por alteración del orden público, la Asociación para la Mejora de Montgomery (MIA, por sus siglas inglesas) celebra, en la iglesia baptista de la calle Holt, sita en el sector más pobre de la ciudad, un acto en el que se congregan cinco mil personas a fin de apoyar su

solitaria manifestación de coraje. Se apiñan en el interior del templo, cuyos bancos ya no pueden dar asiento a nadie más. A los demás asistentes no les queda más remedio que aguardar pacientemente en el exterior y escuchar lo que se dice por los altavoces. El reverendo Martin Luther King hijo se dirige a aquel gentío en estos términos: «Se acerca el día en que nos cansaremos de que nos pisen con el pie férreo de la opresión. Se acerca el día en que nos cansaremos de que nos aparten a empujones del sol reluciente del mes de julio de nuestras vidas para dejarnos en medio del frío penetrante de un noviembre alpestre». Dicho esto, alaba el valor de Parks y la abraza. Ella permanece de pie y en silencio: su presencia basta para poner en marcha a la multitud. La asociación promueve un boicot a los autobuses de toda la ciudad que dura 381 días. Los participantes recorren varios kilómetros a pie o comparten el automóvil con desconocidos para ir a trabajar, y así cambian el curso de la historia[1].

Yo siempre había imaginado a Rosa Parks como una mujer imponente de temperamento firme, muy capaz de plantar cara a todo un autobús de pasajeros ceñudos. Sin embargo, cuando murió, en 2005, a la edad de noventa y dos años, los numerosísimos obituarios que se publicaron en su honor hablaban de una señora dulce de voz melosa y escasa estatura. Decían de ella que, pese a ser «tímida y retraída», poseía «el arrojo de un león». En todos ellos podían encontrarse expresiones como «humildad radical» o «fortaleza callada». «¿Qué supone ser callado y tener fortaleza?», era la pregunta implícita que parecían formular esas semblanzas. ¿Cómo puede ser tímida y arrojada una persona?

La propia Parks daba la impresión de no pasar por alto la paradoja, por cuanto dio a su autobiografía el título de *Quiet strength* («Fuerza callada»), antítesis que incita a poner en duda lo que tenemos por cierto y a plantearnos por qué no puede ser fuerte el silencioso y qué más cosas que no se le suponen es capaz de hacer.

La personalidad da forma a nuestras vidas de un modo tan marcado como el sexo o la raza, y su aspecto más importante —«el norte y el sur del temperamento», tal como lo ha expresado cierto científico— es el punto en que nos encontramos de la línea que va de lo introvertido a lo extrovertido[2]. El lugar que ocupamos en este continuo determina en gran medida nuestra elección de amigos y compañeros, y el modo como conversamos, resolvemos diferencias y

demostramos nuestro afecto. Influye en la trayectoria profesional que decidimos seguir y en si la recorremos con buen o mal éxito. Gobierna las probabilidades de que hagamos o no ejercicio[3], cometamos o no adulterio[4], rindamos o no bien después de no haber dormido[5], aprendamos o no de nuestros errores[6], invirtamos o no sumas arriesgadas en el mercado de valores[7], seamos o no capaces de aguardar a fin de obtener una recompensa, estemos o no dotados para dirigir a un grupo de gente[8], tengamos o no la capacidad para conjeturar sobre las consecuencias de nuestras acciones, etc[9][1*]. Se refleja en nuestras vías cerebrales, en nuestros neurotransmisores y en rincones remotos de nuestros sistemas nerviosos. Hoy, la introversión y la extroversión constituyen dos de los objetos de investigación que más atención acaparan en la psicología de la personalidad y suscitan la curiosidad de centenares de científicos[10].

Estos investigadores han protagonizado descubrimientos emocionantes con la ayuda de los avances tecnológicos más innovadores, aunque forman parte de una tradición tan larga como reputada. Los poetas y los filósofos han meditado al respecto desde que la humanidad posee constancia escrita. Estos dos estilos de personalidad aparecen en la Biblia y en las obras de los médicos griegos y romanos, y algunos expertos en psicología evolutiva sostienen que pueden observarse en las demás especies del reino animal, de la mosca del vinagre al pez sol o al macaco[11]. Como ocurre con otras diadas complementarias —masculinidad y feminidad, Oriente y Occidente, liberalismo y conservadurismo…—, la humanidad sería irreconocible, y perdería muchísimo, si no existiesen ambos.

Piénsese en el equipo formado por Rosa Parks y Martin Luther King: un orador formidable que se hubiera negado a ceder su asiento en un autobús segregado no habría logrado el mismo efecto que una mujer modesta que, de no haberlo exigido la situación, habría preferido, sin lugar a dudas, permanecer callada. En cambio, a Parks le habría sido imposible estremecer a las multitudes si hubiese tratado de ponerse en pie para anunciar que tenía un sueño. Sin embargo, gracias a King, no tuvo tal necesidad.

Aun así, hoy damos cabida en nuestra concepción de estilos de personalidad a una variedad notablemente escueta. Nos dicen que ser grande es ser audaz; que ser feliz es ser sociable. Los estadounidenses nos consideramos una nación de extrovertidos; lo que quiere decir que hemos perdido de vista lo que somos de veras, pues, dependiendo del estudio que consultemos, es introvertida entre una

tercera parte y la mitad de nuestra población[12]. (Y dado que Estados Unidos se cuenta entre las naciones más extrovertidas, la proporción no debe de ser menor en otras partes del planeta)[13]. Si el lector no lo es, seguro que está criando a uno, lo tiene como subordinado o está casado o emparejado con alguno.

Y si estas estadísticas le resultan sorprendentes, será por la cantidad tan elevada de personas que se hacen pasar por extrovertidos. Estos introvertidos camuflados pasan inadvertidos en los patios de recreo, los vestuarios de los institutos de secundaria y los pasillos de las compañías estadounidenses. Algunos hasta consiguen engañarse a sí mismos, hasta que ocurre algo en su vida —un despido, un nido vacío, una herencia liberadora que les permite dedicar el tiempo a lo que deseen— que los empuja a hacer balance de ella y reparar en su verdadera naturaleza. Haga la prueba: bastará con que saque a colación el asunto del que trata este libro entre amigos y conocidos para topar con que las personas más insospechadas se consideran introvertidas.

No es de extrañar que sean tantos quienes ocultan su condición aun a sí mismos: el sistema de valores imperante es el de lo que yo llamo «el ideal extrovertido», la convicción omnipresente de que el ser modélico es un individuo social y dominante que se encuentra como pez en el agua siendo el objeto de todas las miradas. La típica persona extrovertida prefiere la acción a la contemplación, asumir riesgos a tomar precauciones, la certidumbre a la duda. Se inclina por las decisiones rápidas, aun cuando puedan llevarla a equivocarse. Trabaja bien en equipo, y se desenvuelve con facilidad en grupo. Nos gusta pensar que valoramos la individualidad y, sin embargo, admiramos con demasiada frecuencia una clase concreta de individuo: la del que parece dispuesto a comerse el mundo. Por supuesto, consentimos en que los genios solitarios del ámbito tecnológico que erigen compañías desde la intimidad de un garaje posean la personalidad que les venga en gana; pero ellos constituyen la excepción más que la norma, y nuestra tolerancia se aplica, sobre todo, a quienes se hacen ricos hasta lo indecible o parecen llevar camino de lograrlo.

La introversión —junto con la sensibilidad, la seriedad y la timidez, primos hermanos suyos— ha pasado a ser un rasgo de personalidad de segunda que situamos en algún punto intermedio entre lo decepcionante y lo patológico. Los introvertidos que viven bajo el ideal extrovertido son como mujeres en un mundo de hombres: se ven menospreciados por un rasgo que habita en la médula misma de lo que son. La extraversión, en cambio, constituye un estilo de

personalidad atractivo en extremo que, no obstante, hemos trocado en norma opresiva a la que los más pensamos que debemos adaptarnos.

Aunque son muchos los estudios que han documentado el ideal extrovertido, su investigación no ha llegado a agruparse nunca bajo una denominación común. A los habladores, por ejemplo, se les considera más listos, más agraciados, más interesantes y más deseables en calidad de amigos[14]. En este sentido, cuenta tanto la velocidad del discurso como el volumen que se emplea, y así, tenemos por más competentes y simpáticos a quienes hablan rápido que a los que lo hacen con más lentitud[15]. Y lo mismo es aplicable a los grupos: los expertos han comprobado que los locuaces adquieren más fama de inteligentes que los reservados, por más que no exista correlación alguna entre la labia y las buenas ideas[16]. Hasta el término *introvertido* está desprestigiado: cierto estudio informal de la psicóloga Laurie Helgoe puso de relieve que, si bien quienes poseen tal carácter describían su propia apariencia física con expresiones vívidas («ojos de color verde azulado», «exóticos», «pómulos prominentes»…), al tener que caracterizar a introvertidos genéricos hacían un retrato insípido y aun poco agradable («desgarbados», «colores neutros», «problemas de piel»…)[17].

Así y todo, incurrimos en un error grave al abrazar tan a la ligera el ideal extrovertido, puesto que debemos una parte nada desdeñable de las ideas, el arte y las invenciones más excelentes de que disfrutamos —de la teoría de la evolución o los girasoles de Van Gogh hasta los ordenadores personales— a personas calladas y cerebrales que sabían sintonizar sus mundos interiores y dar con los tesoros que contenían. Sin introvertidos, la humanidad estaría huérfana de:

- la teoría de la gravedad[18]
- la teoría de la relatividad[19]
- *La segunda venida*[20]
- los nocturnos de Chopin[21]
- *En busca del tiempo perdido*[22]
- Peter Pan[23]
- *1984 y Rebelión en la granja*[24]
- el gato Garabato
- Charlie Brown[25]
- *La lista de Schindler, ET* y *Encuentros en la tercera fase*[26]
- Google[27]

- Harry Potter[28] [2*]

Tal como señala el periodista científico Winifred Gallagher: «La gloria del temperamento que se detiene a considerar los estímulos en lugar de correr a bregar con ellos es el vínculo que ha mantenido de siempre con los logros intelectuales y artísticos. Ni $E = mc^2$ ni *El paraíso perdido* son la obra atropellada de un jaranero[29]». Hasta en ocupaciones que se dirían, de entrada, menos vinculadas a la introversión, como las finanzas, la política o el activismo, hay entre los avances más relevantes algunos debidos a gentes introvertidas. En el presente volumen hablaremos de personajes como Eleanor Roosevelt, Al Gore, Warren Buffett o Gandhi —y Rosa Parks—, que alcanzaron sus logros no pese a su introversión, sino precisamente a causa de ella.

Aun así, tal como exploraremos en las páginas de *El poder de los introvertidos*, muchas de las instituciones más importantes de la vida contemporánea están pensadas para quienes disfrutan con los proyectos en equipo y un grado de estimulación elevado. Cuando somos pequeños, en clase, disponen en grupo nuestros pupitres cada vez con más frecuencia con la intención de fomentar el aprendizaje colectivo, y los estudios que se han efectuado al respecto dan a entender que la inmensa mayoría de profesores cree que el alumno ideal pertenece a la categoría de los extrovertidos[30]. Vemos series de televisión protagonizadas no por niños corrientes como la Cindy Brady o el Beaver Cleaver de otros tiempos, sino por estrellas del *rock* o presentadoras de Internet con personalidades desbordantes como Hannah Montana y la Carly Shay que da nombre a *iCarly*. Hasta el protagonista de *Sid, el niño científico*, programa de la PBS concebido como modelo digno de imitación para preescolares, empieza cada día de clase efectuando una serie de movimientos de baile mientras presenta a sus compañeros. «¡Mira cómo me muevo! —exclama uno de ellos—. ¡Soy una estrella de *rock*!».

De adultos, muchos trabajamos en organizaciones que insisten en que hagamos nuestro cometido en equipos, en oficinas sin paredes y para supervisores que valoran por encima de todo las habilidades sociales. Si queremos avanzar en nuestra profesión, se espera de nosotros que hagamos publicidad desvergonzada de nuestra propia persona. Los científicos que reciben financiación poseen a menudo un carácter confiado, a veces en grado excesivo; los artistas cuya obra ocupa las salas de los museos contemporáneos despliegan no poco efectismo en las inauguraciones organizadas por las galerías, y los

escritores que ven publicados sus libros —y que en otro tiempo se aceptaron como una casta amante de la soledad— se ven sometidos por los publicistas a investigaciones destinadas a garantizar que están dispuestos a participar en programas de entrevistas. De hecho, el lector no tendría ahora este libro en las manos si la autora de estas líneas no hubiese convencido a su editor de que podía pasar por extrovertida a la hora de hacer publicidad de él.

Si es usted introvertido, sabrá también que los prejuicios contra los callados pueden causar un hondo dolor psíquico. Habrá oído, en su infancia, a sus padres disculparse por su timidez («¿Por qué no puedes ser más como los Kennedy?», le preguntaban siempre a uno de mis entrevistados sus padres, obsesionados con la presidencia de JFK), y en la escuela le habrán instado a «salir del caparazón», expresión por demás nociva que pasa por alto la existencia de animales que llevan consigo esa cubierta de forma natural allá adonde van, igual que algunos seres humanos. «Todavía me resuenan en la cabeza los comentarios que tuve que aguantar de niño: que si era un vago, que si estúpido, que si lento, que si aburrido… —Escribe uno de los integrantes de cierto foro cibernético llamado Introvert Retreat—. Cuando alcancé la edad suficiente para suponer que era introvertido y punto, ya era tarde para desprenderse del convencimiento de que había algo consustancial a mi persona que no iba bien. Ojalá pudiese encontrar el lugar en que duerme ese vestigio de duda para eliminarlo».

De adulto, quizás haya sentido cierta punzada de culpa al declinar una invitación para cenar en favor de un buen libro; o tal vez disfrute comiendo solo en los restaurantes sin tener que soportar las miradas de conmiseración del resto de la clientela. También es probable que le hayan dicho muchas veces que está «demasiado ensimismado», expresión que se aplica a menudo a quienes son callados y cerebrales, aunque también, claro está, existe para ellos el término *pensador*.

He tenido ocasión de comprobar en persona lo difícil que resulta a los introvertidos tomar conciencia de sus propios dones, y lo sensacional que se vuelve cuando, por fin, lo logran. He estado más de diez años instruyendo a gentes de toda clase en el arte de la negociación: de abogados de grandes empresas a alumnos universitarios, y de gestores de fondos de inversión libre a matrimonios. Claro está que tratábamos de lo fundamental: cómo prepararse para entablar una negociación, cuándo es conveniente presentar la primera oferta

o qué hacer cuando la otra persona nos pone en la situación de tomar o dejar lo que se nos propone; pero también ayudaba a mis clientes a desentrañar su verdadera personalidad y a sacar de ella el máximo rendimiento.

El primero de todos fue una joven llamada Laura. Aunque trabajaba de abogada en Wall Street, era una persona callada y dada a la fantasía que tenía pavor a ser el centro de atención y no sentía ninguna atracción por el perfil típico del ejecutivo dinámico. A duras penas, había logrado superar el crisol de la Facultad de Derecho de Harvard, en donde las clases se imparten en aulas gigantescas que más parecen los anfiteatros en que se enfrentaban los gladiadores —y en donde, en cierta ocasión, se puso tan nerviosa que vomitó de camino a su clase—. Una vez culminada aquella etapa, de regreso al mundo real, no estaba segura de ser capaz de representar a sus clientes con la contundencia que estos esperaban de ella.

Los tres primeros años, el puesto que ocupaba en calidad de principiante no la obligó a poner a prueba tal duda; pero cierto día, el abogado con el que había estado trabajando se fue de vacaciones y la dejó al cargo de una negociación importante. Los clientes eran una compañía manufacturera sudamericana que estaba a punto de caer en el impago de cierto préstamo bancario y deseaba pactar condiciones nuevas, de un lado, y del otro, el grupo de banqueros que la había financiado.

Aunque Laura habría preferido esconderse bajo la mesa de negociaciones, estaba acostumbrada a hacer frente a tales impulsos. Por lo tanto, venció su nerviosismo con no pocas dosis de determinación y tomó asiento entre los compromisarios: el director del Departamento Jurídico y la directora de Finanzas. Acertaron a ser sus mejores clientes: gentes correctas de voz suave, muy distintas de los modelos de arrogancia a los que solía representar su bufete. En el pasado, había llevado al primero a un partido de los Yanquis, y a la segunda, a comprar un bolso para su hermana. Sin embargo, aquellas gratas salidas —precisamente el género de relación social con que disfrutaba ella— se le hacían, en aquel instante, cosa de otro mundo. Ante sí tenía a nueve ejecutivos de banca de inversión descontentos vestidos con trajes hechos a medida y zapatos caros a los que acompañaba su abogada. Esta, mujer de modos cordiales y mandíbula cuadrada, no era, claro, de la clase de personas que dudan de sí mismas, y enseguida se sumergió en un discurso impresionante para poner de relieve que los clientes de Laura deberían sentirse afortunados por aceptar las

condiciones de los banqueros, pues, en su opinión, constituían una oferta muy magnánima.

Todos esperaban una réplica por su parte, pero ella, sin saber qué decir, no pudo hacer otra cosa que permanecer sentada y parpadear. Tenían clavada en ella la mirada, y sus clientes se removían con intranquilidad en sus asientos mientras en la cabeza de ella se repetía una secuencia que conocía ya de sobra: «Soy demasiado callada para esta clase de situaciones; demasiado modesta; demasiado cerebral». Imaginaba a la persona ideal para salvar la situación: atrevida, engatusadora y dispuesta a hacerse valer. Alguien así, tan distinto de Laura, habría recibido en el instituto el calificativo de *sociable*, el mayor elogio que conocían sus compañeros de aquellos tiempos, por encima incluso del de *mona*, para las chicas, o el de *atlético*, para los chicos. Se prometió que, si lograba superar aquel día, buscaría otro empleo al siguiente.

Entonces recordó lo que le había repetido yo hasta la saciedad: era una persona introvertida y, como tal, poseía cualidades singulares en el terreno de la negociación, quizá menos obvias, aunque no por ello menos formidables. Lo más seguro es que estuviera más preparada que cualquier otra persona. Hablando se mostraba sosegada, pero firme, y raras veces abría la boca sin pensar. Pese a ser una persona apacible, podía adoptar posturas resueltas y aun enérgicas sin dejar de ofrecer la impresión de ser perfectamente razonable. Además, solía plantear preguntas —muchas— y escuchar, de hecho, las respuestas, algo que, sea cual sea la personalidad de quien las formule, resulta de una importancia crucial a la hora de negociar con buen éxito.

En consecuencia, Laura comenzó, al fin, a hacer lo que salía de ella de forma natural. «Volvamos un paso atrás. ¿En qué se basan sus números?», quiso saber. Y a eso añadió otras muchas preguntas: «¿Y si estructuramos así el préstamo? ¿Creen ustedes que podría funcionar?». «¿Así?». «¿Se les ocurre otra manera?». Las planteaba de un modo tímido en un primer momento, pero a medida que las hacía fue cobrando arrojo, las formulaba con más determinación y dejando claro que llevaba bien hechos los deberes de casa y no pensaba ceder. A un tiempo, sin embargo, se mantuvo fiel a su estilo, sin alzar la voz en ningún instante ni perder la compostura: cada vez que los banqueros hacían una aseveración que parecía incontestable, trataba de ser constructiva. «¿Me están diciendo que es la única vía que podemos tomar? —inquiría entonces—. ¿Y si adoptamos un enfoque diferente?». Estos sencillos interrogantes acabaron por transformar la atmósfera que imperaba en la sala de un modo idéntico a como indican los manuales sobre

negociación. Los banqueros abandonaron su actitud de disertador perdonavidas, ante la cual sentía que poco o nada podía hacer ella, y comenzaron a conversar de veras.

La discusión prosiguió sin que se llegara a un acuerdo, y uno de los prestamistas volvió a encenderse y, arrojando los documentos que tenía ante sí, salió de allí hecho una furia. Laura hizo caso omiso de semejante exhibición, en gran medida por no saber qué otra cosa podía hacer. Más tarde, alguien le reveló que en aquel momento decisivo había hecho un despliegue magistral de lo que se conoce como «*jujitsu* de negociación», aunque ella era consciente de que lo único que estaba haciendo es lo que aprende a hacer de forma natural una persona callada en un mundo de bocazas. Las dos partes alcanzaron al final un acuerdo. Los financieros salieron del edificio, los clientes favoritos de Laura se encaminaron al aeropuerto y ella volvió a casa, se puso cómoda con un libro y se dispuso a olvidar las tensiones de aquel día.

Con todo, a la mañana siguiente, la llamó la abogada de los banqueros —la mujer de porte vigoroso y mandíbula cuadrada— para ofrecerle trabajo. «Es la primera vez que veo a una persona tan encantadora e inflexible a un tiempo», le aseguró. Un día más tarde, se puso en contacto con ella el superior de aquellos, a fin de ver si el bufete de ella estaba dispuesto a representar en el futuro a su compañía. «Necesitamos a alguien que sea capaz de ayudarnos a promover acuerdos sin dejar que se entrometa su ego», le dijo. Al ser fiel a su modo suave de hacer las cosas, Laura había encontrado un cliente para su despacho y una oferta de trabajo para ella misma. No le hizo falta alzar la voz ni adoptar una postura enérgica.

Hoy Laura ha asumido que su introversión forma parte esencial de su identidad, y ha aceptado su natural reflexivo. El mecanismo de su cabeza que la acusaba de ser demasiado callada y sin pretensiones se pone en marcha con mucha menos frecuencia: Laura sabe que puede defenderse cuando es necesario.

¿Qué quiero decir exactamente cuando afirmo que Laura es introvertida? Al empezar a escribir este libro, lo primero que quise averiguar fue precisamente eso: cómo definen los investigadores la introversión y la extroversión. Sabía que el reputado psicólogo Carl Jung había publicado, en 1921, un libro revolucionario titulado *Tipos psicológicos* en el que popularizaba ambos

conceptos en cuanto componentes fundamentales de la personalidad[31]. A su decir, los introvertidos se sienten cautivados por el mundo interior del pensamiento y los sentimientos, y los extrovertidos, por la vida exterior, poblada de personas y actividades. Los primeros se centran en el significado que otorgan a los acontecimientos que se desenvuelven a su alrededor, en tanto que los segundos se lanzan de cabeza a ellos. Si aquellos recargan las pilas cuando están en soledad, estos sienten que necesitan repostar combustible si no mantienen su vida social. A quien se haya sometido a un test de personalidad de Myers-Briggs, basado en el pensamiento junguiano y empleado por la mayoría de las universidades y las compañías que figuran entre las cien más ricas de las listas que publica la revista *Fortune*, no le resultarán desconocidas estas ideas[32].

Pero ¿qué tienen que decir al respecto los estudiosos de nuestros días? No tardé en darme cuenta de que no existe definición alguna de estos caracteres que pueda aplicarse en todos los ámbitos: no son categorías unitarias como pueden serlo el hecho de tener el pelo rizado o dieciséis años, en las que es fácil estar de acuerdo en quién puede o no incluirse. Así, por ejemplo, los adeptos a la escuela de «los cinco grandes», que defienden la posibilidad de reducir a tal número los rasgos de personalidad fundamentales del ser humano, no hablan de riqueza de la vida interior a la hora de explicar la introversión, sino de una falta de cualidades como la afirmación o el don de gentes. Existen casi tantas definiciones de esta y de la extroversión como psicólogos del carácter, quienes, de hecho, consagran buena parte de su tiempo a discutir sobre cuál es más precisa. Si hay quien considera anticuadas las ideas de Jung, no faltan quienes mantengan que es el único que acertó.

Aun así, los especialistas de nuestro tiempo suelen coincidir en varios puntos importantes, como, por ejemplo, el de que introvertidos y extrovertidos difieren en el grado de estimulación del exterior que necesitan para rendir. Los primeros se sienten bien con estímulos menores, como el beber vino con un amigo íntimo, resolver un crucigrama o leer un libro, y los segundos disfrutan con el incentivo añadido que suponen actividades como la de conocer gente nueva, esquiar por pendientes resbaladizas o subir el volumen de la música. «El contacto con otras personas es un aluvión de estímulos —afirma David Winter, psicólogo de la personalidad, al explicar por qué el introvertido típico prefiere pasar sus vacaciones leyendo en la playa a estar de fiesta en un crucero—, pues suscita

amenaza, miedo, deseos de huida y amor. Cien personas resultan más provocadoras que cien libros o cien granos de arena».

Muchos expertos coincidirán también en que los representantes de ambos tipos trabajan de manera distinta. Los extrovertidos suelen abordar con rapidez las tareas que se les asignan; toman decisiones ágiles —a veces precipitadas— y se encuentran a gusto haciendo varias cosas a la vez y asumiendo riesgos. Les encanta salir en busca de recompensas expresadas en forma de dinero o posición social. Los introvertidos, en cambio, actúan, con frecuencia, de forma más lenta y deliberada; prefieren centrarse en una sola tarea, y son relativamente inmunes a los encantos de la riqueza y la fama.

Nuestra personalidad determina también nuestro estilo de relación social. Los extrovertidos son los mejores para animar una cena y reirán de buena gana todas nuestras gracias. Acostumbran ser enérgicos y dominantes, y necesitan estar acompañados. Piensan en voz alta y sin detenerse; prefieren hablar a escuchar; raras veces se quedan sin palabras, y de cuando en cuando dejan escapar cosas que no querían decir. No les incomoda el conflicto, aunque sí la soledad. Los introvertidos, en cambio, pueden tener bien desarrolladas las habilidades sociales y saber disfrutar de las fiestas y las reuniones de trabajo, aunque tras un rato están deseando estar en casita con el pijama puesto. Prefieren dedicar su energía a los amigos más íntimos, los colegas y la familia. Escuchan más que hablan, piensan antes de abrir la boca y a menudo sienten que se expresan mejor por escrito que en una conversación. No gustan de los conflictos, y si bien muchos pueden profesar horror a las charlas intrascendentes, se deleitan con los diálogos reflexivos[33].

Hay, eso sí, conceptos que deben desterrarse acerca del introvertido. En primer lugar, no es sinónimo de *ermitaño* o de *misántropo*[34]. Aunque algunos puedan serlo, en su mayoría son amigables como el que más. La de «¡Solo quiero conectar!», una de las expresiones más humanas que se hayan escrito en lengua inglesa, salió de la pluma a E. M. Forster, escritor de personalidad claramente introvertida que la introdujo en una novela que exploraba la cuestión de cómo alcanzar «lo más excelso del amor humano[35]». Tampoco tiene que ser tímido de manera necesaria. La timidez es el miedo a la desaprobación social o a la humillación, en tanto que la introversión consiste en la preferencia de entornos que no estén excesivamente cargados de estímulos[36]. Esta no es, como aquella, dolorosa de manera inherente. Ambos conceptos se presentan solapados en

ocasiones —aunque los psicólogos difieren en cuanto a la medida en que lo hacen—, y ese es el motivo por el que hay quien los confunde[37]. Hay especialistas que representan las dos tendencias en ejes cartesianos, de tal modo que el grado de introversión o extroversión ocupa el de abscisas, y el de inquietud y estabilidad, el de ordenadas. Esta disposición ofrece cuatro cuadrantes de tipos de personalidad: extrovertidos tranquilos, extrovertidos nerviosos —o impulsivos—, introvertidos tranquilos e introvertidos nerviosos. Dicho de otro modo: cabe ser extrovertido y tímido, como Barbra Streisand, en quien se conjugan una personalidad arrolladora y un miedo escénico paralizador, o introvertido y resuelto, como Bill Gates, quien guarda siempre las distancias y, sin embargo, se muestra indiferente a la opinión de los demás.

También puede uno ser, claro está, tímido e introvertido a un tiempo, tal como le ocurrió a T. S. Eliot, autor de proverbial alma solitaria que escribió en *Tierra baldía*: «Te mostraré el miedo en un puñado de polvo». Son muchos los cohibidos que se recogen en sí mismos, en parte por buscar un lugar en que refugiarse del trato social que tanta inquietud les provoca, y muchos los introvertidos que manifiestan timidez, no solo como resultado de entender que su inclinación a la reflexión tiene algo de reprochable, sino también porque su psicología los lleva, tal como veremos, a mantenerse alejados de entornos cargados de estímulos.

Sin embargo, pese a todas las diferencias que las separan, la timidez y la introversión tienen en común un rasgo relevante. Aunque el estado mental de un extrovertido tímido que asiste en silencio a una reunión de negocios puede ser muy distinto del de un introvertido sosegado —pues en tanto que el primero teme hablar en voz alta, el segundo está recibiendo, sin más, una cantidad excesiva de estímulos—, ambos presentan la misma imagen a quien los observa desde fuera. Tal hecho ofrece a los dos tipos un indicio nada desdeñable acerca del modo como la veneración que profesamos al dominante hace que pasemos por alto cosas buenas, inteligentes y sabias. Por motivos muy diversos, los tímidos y los introvertidos podrían optar por consagrar su tiempo a proyectos susceptibles de ser desarrollados fuera de la mirada del público, como inventar, investigar, tender la mano a quienes sufren una enfermedad grave o aun asumir con callada competencia posiciones de mando. Aun cuando no son papeles de protagonismo, quienes los representan no dejan de ser gentes ejemplares.

Si aún no está seguro el lector del lugar en que se encuentra en la línea que va de la introversión a la extroversión, puede tomarse un momento para evaluarse. Responda cada pregunta con *sí o no*, según lo que proceda con más frecuencia[3*]:

1. Prefiero conversar a solas con otra persona a participar en actividades de grupo.
2. Lo normal es que me encuentre más a gusto expresándome por escrito.
3. Me gusta la soledad.
4. Todo apunta a que me preocupan menos que a los que me rodean la riqueza, la fama y la posición social.
5. No me hace gracia la charla insustancial, aunque disfruto manteniendo conversaciones serias sobre asuntos que son de mi interés.
6. Dicen que sé escuchar.
7. No soy dado a arriesgar mucho.
8. Me gusta la clase de trabajo que me permite «sumergirme» en él sin demasiadas interrupciones.
9. Prefiero celebrar mi cumpleaños de forma íntima, con uno o dos amigos o con familiares.
10. Los demás consideran suaves mi voz y mi conducta.
11. Prefiero no mostrar mi trabajo a otros ni hablar de él antes de tenerlo acabado.
12. Detesto los conflictos.
13. Trabajo mejor solo.
14. Acostumbro pensar antes de hablar.
15. Me encuentro agotado cuando salgo, aunque disfrute con la experiencia.
16. Muchas veces dejo que salte el contestador de mi teléfono.
17. Si tuviese que elegir, preferiría un fin de semana sin nada que hacer a uno con demasiadas actividades programadas.
18. No me gusta hacer varias cosas a la vez.
19. Me concentro con facilidad.
20. En el ámbito académico, prefiero una conferencia a un seminario.

Cuantas más veces haya respondido afirmativamente, mayor será, quizá, su grado de introversión. Si el número de contestaciones positivas y negativas es semejante, tal vez sea ambivertido (sí, sí: la palabra existe).

Sin embargo, ni siquiera si ha contestado como introvertido o como extrovertido puede decirse que sea predecible su comportamiento en cualquier

circunstancia. Afirmar que todo introvertido es un ratón de biblioteca o que todo extrovertido lleva lentejuelas a las fiestas sería como asegurar que todas las mujeres son, por naturaleza, conciliadoras y a todos los hombres les encantan los deportes de contacto físico. Tal como lo expresó Jung de forma acertada: «No existen los extrovertidos ni los introvertidos puros. De darse alguno, sería en un sanatorio para lunáticos[38]». Esto se debe, en parte, a la maravillosa complejidad que nos caracteriza como individuos, y también a la existencia de tantos géneros distintos de introvertidos y extrovertidos. Estos dos rasgos interactúan con el resto de los que conforman nuestra personalidad y con nuestra historia personal para crear clases de personas diferentes en extremo; y así, un estadounidense de inclinaciones artísticas compelido por los deseos de su padre a entrar en el equipo de fútbol americano como sus rudos hermanos presentará una introversión distinta, digamos, de la de una ejecutiva finesa hija de fareros. (Finlandia tiene fama de nación introvertida, tal como ilustra el siguiente chiste nativo: ¿Cuándo sabes que le gustas a un finés? Cuando te mira a los zapatos en vez de mirar los suyos)[39].

Muchos introvertidos son, además, personas «hipersensibles»; lo que, por poético que pueda parecer, no es, en realidad, sino una expresión técnica del ámbito de la psicología[40]. Si el lector es gente sensible, será más propenso que la media a encontrarse gratamente abrumado por la sonata *Claro de luna* de Beethoven, una frase bien construida o un gesto extraordinario de humanidad. Quizá lo repugnen con más facilidad que a otros la violencia y la fealdad, y lo más seguro es que posea una conciencia muy marcada. De pequeño lo tildaban tal vez de tímido, y siempre se ha puesto nervioso al verse evaluado: al tener que hablar en público, por ejemplo, o durante una primera cita. Más tarde tendremos ocasión de abordar el motivo por el que tiende a darse esta serie de atributos, en apariencia inconexos, en una misma persona y por qué esta es, a menudo, introvertida (aunque nadie sabe con exactitud cuántos introvertidos son altamente sensibles, sí podemos decir que el 70 por 100 de los sensibles son introvertidos, en tanto que el 30 por 100 restante suele asegurar necesitar una cantidad considerable de «tiempo de inactividad»).

Semejante complejidad hace evidente que no todo lo que lea en *El poder de los introvertidos* tiene por qué ser aplicable al lector, aun cuando pueda considerarse un introvertido de tomo y lomo. Entre otras cosas, vamos a dedicar no pocas páginas a la timidez y la sensibilidad, cuando acaso usted no posea

ninguno de estos rasgos. No pasa nada: puede quedarse con lo que le ataña y emplear el resto para mejorar sus relaciones con los demás.

Dicho todo esto, en este libro vamos a esforzarnos por no recurrir en exceso a las definiciones. La exposición estricta del significado de un término reviste una importancia vital para los investigadores cuyos estudios dependen de la determinación exacta del punto en que se pasa de la introversión a otros rasgos como la timidez; pero en el presente volumen vamos a centrarnos, más bien, en el fruto de esos trabajos. Los psicólogos de hoy han desvelado, con la ayuda de los neurocientíficos y las imágenes del cerebro que obtienen por resonancia magnética, información esclarecedora que está cambiando la concepción que poseemos del mundo… y también de nosotros mismos. Están brindando respuesta a preguntas como: ¿por qué hay personas habladoras, en tanto que otras prefieren medir sus palabras?; ¿por qué unas hacen trinchera en su trabajo y otras organizan fiestas de cumpleaños para sus compañeros de oficina?; ¿por qué hay quien se encuentra cómodo en puestos de autoridad y quien prefiere no mandar ni que le manden?; ¿pueden erigirse en líderes los introvertidos?; la predilección cultural que manifestamos respecto de la extroversión ¿es natural o responde a motivos sociales? Desde el punto de vista evolutivo, la introversión debe de haber sobrevivido en cuanto rasgo de personalidad por alguna razón; pero ¿cuál puede ser? ¿Debería consagrar sus energías el introvertido a actividades que le resulten afines de manera natural, o más bien obligarse a dar más de sí, como hizo Laura aquel día ante la mesa de negociación?

Las respuestas quizá le resulten sorprendentes. Aun así, si tuviese que aprender una sola cosa de este libro, espero que se trate del convencimiento de que tiene derecho a no renunciar a su propia personalidad. Puedo garantizar personalmente que semejante postura puede cambiarle la vida. ¿Recuerda el lector al primer cliente al que nos hemos referido, y al que hemos llamado Laura por proteger su identidad? En realidad, le estaba hablando de mí, precisamente porque fui yo mi primer cliente.

PRIMERA PARTE

# EL IDEAL EXTROVERTIDO

1

# EL NACIMIENTO DEL «TIPO MÁS AGRADABLE DEL MUNDO»

## Cómo se convirtió la extroversión en el ideal cultural

> Miradas de extraños, penetrantes y críticas.
>
> ¿Se atreve a sostenerlas con orgullo, con confianza y sin miedo?
>
> Anuncio impreso del jabón Woodbury (1922)

Estamos en 1902, en Harmony Church, una localidad diminuta de Misuri, apenas un punto minúsculo en el mapa situado en una llanura anegable a un centenar y medio de kilómetros de Kansas City. Nuestro joven protagonista es un estudiante de secundaria, simpático aunque inseguro, llamado Dale; un muchacho flaco, poco atlético e inquieto, hijo de un granjero de moral recta y perenne ruina económica dedicado a la cría porcina. Respeta a sus padres, pero lo repele la idea de seguir sus pasos por la senda de la pobreza. También lo preocupan otras cosas: los rayos y los truenos, la posibilidad de ir al infierno y la tendencia a la timidez que experimenta en momentos decisivos.

Cierto día llega a la ciudad un conferenciante del movimiento Chautauqua. Esta organización, creada en 1873 y con sede en el condado del que tomó el nombre, sito en la región interior del estado de Nueva York, envía a sus oradores más dotados a lugares de todo el país para que hablen de literatura, ciencia y religión, y los estadounidenses rurales los tienen en alta estima por el aire de distinción elegante que traen del mundo exterior, así como por el poder hipnótico que ejercen sobre su auditorio. Este en particular logra cautivar al joven Dale con una historia de ascensión a la riqueza desde los orígenes más humildes

imaginables, pues, en otro tiempo, él había sido un modesto empleado de granja de futuro poco venturoso, hasta que desarrolló un estilo retórico cautivador y se hizo un hueco en Chautauqua. El muchacho está pendiente de cada una de sus palabras.

Unos años después, Dale tiene ocasión, una vez más, de quedar impresionado nuevamente por el valor del arte de hablar en público. Su familia se muda a una granja de Warrensburg, también en Misuri, a fin de que pueda asistir a la universidad sin tener que pagar alojamiento y manutención. Dale observa que sus compañeros erigen en cabecillas a los alumnos vencedores de los concursos de oratoria del campus, y decide ser uno de ellos. Se inscribe en cuantos se convocan, y cada noche vuelve corriendo a casa a fin de practicar. Sufre una derrota tras otra: es tenaz, pero no puede considerarse un orador sobresaliente. Sin embargo, al fin empieza a ver recompensados sus empeños: triunfa en los certámenes y se convierte en héroe del campus. Entre sus compañeros, son muchos los que recurren a él para que los enseñe a hablar, y los que reciben clases suyas también comienzan a ganar.

Aunque en 1908, año en que sale de la facultad, sus padres siguen siendo pobres, el mundo empresarial está en pleno auge en Estados Unidos. Henry Ford está vendiendo su Modelo T como rosquillas con el lema publicitario de: «Para placer y negocios», y nadie ignora los nombres de J. C. Penney, Woolworth y Sears Roebuck. La electricidad ilumina los hogares de la clase media, y la instalación de aparatos sanitarios dentro de las casas ahorra no pocas salidas a medianoche a sus ocupantes. La nueva economía está pidiendo a gritos una clase nueva de hombre: un representante, un operador social de sonrisa pronta y apretón de manos magistral, capaz de llevarse bien con sus colegas y eclipsarlos a un mismo tiempo. Dale se une a la legión creciente de vendedores y se echa a la carretera sin muchas más posesiones que su pico de oro.

Se apellida Carnegie (Carnagey, en realidad, aunque cambiará la ortografía más tarde, quizá para evocar a Andrew, el gran industrial). Después de varios años agotadores vendiendo carne de vacuno para Armour and Company, acaba por establecerse como profesor de oratoria. Da su primera clase en una escuela nocturna de la Young Men’s Christian Association (YMCA) sita en la calle Ciento veinticinco de Nueva York. Pide el salario de dos dólares por sesión que suelen percibir los docentes de ese tramo horario, y el director, que duda que la materia que enseña vaya a atraer demasiado interés, se lo deniega.

Sin embargo, el curso conoce un éxito espectacular de la noche a la mañana,

y su autor, a continuación, funda el Dale Carnegie Institute, dedicado a ayudar a los ejecutivos a acabar con las mismas inseguridades que lo habían retenido a él de joven. En 1913 publica su primer libro, titulado *Cómo hablar bien en público e influir en los hombres de negocios*. «Si en los tiempos en que los pianos y los cuartos de baño eran artículos de lujo —escribe— los hombres consideraban que el de hablar bien en público era un don peculiar que solo necesitaban los abogados, los clérigos o los hombres de Estado, hoy nos damos cuenta de que constituye un arma indispensable para quienes avanzan con pasos de gigante en la intensa competición de los negocios[1]».

La metamorfosis de granjero y viajante a ídolo de la oratoria que experimentó Carnegie es también la historia del nacimiento del ideal extrovertido. La trayectoria que siguió fue reflejo de la evolución cultural que tomó forma entre finales del siglo XIX y principios del XX, y que cambió para siempre nuestra propia identidad y la de las personas a las que admiramos, cómo actuamos en una entrevista de trabajo y qué buscamos en un empleado; cómo cortejamos a nuestra pareja futura y cómo criamos a nuestros hijos. Estados Unidos experimentó el cambio de una «cultura del carácter» a una «cultura de la personalidad», según la expresión empleada por el célebre historiador social Warren Susman, e inauguró con ello un período de angustias personales del que quizá no lleguemos nunca a recuperarnos[2].

El ideal de la cultura del carácter era una persona seria, disciplinada y respetable. En él no importaba tanto la impresión que pudiese dar uno en público como la conducta que observara en privado. La palabra *personality* («personalidad») no existía en inglés hasta el siglo XVIII, la idea de «tener una gran personalidad» no se generalizó hasta el XX[3]. Sin embargo, al adoptar esta segunda cultura, los estadounidenses comenzaron a centrar su atención en cómo los percibían los demás, a sentirse cautivados por personajes atrevidos y divertidos. «El papel social que exigía la nueva cultura de la personalidad era el de un intérprete —al decir de Susman—: todo estadounidense debía convertirse en actor».

El auge industrial de Estados Unidos fue uno de los motores principales de esta evolución cultural. La nación pasó con gran rapidez de ser una sociedad agrícola de casitas dispersas por la pradera a convertirse en una potencia

urbanizada cuyo negocio eran los negocios —conforme a la conocida cita—. Si en los albores de su historia la mayor parte de sus habitantes vivía como la familia de Dale Carnegie, en granjas o en municipios pequeños, relacionándose con gentes a las que conocían desde la infancia, con la llegada del siglo XX, un aluvión colosal de grandes empresas, construcciones e inmigrantes trasladó a la población a las ciudades.

En 1790, la proporción de estadounidenses que habitaban estas representaba solo el 3 por 100, y en 1840 no superaba el 8 por 100; pero llegado 1920, más de un tercio del país tenía su residencia en áreas urbanas[4]. «Todos no podemos vivir en las ciudades —escribió en 1867 Horace Greeley, director del *New York Tribune*—, y sin embargo, casi todos parecen resueltos a hacerlo[5]».

Los estadounidenses se encontraron con que ya no trabajaban con vecinos, sino con extraños. El «ciudadano» dejó de serlo para convertirse en «empleado» y hubo de enfrentarse a la cuestión de cómo causar una buena impresión a personas con las que no mantenía vínculo cívico ni familiar alguno. «Los motivos por los que conseguía un ascenso un hombre o sufría rechazo social una mujer —escribe el historiador Roland Marchand— habían dejado de deberse en gran medida a un antiguo trato de favor o a viejas rencillas familiares. En las relaciones laborales y sociales del momento, cada vez más anónimas, es de sospechar que cualquier cosa (incluida una primera impresión) podía inclinar la balanza de forma decisiva[6]». (Los estadounidenses respondieron a semejantes presiones tratando de convertirse en agentes comerciales capaces de vender no ya el último cachivache de su empresa, sino también su propia persona).

Uno de los representantes más claros de la transformación que llevó al carácter a convertirse en personalidad es la tradición de autoayuda en la que representó un papel tan descollante el mismísimo Dale Carnegie. Los libros dedicados a tal actividad han tenido siempre un peso considerable en la psique estadounidense. Muchas de las primeras guías de conducta eran parábolas religiosas, como es el caso de *El progreso del peregrino*, novela inglesa de 1678 que exhortaba al lector a llevar una vida comedida si quería alcanzar el reino de los cielos[7]. Las obras edificativas del siglo XIX, menos devotas, seguían predicando el valor de un carácter noble. Recogían ejemplos de héroes de la historia como Abraham Lincoln, venerado no solo por sus dotes de comunicación, sino también por la modestia que lo llevaba a «no agraviar con su superioridad», tal como lo expresó Ralph Waldo Emerson[8]. También rendían

homenaje a los ciudadanos de a pie que llevaban una vida moralmente loable. Un manual muy popular de 1899, titulado *Character: The Grandest Thing in the World* («El carácter: lo más grandioso del mundo»), refería la historia de la empleada de un comercio que entrega su magro salario a un vagabundo que tirita de frío y echa a correr antes de que nadie pueda reparar en lo que ha hecho. El lector entendía que su virtud no procedía solo de su generosidad, sino también de su deseo de anonimato[9].

Sin embargo, llegado 1920, las guías de autoayuda habían mudado su atención de la integridad interior al encanto exterior; al «saber qué decir y cómo decirlo», conforme a la expresión empleada por uno de esos manuales. «Crear una personalidad es tener poder», afirmaba otro, en tanto que un tercero recomendaba: «Trate por todos los medios de dominar su porte de tal modo que piensen los demás: "Es el tipo más agradable del mundo". Así empezará a ganarse una reputación de hombre con personalidad[10]». La revista *Success* y *The Saturday Evening Post* introdujeron secciones en las que se instruía a los lectores en el arte de la conversación[11]. Orison Swett Marden, el autor que había escrito el citado *Character: The Grandest Thing in the World* cuando tocaba a su fin el siglo XIX, publicó en 1921 otro título de gran éxito. Se llamaba *Masterful Personality* («Personalidad arrolladora», traducido al español como *El dueño de sí mismo*).

Aunque muchos de estos libros estaban destinados a los hombres de negocios, a las mujeres también se les recomendaba que promoviesen una cualidad misteriosa llamada *fascinación*[12]. La de alcanzar la mayoría de edad en la década de los veinte constituía una empresa tan competitiva en comparación con lo que habían conocido sus abuelas, según advertía cierta guía de belleza, que estaban obligadas a desplegar un atractivo ostensible. «Quienes se cruzan con nosotras por la calle —aseveraba— no pueden adivinar que somos inteligentes y encantadoras si no lo parecemos[13]». Semejante consejo, con el que se pretendía, al parecer, mejorar la vida del público, debía de resultar perturbador aun a los lectores que poseyeran una confianza razonable en sí mismos. Susman elaboró una relación de las palabras que aparecían con más frecuencia en los manuales de principios del siglo XX centrados en la personalidad para compararlos con las guías decimonónicas que ponían el acento en el carácter. Pudo comprobar así que, en tanto que estas hacían hincapié en

atributos que podía tratar de mejorar cualquier persona y que se describían con términos como:

civismo,
deber,
trabajo,
actos de nobleza,
honor,
reputación,
moral,
maneras o
integridad,

las nuevas ponderaban cualidades mucho más difíciles de adquirir. Por más que Dale Carnegie pudiera hacer que pareciese lo contrario, se trataba de facultades que se tenían o no se tenían, como el ser:

magnético,
fascinador,
impresionante,
atractivo,
fervoroso,
dominador,
enérgico,
activo…

No es fruto de la coincidencia el que los estadounidenses comenzaran a obsesionarse con las estrellas de cine entre la década de los veinte y la de los treinta[14]. ¿Quién puede erigirse en modelo del magnetismo personal mejor que un ídolo de las multitudes?

También recibieron consejo acerca de cómo presentarse a sí mismos —fuese o no esta su voluntad— por parte de la industria publicitaria. Si bien los primeros anuncios escritos se limitaban a destacar las bondades del producto («Eaton’s Highland Linen: el papel de escritura más terso y más limpio»), los reclamos que poblaban aquella época nueva, gobernada por la personalidad, hacían del consumidor intérpretes aquejados de un miedo escénico del que solo podía

escapar el artículo del anunciante[15]. Se centraban, de forma obsesiva, en las miradas hostiles de los ambientes públicos. «Las personas que lo rodean lo juzgan en silencio», advertía un anuncio del jabón Woodbury en 1922, mientras que Williams, la empresa de crema de afeitar, avisaba de lo siguiente: «En este momento, hay más de un ojo crítico evaluándote[16]».

Los publicistas de la avenida Madison de Nueva York se dirigían sin ambages a las inquietudes de los representantes comerciales varones y los mandos intermedios. En un anuncio de cepillos de dientes Dr. West's se veía a un individuo de aspecto próspero sentado tras un escritorio que, con el brazo apoyado en una cadera con gesto confiado, pregunta al lector: «¿Ha tratado alguna vez de venderse usted mismo a sí mismo? Una primera impresión favorable es lo que más importa si busca el éxito empresarial o social[17]». Otro de Williams mostraba a un hombre con bigote y un peinado impecable que recomienda al espectador: «¡Haga que se refleje en su rostro la confianza y no la turbación! Las más de las veces lo juzgarán solo por su aspecto[18]».

Otros recordaban al público femenino que la fortuna que les pudiese deparar una cita dependía no solo de su apariencia, sino también de su personalidad. En 1921 la Woodbury mostraba a una joven apenada que se encontraba sola en casa tras volver de una velada decepcionante. Había deseado ser una mujer «de éxito, festiva, triunfal», se compadecía el texto; pero sin la ayuda del jabón adecuado, se había convertido en un fracaso social[19].

Diez años más tarde, el detergente para ropa Lux se anunciaba con una carta lastimera dirigida a Dorothy Dix, protagonista de cierto consultorio periodístico. «Estimada señorita Dix —decía—: ¿Qué puedo hacer para aumentar mi popularidad? Belleza no me falta y no soy tonta, aunque sí muy tímida y cohibida en mi trato con los demás. Siempre temo no gustar. […] Joan G». La respuesta no se andaba por las ramas: el único modo que tenía Joan de adquirir el «convencimiento hondo e indiscutible de estar resultando encantadora» consistía en emplear Lux al lavar sus prendas interiores, sus cortinas y los cojines de su sofá[20].

Esta representación del cortejo como una apuesta en la que había que ponerlo todo en juego reflejaba lo que tenía de audaz la nueva cultura de la personalidad. La restricción —aun represión, en algunos casos— propia de los códigos sociales de la del carácter llevaba a ambos sexos a dar muestras de reserva en el

momento del galanteo. Las mujeres demasiado llamativas o que cruzaban la mirada con la de un extraño de manera inapropiada se tenían por descaradas.

Aunque a las de clase alta se les permitía hablar con más libertad que a las que ocupaban escalones más bajos de la escala social, y de hecho, se las juzgaba, en parte, por el talento que desplegasen a la hora de elaborar respuestas agudas, también iba para ellas la recomendación de afectar sonrojo y bajar la mirada. Los manuales de conducta advertían que «la más fría de las reservas» resultaba «más admirable en una mujer a la que un hombre dese[as]e hacer su esposa que el menor asomo de familiaridad indebida». Los varones podían adoptar una actitud callada a fin de demostrar dominio de sí mismos y un poderío que no necesitaba exhibición alguna, y aunque la timidez resultaba inaceptable en sí misma, la reserva se consideraba aval de buena cuna.

Sin embargo, con la llegada de la cultura de la personalidad comenzó a venirse abajo el valor de este género de corrección, tanto en el caso de la mujer como en el del hombre. De este no se esperaba ya que hiciese a aquella llamadas rituales ni declaraciones serias de intenciones, sino que se lanzara a conquistarla con elaborados coqueteos verbales a modo de «cuerda» tendida para que ella la asiera. El que callaba incurría en peligro de ser tenido por afeminado, pues tal como advertía cierta guía sexual de gran popularidad publicada en 1926: «Los homosexuales son siempre tímidos, apocados, retraídos». También de ella se esperaba que hiciese equilibrios en la línea tenue que separaba el decoro del atrevimiento. Si respondía con demasiado encogimiento a las insinuaciones románticas podía ser acusada de frigidez[21].

El terreno de la psicología también comenzó a hacer frente a este afán por expresar confianza y la presión que llevaba aparejada. Gordon Allport, especialista de notable reputación, ideó en la década de los veinte una prueba diagnóstica de «dominio y sumisión» con la que medir el ascendiente social. «La civilización de nuestros días —escribió este investigador de natural tímido y reservado— parece valorar en grado sumo a la persona impetuosa, al ambicioso[22]». En 1921, Carl Jung subrayó la situación precaria que había alcanzado la introversión. Él entendía que los introvertidos eran «educadores y promotores de cultura» que mostraban el valor de «la vida interior que tanto necesita nuestra civilización», si bien reconocía que su «reserva y embarazo en apariencia sin fundamento despiertan de forma natural todos los prejuicios que existen hoy en su contra[23]».

Sin embargo, donde más patente se hizo la necesidad de aparentar seguridad en uno mismo fue en la aparición de un concepto nuevo en el ámbito de la psicología, llamado *complejo de inferioridad*, al que la prensa popular no tardó a referirse por sus siglas. Fue el especialista vienés Alfred Adler quien desarrolló esta idea durante la década de los veinte a fin de describir el sentimiento de ineptitud y sus consecuencias. «¿Se siente inseguro? —preguntaba la cubierta de la traducción al inglés de su éxito de ventas *Conocimiento del hombre*—. ¿Es usted un ser pusilánime, sumiso?». En él, explicaba que todos los niños se sienten inferiores por vivir en un mundo de adultos y hermanos mayores, y durante el proceso normal de crecimiento aprenden a orientar estos sentimientos hacia la consecución de sus objetivos. Sin embargo, si las cosas se tuercen durante el proceso de maduración, puede ser que se vean obligados a cargar con este temido trastorno, propensión que reviste no poca seriedad en una sociedad cada vez más competitiva.

La idea de embalar sus inquietudes sociales en el pulcro envoltorio de un complejo psicológico revestía un gran atractivo para muchos estadounidenses. En consecuencia, el de inferioridad se trocó en explicación universal de los problemas surgidos en no pocas áreas de la existencia humana, desde las relaciones amorosas a la educación de los hijos o la vida profesional. En 1924, las páginas de la revista *Collier's* recogieron la historia de una mujer que temía casarse con el hombre al que amaba por miedo a provocar en él un complejo de inferioridad que le impidiera ser alguien. Otra publicación popular dio a la luz un artículo titulado «Your Child and That Fashionable Complex». («Su hijo y ese complejo tan de moda») en el que se exponía a las madres qué podía originarlo en los más pequeños y cómo prevenirlo o curarlo. Todo apuntaba a que todo el mundo lo sufría. Tanto era así, que para algunos se convirtió, por paradójico que resulte, en señal de distinción. Lincoln, Napoleón, Theodore Roosevelt, Edison, Shakespeare…: todos estaban aquejados de él al decir de una crónica aparecida en *Collier's* en 1939. «Así que —concluía— si tiene usted un complejo de inferioridad galopante arraigado en su interior, puede considerarse una persona afortunadísima…, siempre que goce de la fortaleza de carácter necesaria[24]».

Pese al tono esperanzador que impregna estas líneas, lo cierto es que los expertos en orientación infantil de la década de los veinte se propusieron ayudar a los más pequeños a desarrollar personalidades cautivadoras. Si hasta entonces estos profesionales se habían ocupado, sobre todo, de niñas de sexualidad precoz

y niños delincuentes, desde aquel momento, psicólogos, trabajadores sociales y médicos se centraron en sujetos normales con «desajustes de personalidad», y en particular en criaturas tímidas, pues tal condición —advertían— podía acarrear resultados terribles, desde alcoholismo hasta suicidio, en tanto que el temperamento expansivo estaba llamado a propiciar el buen éxito social y financiero. Estos especialistas recomendaban a los padres que adaptasen a sus hijos al medio, y a las escuelas, que hicieran hincapié no tanto en el aprendizaje de contenidos escritos como en «la asistencia y orientación de su personalidad en desarrollo». Los educadores asumieron esta función con tanto entusiasmo, que llegado 1950, el lema del Congreso Hemisecular de la Casa Blanca sobre la Infancia y la Juventud no fue otro que: «Una personalidad sana para cada niño[25]».

Los padres bienintencionados de mediados del siglo XX estaban de acuerdo en que la actitud callada era inaceptable, y lo ideal para los niños de uno y otro sexo era la interacción social[26]. Algunos disuadían a sus hijos de ocuparse en aficiones solitarias y serias —como la música culta— que pudiesen hacerlos impopulares. Los mandaban a la escuela a edades cada vez más tempranas para que aprendiesen, sobre todo, a crear lazos con la colectividad[27]. Era frecuente que a los niños introvertidos los señalasen como casos problemáticos (situación que resultará reconocible a cualquiera que tenga hoy un hijo introvertido).

En *El hombre organización*, libro de 1956 que gozó de un gran éxito de ventas, William Whyte describe la conspiración que urdieron padres y docentes a fin de rectificar la personalidad de los niños callados. «Johnny no estaba obteniendo buenos resultados en la escuela —recordaba que le había confiado una madre—. Su profesor me dijo que, aunque en los estudios iba bien, su adaptación social no era tan buena como cabía esperar. Siempre escogía, a lo más, uno o dos amigos a la hora de jugar, y a veces se contentaba con estar solo». Los progenitores acogían de buen grado este género de intervenciones. «Salvo raras excepciones —señalaba Whyte—, agradecen que los centros escolares se afanen por corregir la tendencia a la introversión y a otras anomalías periféricas[28]».

Los padres que se veían atrapados en semejante sistema de valores no eran crueles ni faltos de inteligencia: solo pretendían preparar a sus retoños para «el mundo real». Cuando estos crecían y entraban en la universidad o en el mundo laboral topaban con los mismos cánones. Los encargados de evaluar las

solicitudes de matrícula en grados superiores no buscaban a los candidatos más excepcionales, sino a los más extrovertidos. Paul Buck, rector de Harvard, declaró a finales de la década de los cuarenta que su institución tenía intención de rechazar al aspirante «sensible, neurótico» y «estimulado en exceso en lo intelectual» en favor de muchachos de «sanas tendencias extrovertidas». En 1950, Alfred Whitney Griswold, quien ocupaba el mismo cargo en Yale, aseveró que su universidad pretendía integrar no «al erudito fatuo y sumamente especializado, sino al hombre polifacético y equilibrado[29]». Cierto decano comunicó a Whyte que, «llegado el momento de elegir entre las solicitudes recibidas de los centros de educación secundaria, entendía que era cosa de sentido común tener en cuenta no ya lo que deseaba su facultad, sino también lo que iban a querer quienes fueran a contratarlos para las empresas a la vuelta de cuatro años. "Ellos buscan un tipo de persona sociable y activa —afirmaba—, y por eso pensamos que el mejor candidato es quien ha logrado una media de entre 80 y 85 en el instituto y ha participado en numerosas actividades extraescolares. No le vemos gran utilidad al introvertido 'brillante'"[30]».

Este último administrador universitario había entendido a la perfección que el empleado modelo de mediados del siglo XX —incluidos los científicos de los laboratorios farmacéuticos y otros profesionales cuya ocupación raras veces supusiera tratar con el público— no era el pensador sesudo, sino el extrovertido cordial con alma de vendedor. «Por lo común, cuando se recurre al término *brillante* —explica Whyte—, es para añadir a continuación un *pero* (como en el caso de: "Apoyamos por completo al individuo brillante, aunque…") o unirlo a otros como *imprevisible, excéntrico, introvertido, chiflado*, etc.». «Estos tipos van a estar en contacto con otros integrantes de la organización —decía cierto ejecutivo de la década de los cincuenta al referirse a los desventurados científicos que trabajaban para él—, y resulta de gran ayuda que sean capaces de dar buena impresión[31]».

El trabajo del investigador no se centraba solo en el desarrollo del producto, sino también, en parte, en su venta, y para ello se hacía necesaria una conducta campechana y efusiva. En IBM, compañía que encarnaba el ideal del hombre de empresa, el personal de ventas se reunía cada mañana para cantar a pleno pulmón el himno de la casa: «Ever Onward». («Siempre adelante»), y entonar el «Selling IBM». («Vendiendo IBM») con la música de *Singin' in the Rain*:

Vendemos IBM, vendemos IBM.

¡Menuda gozada!
El mundo nos quiere.

Cancioncilla que concluía con estos conmovedores versos:

Con gran distinción,
con resolución,
vendemos, sin más, IBM[32].

Acto seguido, salían a la calle a pregonar su mercancía y demostrar que quienes escogían las solicitudes que llegaban a Harvard y a Yale estaban quizás en lo cierto, pues lo más probable es que hubiera solo una clase de persona interesada a empezar así la jornada laboral.

El resto de los «hombres organización» debían ingeniárselas como bien les fuera posible. Si la historia del consumo farmacéutico puede servir de indicación, es acertado concluir que muchos tuvieron dificultades para soportar tamañas presiones. En 1955, la compañía Carter-Wallace sacó al mercado el ansiolítico que denominó Miltown. El estado de angustia que debía combatir se había convertido en el producto natural de una sociedad despiadadamente competitiva y social. El medicamento, destinado al público masculino, logró enseguida un número de ventas insólito en la historia de Estados Unidos al decir de la historiadora social Andrea Tone. Llegado el año de 1956 lo había probado uno de cada veinte habitantes de la nación, y en 1960 representaba, junto con un fármaco similar llamado Equanil, una tercera parte de todas las prescripciones que hacían sus médicos. «La ansiedad y la tensión están a la orden del día en nuestro tiempo», recordaba un anuncio del segundo[33]. En la década de los sesenta, se sumó a ellos el tranquilizante Serentil con una campaña que ponía de relieve de un modo aún más directo la necesidad de mejorar el rendimiento social: «Para la ansiedad que produce el no encajar[34]».

El ideal extrovertido no es, por descontado, una invención moderna. La extroversión se encuentra en nuestro ADN, y según algunos psicólogos de forma literal. Se ha descubierto que el rasgo prevalece menos en Asia y África que en Europa y América, continente cuya población desciende en gran medida de emigrantes de otros puntos del planeta. Al decir de los investigadores, no carece de sentido el que quienes viajaban por el mundo lo tuviesen en mayor grado que quienes permanecían en su tierra de origen, y lo transfirieran a sus hijos y a los

hijos de estos. «Dado que los rasgos de personalidad se transmiten de forma genética —escribe el psicólogo Kenneth Olson—, cada oleada sucesiva de cuantos emigraban a un continente nuevo daría lugar, con el tiempo, a una población de individuos más integrados que los residentes del territorio de partida[35]».

También es posible seguir la pista a la admiración que profesamos a los extrovertidos hasta llegar a los antiguos griegos, que tenían el de la oratoria por uno de los dones más excelsos, o los romanos, para los cuales no había castigo peor que el destierro de la ciudad y su bullente vida social[36].

Y no cabe negar que los padres fundadores de Estados Unidos gozan de nuestra admiración precisamente por la grandilocuencia que desplegaban al hablar de la emancipación: «¡O me dais la libertad, o me dais muerte!». Hasta el cristianismo del primer renacimiento religioso de la nación, que data del Gran Despertar del siglo XVIII, dependía del histrionismo de clérigos cuya eficacia se medía por el grado en el que lograban hacer llorar, gritar y perder, en general, el decoro a gentes por lo común reservadas. «Nada me produce más aflicción, más angustia, que ver a un ministro de pie y casi inmóvil, avanzando lentamente como el matemático que calcula la distancia a la que se encuentra la Luna de la Tierra», se quejaba en 1837 el colaborador de cierta publicación devota[37].

Tal como hace pensar este desdén, los primeros estadounidenses adoraban la acción y recelaban del intelecto por asociar la vida cerebral con la aristocracia europea lánguida e ineficiente que habían dejado atrás[38]. La campaña presidencial de 1828 enfrentó a John Quincy Adams, antiguo profesor de Harvard, y a Andrew Jackson, vigoroso héroe militar. Uno de los lemas publicitarios de este último distinguía a los dos de un modo elocuente: «Si John Quincy Adams sabe escribir, Andrew Jackson sabe pelear[39]». ¿Que quién ganó? Pues, tal como lo expresa el historiador cultural Neal Gabler, los puños derrotaron a la pluma (el perdedor, por cierto, está considerado por los psicólogos políticos uno de los pocos personajes introvertidos de la historia de los comicios presidenciales de Estados Unidos[40]).

No obstante, si bien no la creó, la aparición de la cultura de la personalidad fue a intensificar esta predisposición, en relación no ya con los dirigentes políticos y religiosos, sino también con el común de las personas. Y por beneficiosa que pudiera haber resultado para los fabricantes de jabón la importancia concedida de pronto al encanto y el carisma, lo cierto es que aquella

tendencia nueva no resultó del agrado de todos. «El respeto a la personalidad humana individual ha alcanzado su punto más bajo entre nosotros —observaba cierto intelectual en 1921—, y constituye una paradoja deliciosa el que ninguna nación hable de personalidad con tanta constancia como la nuestra. Hasta tenemos escuelas destinadas a potenciar la expresión y el desarrollo de la propia persona, aunque por lo común dé la sensación de que al hablar de estos estemos pensando en los de un agente inmobiliario de éxito[41]».

Otro crítico se dolía del interés servil que estaban empezando a prestar los estadounidenses a los histriones. «Asombra la atención que reciben hoy de las revistas lo teatral y cuanto tiene que ver con ello», lamentaba. Asuntos como estos, que apenas veinte años antes —en tiempos de la cultura del carácter— se habrían tenido por poco decorosos, se habían transformado en «una parte tan relevante de la vida de la sociedad, que no hay clase que no los incluya en sus conversaciones[42]». Hasta el célebre *Prufrock*, poema de T. S. Eliot publicado en 1913 en el que deplora la necesidad de «preparar un rostro que presentar a los rostros con que topo», parece una divisa apasionada contra las exigencias de aquella necesidad nueva de hacer de representante de uno mismo. Si los poetas del siglo anterior habían errado en solitario como nube que atraviesa los campos (como Wordsworth, en 1802) o se habían retirado al lago de Walden (cosa que hizo Thoreau en 1845), al personaje de Eliot lo preocupa que lo miren los «ojos que lo clavan a uno a una frase hecha» y lo fijan convulso en la pared[43].

Poco menos de cien años después, la queja de *Prufrock* se encuentra incluida en los planes de estudios de los institutos de educación secundaria, en donde la memorizan para olvidarla de inmediato adolescentes cada vez más doctos en la labor de dar forma a sus personajes en la Red y fuera de ella; estudiantes que habitan un mundo en el que la posición, los ingresos y la autoestima dependen más que nunca de la capacidad para satisfacer las demandas de la cultura de la personalidad. La presión conducente a que divirtamos y nos vendamos sin mostrarnos nunca angustiados no ha dejado de aumentar: el número de estadounidenses que se consideran tímidos subió del 40 al 50 por 100 entre la década de los setenta y la de 1990, quizá porque cada vez nos comparemos con un modelo más elevado de audacia en la presentación de la propia persona[44]. La llamada *fobia social*, que no es, en esencia, sino una forma patológica de timidez, afecta hoy, al parecer, a uno de cada cinco ciudadanos de la nación[45]. La edición más reciente del *Diagnostic and Statistical Manual of Mental*

*Disorders (DSM-IV*), la biblia psiquiátrica de los trastornos mentales, considera el miedo a hablar en público una afección —no un engorro ni una desventaja, sino una enfermedad— cuando interfiere con el rendimiento laboral de quien lo sufre[46]. «De nada sirve —refirió a Daniel Goleman un alto cargo de la Eastman Kodak— ser capaz de sentarse frente al ordenador emocionado por un fantástico análisis de regresión estadística si luego nos da aprensión presentar los resultados ante un grupo de ejecutivos» (todo apunta a que no hay nada de malo en que nos dé aprensión hacer un análisis de regresión estadística si nos emociona hablar en público[47]).

No obstante, quizás el mejor modo de medir la cultura de la personalidad del siglo XXI nos lo ofrezca, una vez más, el ámbito de la autoayuda. Hoy, cien años después de que Dale Carnegie ofreciera aquel primer taller de oratoria en la YMCA, su libro *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, el más vendido de cuantos escribió, sigue figurando en los expositores de los aeropuertos y en las listas de los más leídos en el mundo empresarial[48]. El Dale Carnegie Institute no ha dejado de ofrecer variantes actualizadas del curso original de su creador, y el don de saber expresarse con fluidez sigue contándose entre las más destacadas de las dotes profesionales. Toastmasters, organización sin ánimo de lucro instaurada en 1924 cuyos integrantes se reúnen todas las semanas a fin de practicar el arte de hablar en público y cuyo fundador declaró: «hablar es vender, y toda venta va ligada al discurso», sigue prosperando y cuenta con más de 12.500 divisiones en 113 países[49].

El vídeo de promoción que recoge en su página web consiste en una sátira en la que dos colegas, Eduardo y Sheila, forman parte del público asistente al ficticio VI Congreso Anual de la Empresa Mundial. Tiene la palabra un orador de aire nervioso que ofrece, a duras penas, una presentación lamentable.

—Suerte que uno no es tan torpe —musita Eduardo.

—¿Lo dices en serio? —responde su compañera con sonrisa de satisfacción —. ¿Ya no te acuerdas del informe de ventas que presentaste el mes pasado delante de aquellos clientes nuevos? Pero ¡si creí que te ibas a desmayar!

—Tan mal no estuve, ¿no?

—¡Ya lo creo que lo estuviste! Yo diría que hasta peor.

Él, como no podía ser menos, se muestra avergonzado, y la insensible Sheila parece pasar por alto este detalle.

—Pero puedes arreglarlo —le dice—. Puedes hacerlo mejor. […] ¿No has oído hablar de Toastmasters?

Aquella joven atractiva y morena convence a Eduardo para que asista con ella a una reunión de la asociación, en donde se presenta voluntaria para hacer un ejercicio llamado *verdad o mentira*. Debe contar algo de su vida a la quincena de participantes que la están escuchando para que estos decidan si pueden creerlo o no.

—¿Qué te apuestas a que me quedo con todos? —susurra a su acompañante antes de dirigirse a la palestra con paso firme.

A continuación, teje un cuento rebuscado en el que, tras ejercer no pocos años de cantante de ópera, debe tomar la dolorosa decisión de renunciar a todo por pasar más tiempo con su familia. Cuando acaba, el jefe de ceremonias de turno pregunta al grupo si cree en la verdad del relato que acaba de escuchar. Todos los de la sala levantan la mano, y el presentador se vuelve hacia Sheila para saber si es cierto cuanto ha dicho.

—¡Si ni siquiera doy el tono! —exclama triunfante.

Sheila da la impresión de ser una mujer poco sincera, aunque extrañamente simpática. Como los angustiados lectores de los manuales de personalidad de la década de los veinte, lo único que hace es tratar de medrar en la oficina.

—Trabajo en un entorno muy competitivo —confiesa a la cámara— en el que tengo que tener más listas que nunca mis facultades[50].

¿Y qué quiere decir esto último? ¿Que tenemos que aprender a presentarnos ante los otros con tal habilidad que nos sea posible fingir sin que nadie se dé cuenta? ¿Que hay que aprender a dominar la voz, los gestos y el lenguaje corporal hasta que nos sea posible contar —vender— lo que nos venga en gana? Estas son aspiraciones venales, señal de lo lejos que hemos llegado —y no por el buen camino, precisamente— desde los tiempos en que transcurrió la infancia de Dale Carnegie.

Sus padres, gentes de moral recta, hubiesen querido que su hijo se dedicara a la religión o la enseñanza, y no a las ventas. No parece muy probable que hubiesen estado dispuestos a dar su aprobación a una técnica de superación personal llamada *verdad o mentira*. Ni tampoco, por cierto, a los consejos de gran éxito editorial que ofrecía su hijo para hacer que los demás lo admiren a uno y le permitan escalar.

En *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* abundan títulos de capítulos como: «Hacer que todos se avengan a hacer lo que usted quiera» o «Cómo hacer que lo miren con buenos ojos al instante».

Cabe preguntarse cómo hemos podido pasar del carácter a la personalidad sin advertir que hemos sacrificado algo muy valioso en el trayecto.

2

# EL MITO DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

## La cultura de la personalidad, un siglo después

> La sociedad es, en sí misma, educación en valores extrovertidos, y raras veces ha habido otra que los predicase con tanta fuerza. Es verdad que ningún hombre es una isla, pero John Donne se habría retorcido de rabia si hubiera sabido con qué insistencia iba a repetirse su adagio y con qué motivo.
>
> WILLIAM WHYTE

### EL ARTE DE VENDER COMO VIRTUD: LA VIDA CON TONY ROBBINS

—¡Qué emoción! ¿Verdad? —me pregunta una joven llamada Stacy cuando le entrego mi formulario de inscripción, alzando su voz melosa hasta formar un gran signo de exclamación.

Yo inclino la cabeza en gesto de asentimiento y le ofrezco mi mejor sonrisa. Del otro lado del recibidor del Centro de Convenciones de Atlanta nos llegan chillidos.

—¿Qué es ese ruido? —pregunto.

—Están animando a todo el público antes de entrar —responde entusiasmada —. Forma parte de la experiencia LPD.

Dicho esto, me entrega un cuaderno de espiral de color púrpura y una placa de identificación con una cinta para que me la cuelgue del cuello, «LIBERA EL PODER QUE LLEVAS DENTRO», proclama la libreta con grandes mayúsculas, como dándome la bienvenida al seminario básico de Tony Robbins.

Al decir del material promocional, he pagado 895 dólares por aprender cómo ser más enérgica, hacer que mi vida cobre impulso y dominar mis miedos; pero

lo cierto es que no estoy aquí para liberar el poder que llevo dentro —aunque nunca esté de más recibir algún consejo al respecto—, sino porque este curso constituye la primera parada del viaje en que me he embarcado con la intención de comprender el ideal extrovertido. He visto los publirreportajes de Tony Robbins —él asegura que en todo momento se está emitiendo alguno en un canal u otro—, y lo cierto es que estoy convencida de que debe de ser una de las personas más extrovertidas del planeta. Por si fuera poco, es también el rey de la autoayuda, y ha tenido entre sus clientes al presidente Clinton, a Tiger Woods, a Nelson Mandela, a Margaret Thatcher, a la princesa Diana, a Mijaíl Gorbachov, a la madre Teresa de Calcuta, a Serena Williams, a Donna Karan y a otros cincuenta millones de personas[1]. Y la industria de la autoayuda, a la que confían miles de estadounidenses sus corazones, sus almas y unos 11.000 millones de dólares al año, revela por definición cuál es el concepto que tenemos del ser ideal, al que aspiramos a convertirnos con seguir, sin más, estos siete principios por aquí y esas tres leyes por allá[2]. Estoy dispuesta a averiguar qué aspecto presenta dicho ideal.

Stacy me pregunta si no he traído con qué alimentarme a media mañana y por la noche, y yo la miro extrañada, sin entender que alguien pueda querer llevar su cena de la ciudad de Nueva York a Atlanta. Ella responde que lo más seguro es que no quiera dejar mi asiento para reponer energías, ya que vamos a estar cuatro días —de viernes a lunes— trabajando quince horas diarias, de ocho de la mañana a once de la noche, sin más intermedio que uno muy breve por la tarde. Tony va a pasar todo ese tiempo subido al escenario, y no es probable que quiera perderme un solo instante.

Miro a mi alrededor y compruebo que el resto de cuantos pueblan el vestíbulo parece mucho mejor preparado: todos se dirigen al salón de actos con gesto satisfecho y cargados de bolsas de supermercado llenas de barritas energéticas, plátanos y frituras de maíz. Por lo tanto, me pertrecho con un par de manzanas magulladas de la cafetería antes de encaminarme yo también al auditorio. La entrada está flanqueada por miembros de la organización que, vestidos con camisetas ornadas con las iniciales LPD, reciben a los asistentes con sonrisas extáticas y dando saltos de un lado a otro para chocar esos cinco a cuantos pasan. De hecho, es imposible acceder sin semejante formalismo, y puedo dar fe de ello tras hacer un intento fallido de eludirlo.

Dentro de aquel colosal espacio hay toda una cohorte de bailarines que animan a la multitud acompañando el «Mony Mony» de Billy Idol, amplificado por un equipo de sonido que causa asombro. Todo ello se reproduce en las gigantescas pantallas dispuestas a uno y otro lado del escenario. Se mueven con la sincronización propia del cuerpo de danza de un vídeo musical de Britney Spears, aunque van vestidos como mandos intermedios de una empresa. El artista principal es un fulano calvete de algo más de cuarenta años ataviado con una camisa arremangada y corbata de aire conservador en torno a un cuello abotonado que dirige al público una sonrisa con la que hace ver que está encantado de conocerlo. El mensaje que se deduce parece ser el de que todos podemos aprender a ser así de exuberantes al ir cada mañana a la oficina.

Es más: los pasos son lo bastante sencillos para que podamos imitarlos desde nuestros asientos: saltar y dar dos palmadas; palmada a la izquierda; palmada a la derecha… Cuando acaba la canción y da paso a «Gimme Some Lovin'», muchos de los del público se deciden a subirse a las sillas plegables de metal y seguir dando gritos y palmas desde allí. Yo, un tanto amostazada, permanezco de pie con los brazos cruzados hasta que tengo que reconocer que no puedo hacer otra cosa que unirme a los saltitos de mis compañeros.

Al final llega el momento que todos hemos estado esperando: de un salto, aparece en escena Tony Robbins. Si sus dos metros de altura lo convierten ya en un gigantón, las pantallas hacen que parezca un edificio de diez plantas. Es bien parecido como una estrella de cine de espeso cabello castaño, sonrisa Profidén y pómulos inenarrables. «¡Vive en directo la experiencia Tony Robbins!», prometía el anuncio del curso, y aquí estoy yo, danzando en medio de esta multitud eufórica.

Aunque la sala debe de estar a unos diez grados de temperatura, Tony lleva puesto un polo de manga corta y pantalón bermudas. Muchos de los asistentes han tenido la previsión de equiparse con mantas, conocedores, de un modo u otro, de que el auditorio iba a estar helado como el interior de una nevera para ajustarse al vigoroso metabolismo del protagonista. Desde luego, haría falta otra glaciación para enfriar a este hombre, que no deja de saltar y hablar a voz en cuello mientras, a saber cómo, se las ingenia para mirarnos a los ojos a las tres mil ochocientas personas que hemos ido a verlo. Los que nos han recibido dan brincos con entusiasmo en los pasillos, y Tony abre los brazos de par en par como para abarcarnos a todos. Si Jesucristo volviera a la Tierra e hiciese su

primera parada en el Centro de Convenciones de Atlanta, resultaría difícil imaginar que nadie fuese a dispensarle una acogida más jubilosa.

Esto no es menos cierto en las últimas filas, que comparto con otros de los que han gastado solo los 895 dólares de la «entrada general» en lugar de los 2.500 que costaba el «pase exclusivo de platino», que brinda un puesto en primera línea, lo más cerca posible de Tony. Al inscribirme por teléfono, la señorita que me atendió me advirtió que los asistentes de las primeras filas, desde donde «está garantizado que verá a Tony directamente» en lugar de tener que depender de los monitores gigantes, suelen tener «más éxito en la vida». «Son los que disfrutan de más energía —añadió—, los que más gritan». No dispongo de modo alguno de evaluar el grado de prosperidad de los que se sientan a mi lado, aunque no me cabe la menor duda de que están locos de contento por estar aquí. Al ver a Tony, cuyos expresivos rasgos acentúa una exquisita iluminación, se han puesto a dar alaridos y a invadir los pasillos como en un concierto de *rock*.

No tardo en unirme a ellos. Siempre me ha encantado bailar, y tengo que reconocer que dar vueltas entre la muchedumbre al ritmo de los grandes éxitos de toda la vida constituye un modo excelente de pasar el rato. Si queremos liberar nuestro poder debemos desatar nuestra energía, nos asegura Tony, y lo cierto es que no me cuesta entender a qué se refiere. No es extraño que haya quien venga de todas partes para verlo en persona (a mi lado hay sentada —no botando— una joven llegada de Ucrania que sonríe con delectación). Decido volver a practicar aeróbic en cuanto vuelva a Nueva York.

Cuando para al fin la música, Tony se dirige a nosotros con voz un tanto ronca, mitad de teleñeco, mitad sensual, para exponer su teoría de la «psicología práctica», fundada en la idea de que el conocimiento resulta inútil hasta que lo conjugamos con la acción. Su discurso, ágil y cautivador, habría hecho suspirar al mismísimo Willy Loman, el protagonista de *Muerte de un viajante*. A fin de demostrar su tesis con un ejemplo práctico, nos pide que busquemos un compañero y nos presentemos como si nos sintiéramos inferiores y tuviésemos miedo al rechazo social. Yo tomo por pareja a un trabajador de la construcción del centro de Atlanta. Nos damos la mano con gesto vacilante y miramos los dos al suelo mientras suena de fondo «I Want You to Want Me».

A continuación, Tony plantea una serie de preguntas formuladas con no poca

astucia:

—¿Habéis respirado con fuerza o a medio fuelle?

—¡A medio fuelle! —grita al unísono el auditorio.

—¿Habéis dudado u os habéis dirigido al otro con decisión?

—¡Hemos dudado!

—¿Estabais tensos o relajados?

—¡Tensos!

Entonces nos pide que repitamos el ejercicio, aunque esta vez tenemos que presentarnos como si la impresión que ofrezcamos durante los tres, cuatro o cinco primeros segundos fuese a determinar el que nuestro compañero vaya o no a entrar en negocios con nosotros. Si no logramos esto último, «todos [n]uestros seres queridos morirán como cochinos en un matadero».

No puedo menos de sobresaltarme ante la importancia que concede al éxito comercial en un curso que versa sobre poder personal y no sobre ventas. Entonces recuerdo que Tony, además de adiestrar a sus clientes a desenvolverse en la vida, es insuperable en cuanto hombre de negocios. Comenzó su carrera profesional ejerciendo de vendedor, y hoy preside siete compañías privadas[3]. La revista *Business Week* le calculó, en cierta ocasión, unos ingresos anuales de ochenta millones de dólares. Y en este momento parece estar tratando de impartir, con toda la fuerza de su poderosa personalidad, su don para las ventas: no pretende que nos sintamos, sin más, excelentemente, sino que irradiemos ondas de energía; no ya que nos quieran, sino que nos quieran bien. Se ha propuesto que aprendamos a vendernos. Ya me han advertido las Anthony Robbins Companies, a través de un informe personalizado de 45 páginas generado por el cuestionario de personalidad que rellené en línea mientras me preparaba para la experiencia de este fin de semana, que Susan debía abordar su tendencia a expresar sus ideas en lugar de venderlas (el texto estaba escrito en tercera persona, como si fuese a ser evaluado por algún técnico imaginario encargado de evaluar mi don de gentes).

Los asistentes volvemos a agruparnos por parejas, nos presentamos con entusiasmo y estrechamos nuestras manos con fervor. Cuando hemos acabado, vuelve a preguntar:

—¿Os habéis sentido mejor, sí o no?

—¡Sí!

—¿Habéis usado vuestro cuerpo de un modo distinto, sí o no?

—¡Sí!

—¿Habéis usado más músculos de la cara, sí o no?

—¡Sí!

—¿Os habéis dirigido al otro con decisión, sí o no?

—¡Sí!

Este ejercicio, destinado, en apariencia, a demostrar que nuestra disposición fisiológica determina nuestro comportamiento y nuestras emociones, da a entender también que el arte de vender gobierna hasta las interacciones más neutras. Implica que todo encuentro constituye un juego en el que se apuesta el todo por el todo y se gana o se pierde el favor de la otra persona. Nos insta a hacer frente a nuestra fobia social del modo más extrovertido posible. Debemos mostrarnos arrojados, confiados; no podemos transmitir sentimiento alguno de duda; tenemos que sonreír para que nos sonrían nuestros interlocutores. Todos estos pasos harán que nos sintamos bien, y cuanto mejor nos sintamos, mejor podremos vendernos.

Tony parece la persona idónea para ilustrar estas habilidades. Salta enseguida a la vista que posee lo que cierto psiquiatra denomina un «temperamento hipertímico», un género de extroversión esteroidea caracterizado por «rasgos perennes de euforia, optimismo y exceso de energía y confianza en sí mismo», y considerado una ventaja en los negocios, y en particular en el terreno de las ventas[4]. Quienes poseen tales atributos suelen ser una compañía perfecta, tal como demuestra Tony sobre el escenario.

Pero ¿y si uno admira a los hipertímicos que lo rodean y se siente, a la vez, complacido por su propio carácter tranquilo y meditabundo? ¿Qué ocurre con quien se siente atraído por el conocimiento en sí mismo, y no necesariamente como anteproyecto de la acción? ¿Y si uno desea que hubiese más personas reflexivas en el mundo, y no solo unas cuantas? Tony parece haber previsto estas preguntas. Al principio del curso, de hecho, nos ha dicho: «“Pero yo no soy una persona extrovertida”, pensaréis algunos. ¡Claro que no! ¡No hace falta serlo para sentirse vivo!». Cierto es. Sin embargo, según él, más nos vale actuar como si lo fuéramos si no queremos fallar en el informe de ventas y ver a los nuestros morir como cochinos en el matadero.

La noche culmina con el Paseo sobre Ascuas, uno de los momentos estrella del curso de LPD. En él se nos reta a atravesar un lecho de tres metros de brasas sin quemarnos los pies. Muchos de los asistentes, de hecho, se han inscrito por haber oído hablar de este ejercicio y querer probarlo en persona. Consiste en adoptar un estado mental en el que no existe el miedo y que permite, por lo tanto, soportar temperaturas de hasta seiscientos grados.

Hasta llegar a este momento, hemos pasado horas practicando las técnicas de Tony: ejercicios, pasos de danza, visualizaciones… He notado que muchos de los presentes están empezando a imitar cada uno de los movimientos y las expresiones faciales del ponente, incluido el gesto particular de proyectar el brazo como si estuviese lanzando una pelota de béisbol. La velada se va animando hasta que, al final, poco antes de la medianoche, nos dirigimos a los aparcamientos en procesión. Somos casi cuatro mil personas con antorchas y vamos gritando: «¡Sí, sí, sí!», al ritmo que marca una percusión tribal. Semejante ceremonia parece electrizar a los participantes, aunque a mí este coro acompañado de tambor («¡Sí!». *Ratatatá-ta-ta* «¡Sí!». *Ratapabom-bom-bom* «¡Sí!». *Ratatatá-ta-ta*…) me recuerda más al género de demostración de fuerza que habría puesto en escena un general romano para anunciar su llegada a la ciudad que se dispone a saquear. Los de la organización que nos dieron la bienvenida por la mañana chocándola y sonriendo de oreja a oreja se han transformado en guardianes del lecho de rescoldos que señalan con los brazos tendidos aquel puente ígneo.

Por lo que tengo entendido, el éxito a la hora de caminar sobre brasas no depende tanto de la disposición mental de quien acomete la labor como del espesor que acierte a tener su epidermis plantar. Por lo tanto, opto por mantenerme a cierta distancia de las ascuas. Sin embargo, todo hace pensar que soy la única: la mayoría de mis compañeros las han atravesado, y lo celebran con gritos.

—¡Lo he conseguido! —exclaman al llegar al otro lado de aquella alfombra al rojo—. ¡Lo he conseguido!

Han logrado alcanzar el estado mental «Tony Robbins»; pero ¿en qué consiste tal cosa exactamente? En primer lugar, se trata de una mente superior; del antídoto para el complejo de inferioridad de Alfred Adler. Tony habla de *poder* más que de *superioridad* —hoy somos demasiado refinados para expresar

nuestra ansia de mejora personal en términos que impliquen posición social cruda tal como hacíamos en los albores de la cultura de la personalidad—, aunque lo cierto es que todo lo que tiene que ver con él constituye un ejercicio de superioridad, desde el modo como se dirige a su público —al que llama «chicos y chicas» de cuando en cuando— hasta todo lo que cuenta de sus casas gigantescas y sus amigos poderosos o el modo como descuella —literalmente— entre la multitud. El tamaño sobrehumano de su cuerpo constituye una parte importante de su sello[5]. El título de su libro más vendido, *Controle su destino despertando al gigante que lleva dentro*, ya lo dice todo.

También posee un intelecto impresionante. Aunque cree que la formación universitaria está sobrevalorada —ya que, a su decir, no enseña nada acerca de las emociones y del cuerpo— y está tardando en sacar otro libro —porque, según él, ya no lee nadie—, ha logrado asimilar la obra de no pocos psicólogos académicos para hacer con todo ello un espectáculo de padre y muy señor mío y dar a entender a su auditorio que cuantos lo conforman pueden llegar a hacer lo mismo.

Parte de su genio radica en la promesa tácita de que va a dejar que los asistentes compartan con él el camino que lo ha llevado de la inferioridad a la superioridad. Nos confiesa que él nunca ha sido tan sobresaliente. De niño apenas levantaba unos palmos del suelo, y antes de lograr estar en forma sufría sobrepeso. Además, antes de vivir en una mansión de la localidad californiana de Del Mar, estuvo pagando el alquiler de un piso tan pequeño que tenía que guardar los platos en la bañera. La moraleja es que todos estamos en condición de superar cuanto nos mantiene a ras de suelo, que hasta los introvertidos pueden aprender a caminar sobre ascuas mientras pronuncian a voz en grito un vigoroso: «¡Sí!».

El segundo factor del estado mental que lleva su sello es la bondad. Sin duda no resultaría inspirador a tantas personas si no les hiciese sentir que le importa de veras que liberen el poder que lleva dentro cada uno de ellos. Cuando se encuentra sobre el escenario, uno tiene la impresión de que está cantando, bailando y actuando de todo corazón y con todas sus energías. Hay ratos, cuando la multitud se ha puesto en pie para seguir al unísono sus canciones y coreografías, en que resulta imposible no amarlo con el mismo regocijo estupefacto que sintieron muchos respecto de Barack Obama al oírlo hablar por vez primera de la necesidad de dejar a un lado las diferencias entre demócratas y

republicanos. En determinado momento, habla de las distintas necesidades que poseen las personas —cariño, certeza, diversidad, etc.—, y cuando nos asegura que a él lo mueve el amor, no hay nadie en la sala que no lo crea.

Aun así, en lo que dura el curso no para de intentar seguir vendiéndonos de todo un poco. Él y su equipo comercial se sirven de aquel, cuyos participantes han pagado ya una suma nada despreciable, para ofrecer otros más largos de nombres aún más seductores y precios más elevados, como Cita con el Destino, por unos 5.000 dólares; Escuela de Superioridad, por el doble, o Sociedad de Platino, que por la friolera de 45.000 anuales otorga a doce elegidos el derecho a compartir unas exóticas vacaciones con Tony.

Durante el descanso de la tarde, se queda sobre el escenario con su esposa Sage, una rubia de no poca belleza a la que no deja de mirar a los ojos o hablar al oído mientras le acaricia el cabello. Aunque quien esto escribe está felizmente casada, en estos instantes mi marido se encuentra en Nueva York, lejos de Atlanta, y hasta yo me siento sola al contemplar semejante espectáculo. ¿Qué ocurriría si fuese soltera o no estuviese convencida de tener la pareja perfecta? Sin duda tal manifestación lograría «despertar el ardiente deseo» del que hablaba Dale Carnegie al decir a los vendedores lo que debían hacer con sus posibles clientes hace ya tanto tiempo. Y como no podía ser de otro modo, acabado el intermedio, las pantallas gigantescas ofrecen un vídeo de no poca extensión en que se anuncia su curso de relaciones interpersonales.

Tony consagra otra de las partes de brillante concepción del curso a exponer los beneficios financieros y emocionales del hecho de rodearse de un grupo de personas que estén «a la altura de uno», tras lo cual uno de los de la organización nos endosa un rollo publicitario acerca del programa de 45.000 dólares. A su decir, quienes compren una de las doce plazas se unirán al «grupo de iguales más exclusivo», a «la flor y nata», a «lo más selecto de lo más selecto». No puedo menos de preguntarme por qué a ninguno de mis compañeros parecen importarles estas técnicas de venta tan descaradas —de hecho, se diría que ni siquiera se han dado cuenta—. A estas alturas son muchos los que tienen a los pies bolsas llenas de artículos que han adquirido en el vestíbulo: vídeos, libros y hasta fotografías de veinte por veinticinco de Tony listas para enmarcar.

Lo que tiene este hombre —y lo que empuja a los demás a comprar sus productos— es que, como todo buen vendedor, cree de veras en lo que anuncia. Todo apunta a que no ve que exista contradicción alguna entre desear lo mejor para los otros y querer vivir en una mansión. Nos convence de estar empleando

sus dotes comerciales no solo en beneficio propio, sino también para ayudar a tantos de nosotros como le sea posible. De hecho, cierto introvertido muy sensato que conozco, vendedor de éxito que, además, ofrece cursos de adiestramiento comercial, asegura que Tony Robbins, amén de mejorar su negocio, lo ha hecho mejor persona. Cuando empezó a asistir a acontecimientos como el cursillo de LPD, se centró en lo que quería llegar a ser, y ahora que imparte sus propias clases considera que se ha convertido en esa persona. «Tony me da energía —asevera—, y hoy soy yo quien genera su propia energía para otros cuando estoy sobre el escenario».

Cuando la cultura del carácter dio paso a la cultura de la personalidad, se nos instaba a desarrollar un temperamento extrovertido por motivos claramente egoístas, toda vez que se consideraba un modo de eclipsar al gentío en una sociedad anónima y competitiva en un grado nunca visto. Sin embargo, hoy tendemos a pensar que semejante naturaleza no solo nos hace más prósperos, sino que nos convierte en personas mejores. El arte de vender cuanto tenemos por ofrecer se nos presenta como un modo de compartir nuestras dotes con el mundo.

Por eso el afán de Tony por comerciar y ser adulado por miles de personas a la vez no se tiene por narcisismo ni por cosa de mercachifle, sino por liderazgo de primer orden. Si Abraham Lincoln encarnó la virtud durante la cultura del carácter, Tony Robbins le ha tomado el relevo en la de la personalidad. De hecho, cuando Tony señala que en cierta ocasión pensó en optar a la presidencia de Estados Unidos, el auditorio prorrumpe en vítores a voz en grito.

Pero ¿tiene sentido equiparar siempre liderazgo y extroversión extrema? Para averiguarlo, visité la Harvard Business School, institución que se precia de su talento para identificar y formar a no pocos de los dirigentes empresariales y políticos más prominentes de nuestro tiempo.

## EL MITO DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO EN LA HARVARD BUSINESS SCHOOL Y MÁS ALLÁ

Lo primero que me llama la atención del campus es el modo de caminar de quienes lo pueblan. No se ve a nadie pasear o caminar sin propósito: todos andan

con zancadas resueltas y cargadas de brío. El tiempo se presenta fresco y despejado, propio del otoño, la semana de mi visita, y los cuerpos de los estudiantes parecen vibrar con la electricidad del mes de septiembre. Al cruzarse unos con otros, no se limitan a inclinar la cabeza a modo de cortesía, sino que intercambian saludos animados y se interesan por el verano que ha pasado este trabajando en J. P. Morgan o por la expedición al Himalaya en que ha participado aquel otro.

También se conducen así dentro del invernadero del Spangler Center, zona de expansión estudiantil de suntuosa decoración, dotado de cortinas de seda color verdemar que van desde lo más alto hasta el suelo, lujosos sofás de cuero, televisores Samsung gigantes de alta definición que difunden en silencio las noticias del campus y techos altísimos ornados con arañas de luz muy potente. Las mesas y los asientos se concentran, sobre todo, en el perímetro de la sala, de modo que convierten el centro, iluminado con generosidad, en una pasarela por la que pasean alegremente universitarios a los que no parece importar ser el centro de todas las miradas, y yo no puedo menos que admirar su despreocupación.

Quienes pueblan el lugar están mejor aderezados, si cabe, que cuanto los rodea. Ninguno de ellos tiene más de dos kilos de sobrepeso, presenta problemas de piel ni lleva accesorio alguno que desentone. Ellas son un cruce entre la reina de las animadoras y la número uno de la clase. Visten tejanos ajustados, blusas vaporosas y zapatos de tacón de puntera descubierta que producen un tabaleo agradable sobre el pulcro entarimado. Algunas desfilan como verdaderas modelos, aunque se muestran sociables y sonrientes en lugar de distantes e impasibles. Ellos son elegantes y atléticos; poseen el aspecto propio de quien tiene intención de ponerse al mando, aunque con la afabilidad que se esperaría de un escultista ejemplar. Estoy convencida de que, si pidiese a alguno de ellos indicaciones para llegar a algún punto, no dudaría en responderme con una sonrisa resuelta para lanzarse a continuación a ayudarme…, aunque no sepa el camino.

Me siento al lado de dos estudiantes que planean hacer un viaje por carretera —los alumnos de la Harvard Business School siempre están organizando fiestas o salidas nocturnas, o describiendo la juerga que se han corrido durante la excursión plagada de locuras de la que acaban de regresar—. Cuando me preguntan qué es lo que me ha traído al campus, les respondo que estoy haciendo una serie de entrevistas para un libro sobre la introversión, aunque no les revelo

que cierto amigo mío, licenciado de esta misma facultad, describió en cierta ocasión el centro como «la capital espiritual de la extroversión». Ni falta que hace, tal como puedo comprobar de inmediato.

—Pues te las vas a ver negras para dar con un introvertido aquí —me dice uno de ellos.

—Esta escuela está fundada en la extroversión —añade el otro—. Las notas y la posición social de uno dependen de eso. Aquí es esa la norma: todos dicen lo que piensan, se rodean de otros y salen por ahí.

—¿No los hay reservados? —Quiero saber yo, y los dos me miran con aire de curiosidad.

—En eso no te puedo ayudar —contesta el primero con aire desdeñoso.

La Harvard Business School no es un centro universitario al uso, ni mucho menos. Se creó en 1908 —el mismo año que se echó Dale Carnegie a la carretera en calidad de agente de ventas y solo tres antes de que diese su primera clase sobre oratoria— y considera que su labor consiste en «formar a los dirigentes que marcarán la diferencia en el mundo[6]». El presidente George W. Bush se licenció en ella, igual que un repertorio impresionante de presidentes del Banco Mundial, secretarios del Tesoro de Estados Unidos, alcaldes de Nueva York, directores generales de compañías como la General Electric, Goldman Sachs o Procter & Gamble, etc. También salió de sus aulas Jeffrey Skilling, el malo del escándalo de Enron. Entre 2004 y 2006, el 20 por 100 de los tres ejecutivos principales de la lista de quinientas empresas más prósperas que publica la revista *Fortune* había estudiado allí[7].

Los estudiantes de la Harvard University School han influido en aspectos de nuestras vidas que ni siquiera imagina el lector. Han decidido quién debe ir a la guerra y cuándo; han resuelto el futuro de la industria automovilística de Detroit y han desempeñado funciones de primer orden en cada una de las crisis que han hecho temblar a Estados Unidos en el ámbito financiero, comercial y gubernamental. También es muy probable que quien trabaje en el sector empresarial de la nación haya visto su actividad diaria conformada por licenciados de dicha facultad que hayan determinado el grado de intimidad que necesita en su puesto laboral, el número de reuniones a las que debe asistir al año para aprender a trabajar en equipo o si en lo creativo tienen mejores resultados

las lluvias de ideas colectivas o la actividad en solitario. Dado el alcance de su influencia, vale la pena echar un vistazo a qué género de persona se matricula en el centro.

Es evidente que el alumno que me desea suerte para dar con un introvertido en la facultad está convencido de que no voy a conseguirlo. Es evidente, pues, que no conoce a Don Chen, compañero suyo de primero. Lo conozco allí mismo, en el Spangler Center, a apenas unos sofás de distancia de los que planean el viaje por carretera. Su porte es el que cabría esperar de un estudiante del centro: un joven alto y refinado de pómulos prominentes, sonrisa encantadora y cabello estudiadamente agitado, como se estila entre los surfistas. Le gustaría trabajar en gestión de capital de riesgo cuando acabe su formación. Sin embargo, basta conversar con él unos minutos para reparar en que tiene la voz más suave que sus compañeros, ladea la cabeza un tanto más y tiene cierto aire tímido en la sonrisa. Don es un «resentido afligido», tal como lo expresa él mismo con jovialidad, porque cuanto más tiempo pasa en el campus, más se convence de que debería cambiar su forma de ser.

Le gustaría disponer de mucho tiempo para sí mismo, aunque tal cosa no es fácil de hallar en la Harvard Business School. Empieza el día temprano, cuando se reúne una hora y media con su «equipo de aprendizaje», un grupo de estudio cuya composición asigna el centro y en el que debe participar de forma obligatoria —uno pensaría que los alumnos de la HBS también van al baño en pandilla—, y pasa el resto de la mañana en clase, en un anfiteatro semicircular revestido de madera y dotado de gradas en las que se sientan noventa estudiantes. El docente suele comenzar pidiendo a uno de ellos que describa el caso que toca estudiar ese día, basado en una situación empresarial real, como el de un director general (el «protagonista», que es la denominación que recibe el sujeto clave del asunto planteado) que está considerando la pertinencia de cambiar la estructura salarial de su compañía. «Si fueras el protagonista —pregunta el profesor, que parece estar dando a entender: “como lo serás en breve”—, ¿qué harías?».

La esencia de la formación que se imparte en esta facultad se funda en la idea de que los dirigentes tienen que actuar con decisión y tomar determinaciones pese a no disponer de toda la información necesaria. Ese método de enseñanza juega con una cuestión antiquísima: si uno no tiene ante sí todos los hechos, tal como ocurre a menudo, ¿debe esperar para actuar a haber recogido el mayor número posible, o suponer que al dudar está poniendo en

riesgo la confianza que le han brindado los demás y perdiendo su propio dinamismo? No es fácil dar una respuesta al respecto, pues si bien quien opere con firmeza sobre una información imprecisa puede llevar al desastre a quienes lo siguen, dando muestras de incertidumbre hará que sufra la moral, espantará a los inversores y hundirá la empresa.

El estilo docente de la Harvard Business School se decanta de forma implícita por la postura más arrojada: el director general tiene que actuar aun cuando no sepa cuál es la vía más acertada, y se espera de los alumnos que opinen al respecto. Lo ideal es que el receptor de la pregunta haya debatido ya el caso planteado con su grupo de estudio y pueda exponer con seguridad las opciones que se presentan al protagonista y elegir entre ellas la mejor. Cuando ha acabado, el profesor anima a otros a dar su parecer. La mitad de la nota que se asigna a un alumno, y una proporción mucho mayor de su posición social dentro del campus, depende de la audacia con que acepte este reto. El que participe con frecuencia y de forma convincente figurará en el terreno de juego, y el que no tendrá que aguardar en el banquillo. Aunque los más se adaptan con facilidad a este sistema, el caso de Don es diferente; no le resulta sencillo hacerse un hueco en estos debates, y en algunas clases apenas habla: prefiere contribuir solo cuando considera que tiene algo interesante que añadir o difiere por completo de la opinión de otro. Y aunque tal cosa parece razonable, él tiene la impresión de que, si se sintiera más cómodo hablando, podría aprovechar las ocasiones que se le ofrecen para ello.

Los amigos que tiene en el campus, que suelen ser personas reflexivas como él, dedican una buena parte de su tiempo a hablar de estas intervenciones en el aula: sobre qué grado de participación es excesivo o demasiado insignificante; cuándo supone un debate sano disentir en público de la opinión de un compañero y cuándo resulta un acto competitivo y crítico. Una de ellos está preocupada por un mensaje de correo electrónico que ha remitido a todos el profesor para pedir que quien posea experiencia real en el caso del que van a tratar se lo comunique por adelantado, pues está convencida de que la comunicación tiene por objeto limitar comentarios estúpidos como el que hizo ella la semana pasada en el aula. A otro lo inquieta no estar a la altura en cuanto a volumen de voz. «Hablo muy bajo porque tengo así la voz —señala—, de modo que cuando a los demás les parece que estoy hablando normal, a mí me da la impresión de que estoy gritando. Tengo que mejorar este aspecto».

La facultad pone también todo su empeño en soltar la lengua de los alumnos

más callados. El claustro cuenta asimismo con sus propios «equipos de aprendizaje» a fin de explorar técnicas que les permitan alentar a los estudiantes más remisos, siendo así que cuando uno de estos se muestra renuente a participar en el aula, se entiende que quien falla no es solo él, sino también el docente. «Si hay alguien que no ha hablado al acabar el semestre, tenemos problemas —me ha hecho saber el profesor Michel Anteby—, porque quiere decir que no he hecho bien mi trabajo».

De hecho, el centro organiza sesiones informativas y mantiene páginas web destinadas a enseñar a ser participativo en clase. Los amigos de Don recitan de un tirón las recomendaciones aprendidas de memoria: «Habla con convicción. Dilo todo como si tuvieses una certeza del 100 por 100, aunque esta sea solo del 50 por 100»; «Si preparas una clase en solitario, lo estás haciendo mal: en la HBS todo está pensado para hacerse en grupo»; «No pienses en la respuesta perfecta: es preferible dar un paso adelante y decir algo a no hacer oír nunca tu voz»… En el periódico del campus, *The Harbus*, también se publican consejos recogidos bajo títulos como «How to Think and Speak Well-On the Spot!». («Cómo pensar y hablar bien… ¡en el acto!»), «Developing Your Stage Presence». («Mejora tu presencia sobre el escenario») o «Arrogant or Simply Confident?». («¿Arrogante o confiado sin más?»).

Estos imperativos se extienden más allá de las aulas. Acabadas las clases, la mayoría de los alumnos almuerza en el comedor del Spangler Center, que cierto licenciado considera «más semejante a un instituto que el instituto mismo».

Y Don debe luchar a diario con su propio ser mientras se pregunta si debería regresar a su apartamento para reparar energías con una comida tranquila —cosa que está deseando hacer— o unirse a sus compañeros. Sabe que ni siquiera obligándose a acudir al Spangler va a poner fin a la presión social: a medida que transcurra el día topará con más dilemas semejantes. ¿Es conveniente que participe en las actividades nocturnas de esparcimiento? ¿Deberá salir a trasnochar con los demás? Sus compañeros salen varias noches a la semana en grupos nutridos, y aunque no es obligatorio seguirlos, da la impresión de que sí lo sea para quienes no destacan en actividades colectivas.

«Aquí, alternar es un deporte de riesgo —asevera uno de sus amigos—. La gente se pasa el día haciendo vida social, y si no sales una noche, al día siguiente te preguntan: “¿Dónde te has metido?”. Así que yo salgo como obligación». Don ha reparado en que quienes organizan acontecimientos sociales —salidas, cenas, copeos…— ocupan los puestos más altos de la jerarquía. «Los profesores nos

dicen que nuestros compañeros de clase serán en el futuro los invitados de nuestra boda, y lo cierto es que si uno se licencia en la Harvard Business School sin haber construido una red social extensa puede considerar que ha fracasado en su experiencia universitaria».

Cuando se deja caer en la cama por la noche, está extenuado y, de un modo u otro, se pregunta por qué tiene que sudar tinta para ser como los extrovertidos. Don es de ascendencia china, y hace poco trabajó durante el verano en la tierra de sus mayores. Allí tuvo ocasión de maravillarse de lo diferentes que eran las normas sociales, y de lo a gusto que se encontraba. En China se concede mucha más importancia al arte de escuchar, al de hacer preguntas en lugar de perorar y al de anteponer a las propias las necesidades del prójimo. Si en Estados Unidos, a su ver, las conversaciones giran en torno a la eficiencia de uno mismo a la hora de convertir experiencias personales en relatos vívidos, un chino tendrá miedo de estar robando demasiado tiempo a su interlocutor con información intrascendente.

«Ese verano me dije: "Ahora entiendo por qué es esta mi gente"», asevera. Sin embargo, aquello es China, y esto, Cambridge (Massachusetts), y si juzgamos la HBS por cómo prepara a sus alumnos para el «mundo real», debemos reconocer que está haciendo un trabajo excelente. Tras licenciarse, Don Chen se sumergirá de lleno en una cultura empresarial en la que la fluidez verbal y el don de gentes constituyen dos de los indicadores más relevantes de éxito, conforme a cierto estudio de la Stanford Business School; un mundo en el que, según me refirió en cierta ocasión un mando intermedio de la General Electric, «la gente ni quiere reunirse contigo si no tienes un PowerPoint que mostrarle y un rollo que soltarle. Ni cuando tienes alguna recomendación para un colega puedes entrar en su despacho y decirle lo que piensas: tienes que hacer una presentación, con sus pros y sus contras, y una carpeta de ideas que pueda llevarse a casa[8]».

A menos que lo hagan por cuenta propia o a distancia, son muchos los adultos que trabajan en oficinas en las que deben cuidar de deslizarse por los pasillos saludando a sus compañeros con ademán afable y confiado. «El mundo empresarial —afirma un artículo de 2006 de los *Wharton Programs for Working Professionals*— está plagado de entornos laborales semejantes al que describió en estos términos cierto experto en formación de Atlanta: "Aquí todo el mundo sabe lo importante que es ser extrovertido y lo problemático que resulta lo

contrario; conque todos se desviven por parecer comunicativos por incómodo que les pueda parecer. Es como asegurarse de beber el mismo *whisky* escocés puro de malta que el director general o de acudir al gimnasio adecuado"[9]».

Hasta las compañías que contratan con frecuencia a artistas, diseñadores y otras mentes creadoras dan muestra, en muchos casos, de una clara preferencia por la extroversión. «Queremos atraer a personas imaginativas», me aseguró la directora de recursos humanos de una firma de comunicación de relieve, y cuando quise saber a qué se refería con tal epíteto, respondió sin dudar un instante: «Uno tiene que ser sociable, divertido y animado para trabajar aquí». Los anuncios actuales dirigidos a las gentes de negocios no tienen gran cosa que envidiar a los de la crema de afeitar Williams de antaño. En uno de ellos, emitido por la CNBC, el canal por cable consagrado a la economía, puede verse a un oficinista que acaba de dejar pasar un negocio muy lucrativo:

> JEFE (*a Ted y Alice*): Ted, voy a enviar a Alice a la conferencia de ventas, porque piensa más rápido que usted.
>
> TED (*mudo*): …
>
> JEFE: Alice, téngalo todo listo para el sábado.
>
> TED (*indignado*): ¿Qué quiere decir con que no pienso rápido? **[10]**

Otros presentan sus productos como potenciadores de extroversión de forma explícita. En 2000, la ferroviaria Amtrak alentaba a los viajeros a «dejar atrás sus inhibiciones[11]». Si Nike ha alcanzado el renombre del que goza ha sido, en parte, gracias a la campaña del *Just Do It* («Hazlo, sin más»). Y entre 1999 y 2000, el psicotrópico Paxil prometía curar la timidez extrema conocida como *fobia social* mediante la presentación de historias de transformación de personalidad alcanzada como por encantamiento. Uno de los anuncios estaba protagonizado por un ejecutivo sellando un trato con un apretón de manos. «Ya sé a qué sabe el éxito», podía leerse al pie. En otro se representaba lo que ocurría sin el medicamento: un hombre de negocios solo en su despacho, abatido y con la frente apoyada en un puño apretado, que piensa: «Tendría que haber sido más participativo[12]».

Pese a todo, hasta en la Harvard Business School se dan signos de que debe de haber algo errado en un estilo de vida que venera el liderazgo y valora las respuestas rápidas y contundentes por encima de las decisiones calladas y sosegadas.

Cada otoño, la promoción recién llegada participa en un refinado juego de simulación llamado *supervivencia en el Subártico*. «Son, más o menos, las dos y media de la tarde del día 5 de octubre —se hace saber a los alumnos—, y acabáis de sufrir un accidente de hidroavión en la margen oriental del lago Laura, situado en la región subártica de la frontera entre Quebec y Terranova». A continuación, se divide a los participantes en grupos poco numerosos y se les pide que imaginen que su equipo ha logrado recuperar quince objetos del aparato: una brújula, un saco de dormir, un hacha, etc. Acto seguido, deben clasificarlos según su importancia para la supervivencia del grupo. Primero lo hacen de forma individual, y después, en equipo. Luego, comparan el resultado con el que ha elaborado un experto a fin de evaluar si han sido o no adecuadas sus decisiones, y por último, estudian una grabación de los debates del grupo para determinar cuáles han sido los aciertos y cuáles los errores.

El ejercicio tiene por objeto poner de relieve la sinergia de lo colectivo. Tal cosa ocurre cuando el equipo obtiene una puntuación mayor que cualquiera de los individuos que lo integran. El grupo fracasa cuando la de alguno de estos supera a la del conjunto, que es, precisamente, lo que ocurre cuando los alumnos asignan un valor excesivo al temperamento firme. Uno de los amigos de Don tuvo la suerte de contar entre los de su equipo con un joven que conocía bien los bosques de aquella región remota y presentó un buen número de ideas para ordenar los artículos rescatados; pero los demás no lo escucharon porque no alzó lo suficiente la voz para expresar sus opiniones. «Nuestro plan se basó en lo que proponían los más vocingleros —recuerda aquel—, y a lo que decían los más discretos no se le hacía ningún caso. Los consejos que se rechazaron podían haber hecho que saliésemos sanos y salvos de la situación, y sin embargo, los pasaron por alto por el convencimiento con que expusieron sus ideas los que más se hacían notar. Después, cuando vimos el vídeo, nos avergonzamos».

Aunque el de supervivencia en el Subártico pueda parecer un juego inofensivo practicado dentro de la torre de marfil del campus, si el lector se detiene a pensar en reuniones a las que haya asistido, no le costará recordar una

—si no muchas— en la que prevaleciese la opinión del asistente más dinámico o hablador en detrimento de todas las demás. Tal vez se trataba de adoptar una decisión poco trascendente —como la de si la asociación de padres del colegio de sus hijos debía reunirse la noche de los lunes o la de los martes—, o quizá de algo más importante. Pensemos, por ejemplo, en una reunión de emergencia de los peces gordos de Enron, convocada para resolver si debe revelarse o no la existencia de prácticas contables cuestionables, o de la deliberación de un jurado que debe determinar si mandar o no a la cárcel a una madre soltera[4*].

Tuve ocasión de tratar del juego de supervivencia en el Subártico con Quinn Mills, profesor de la Harvard Business School experto en liderazgo, hombre cortés que, el día de nuestra entrevista, vestía un traje de raya diplomática y una corbata amarilla de topos. Posee una voz sonora y sabe usarla. El método empleado por la facultad «presume que los dirigentes deben hablar alto —me aseveró estentóreo—, y en mi opinión, eso es algo que forma parte de la realidad». No obstante, también habló del fenómeno común conocido como *la maldición del ganador*, que se produce cuando dos compañías pujan por adquirir una tercera hasta elevar tanto el precio que la licitación se vuelve más una guerra de egos que una actividad económica. El mejor postor no está dispuesto a consentir que su oponente se haga con el trofeo y, por lo tanto, acaba pagando un precio exagerado por la empresa subastada. «En casos así, suelen ser los más resueltos quienes obtienen una victoria pírrica —reconoce Mills—. Ocurre mucho. Se preguntan: “¿Cómo es posible? ¿Cómo es que hemos pagado tanto?”. Por lo general se dice que se han dejado arrastrar por la situación, aunque no es cierto: lo más normal es que se dejen llevar por personas de actitud firme y dominante. Nuestros alumnos corren este peligro: son únicos a la hora de alcanzar cuanto se proponen, aunque eso no significa que lo que tienen en mente sea lo ideal».

Si damos por supuesto que los callados y los habladores tienen el mismo número aproximado de ideas buenas —y malas—, debería preocuparnos el que quienes las expresan en voz más alta, con más vigor, se lleven siempre el gato al agua. Tal cosa significaría que prevalece un número terrible de ideas malas y, al mismo tiempo, se pisotea una cantidad comparable de ideas buenas. Sin embargo, por espeluznante que pueda parecer, los estudios relativos al comportamiento de grupos dan a entender que es precisamente esto lo que ocurre: por lo general, reputamos de más inteligentes a los lenguaraces que a los

reservados, aun cuando las calificaciones medias, los exámenes de acceso a las diversas universidades y las pruebas de inteligencia pongan de relieve que semejante concepción dista mucho de ser cierta[13]. En cierto experimento en que se ponía en contacto telefónico a dos extraños, pudo comprobarse que quienes más hablaban eran considerados más listos, mejor parecidos y más agradables[14]. Asimismo, les atribuimos una mayor capacidad de liderazgo[15]. Cuanto más locuaz es una persona, más atención le brindan los demás integrantes del grupo; lo que comporta que, a medida que avanza una reunión, vaya aumentando su dominio[16]. En este sentido, también es de gran ayuda la velocidad del discurso, pues entendemos que quienes hablan rápido son más capaces y atrayentes que los que lo hacen con más lentitud[17].

Nada habría que objetar a lo expuesto si la mayor afluencia de palabras llevase aparejada una mayor perspicacia, y sin embargo, las investigaciones efectuadas al respecto hacen pensar que no existe semejante correlación. En una de ellas, se pidió a varios grupos de universitarios que resolvieran problemas matemáticos en equipo y evaluasen, a continuación, la inteligencia y el juicio de quienes los conformaban. Quienes hablaron antes y con más frecuencia recibieron, sistemáticamente, las puntuaciones más altas, aun cuando sus ideas —y sus notas en el área de matemáticas de las pruebas de acceso a la universidad— no eran mejores que las de los estudiantes más callados. También se les otorgó una calificación elevada por su creatividad y su razonamiento analítico durante otro ejercicio en que debían desarrollar una estrategia empresarial para una compañía nueva[18].

Un estudio célebre llevado a cabo en la Universidad de California en Berkeley por Philip Tetlock, profesor entendido en conducta en el seno de las organizaciones, determinó que las predicciones sobre tendencias políticas y económicas que formulan los «expertos televisivos» —personas que se ganan la vida hablando largo y tendido con confianza a partir de información limitada— son menos acertadas que si las hicieran al azar, y que los que ofrecen peores vaticinios suelen ser los más renombrados y confiados, precisamente los que serían considerados ases del liderazgo en las aulas de la Harvard Business School[19].

Se trata de un fenómeno similar al que se conoce en el Ejército estadounidense como *el autobús de Abilene*. «Cualquier oficial podrá decirle en qué consiste —señaló Stephen J. Gerras, coronel retirado y profesor de ciencias

del comportamiento de la Escuela Militar, a la *Yale Alumni Magazine* en 2008—. Una familia tejana está sentada en el porche de su casa un día tórrido de verano, y uno de sus integrantes dice:

»—Me aburro. ¿Y si vamos a Abilene?

»Cuando llegan allí, alguien dice:

»—Yo en realidad no quería venir.

»Y otro responde:

»—Yo tampoco quería venir, pero creía que tú sí…

»Y así sucesivamente. Cuando alguien de una unidad del Ejército dice: "Me parece que estamos cogiendo el autobús de Abilene", está haciendo saltar la señal de alarma. Uno puede poner fin a una conversación con esa frase: constituye un recurso muy poderoso dentro de nuestra cultura[20]».

Esta anécdota revela nuestra tendencia a seguir a quien inicia una acción, sea esta cual sea. Del mismo modo, nos sentimos inclinados a atribuir poderes a los oradores dinámicos. Cierto capitalista de riesgo muy próspero que debe soportar a menudo las monsergas de jóvenes empresarios se mostraba frustrado por la incapacidad de sus colegas para distinguir entre el don para la oratoria y las verdaderas dotes de mando. «Me preocupa que haya personas ocupando puestos de autoridad por el simple hecho de hablar bien y que, sin embargo, carezcan de buenas ideas —aseveraba—. Es muy fácil confundir la verborrea con el talento. Se premia a quien parece un buen presentador, a aquel con quien da la impresión de que puede uno llevarse bien; pero ¿por qué? Sin duda son rasgos valiosos, aunque les damos demasiada importancia y no apreciamos lo suficiente la enjundia y el pensamiento crítico».

En su libro *Iconoclast*, el neuroeconomista Gregory Berns analiza lo que ocurre cuando las compañías confían en exceso en el talento para las presentaciones a la hora de elegir las buenas ideas y descartar las que consideran malas. Expone el caso de cierta empresa de programación informática llamada Rite-Solutions, que pide a sus empleados que compartan sus propuestas a través de un «mercado de ideas» en línea a fin de que se centren en el contenido más que en el estilo. Joe Marino, su presidente, y Jim Lavoie, su director general, crearon este sistema para solucionar problemas con que habían topado con anterioridad. «En la empresa en la que trabajaba antes —refiere Lavoie al autor —, decíamos a quien tenía una idea excelente: "Perfecto: ya te daremos cita para

que la presentes ante la comisión de evaluación”». Lo que ocurría a continuación, en palabras de Marino, era lo siguiente:

> Alguien del departamento técnico aparece ante ellos con una propuesta interesante. Como es de esperar, hacen preguntas sobre esa persona a la que no conocen. Le preguntan cosas como: ¿De qué amplitud de mercado estamos hablando? ¿Cuál es su enfoque comercial? ¿Qué plan empresarial tiene al respecto? ¿Cuánto va a costar el producto? Resulta embarazoso, porque la mayoría no puede contestar a esta clase de preguntas. Quienes consiguen salir airosos no son los que tienen las mejores ideas, sino los que mejor saben presentarlas.

En contra de lo que hace pensar el modelo de liderazgo locuaz de la Harvard Business School, las filas de directores generales eficientes resultan estar plagadas de gentes introvertidas, entre las que se cuentan Charles Schwab (fundador de la financiera que lleva su nombre), Bill Gates, Brenda Barnes (directora de Sara Lee) y James Copeland (antiguo director de Deloitte Touche Tohmatsu[21]). «Entre los dirigentes más eficaces que he conocido y con los que he trabajado a lo largo de medio siglo —ha escrito Peter Drucker, santón del ámbito de la administración de empresas—, algunos gustaban de encerrarse en sus despachos y otros eran ultrasociables; unos eran rápidos e impulsivos y otros estudiaban la situación y tardaban siglos en adoptar una decisión. […] El único rasgo de personalidad que tenían en común era precisamente la falta de algo: todos andaban escasos de carisma, y tampoco tienen un concepto muy elevado del término y de lo que significa[22]». Esta tesis se ve respaldada por el trabajo de Bradley Agle, profesor de administración de la Universidad Brigham Young, quien estudió a los directores generales de 128 compañías de relieve y dio con que quienes poseían tal cualidad a los ojos de sus superiores tenían mayores salarios aunque no un mayor rendimiento empresarial[23].

Tenemos propensión a sobrevalorar el grado de extroversión que deben tener quienes nos dirigen. «La mayor parte de la gestión de una compañía se lleva a término en reuniones reducidas y a distancia, a través de comunicaciones escritas o videoconferencias —me comunicó el profesor Mills—, y no ante grupos numerosos. Tiene que ser posible enfrentarse a ellos: quien se halla al frente de una firma no puede entrar en una sala poblada de analistas, palidecer de miedo y abandonarla; pero tampoco es necesario hacerlo con frecuencia. He conocido a muchos que eran muy introspectivos y a los que costaba un verdadero esfuerzo abordar los aspectos públicos de su trabajo». Mills cita el ejemplo de Lou Gerstner, el mítico presidente de IBM: «Estudió aquí. No sé cómo se

caracterizaría a sí mismo, pero aunque tiene que dar discursos ante multitudes, y lo hace, y parece calmado, tengo la impresión de que se encuentra muchísimo más a gusto en grupos pequeños. Es algo que, en realidad, comparten muchos de ellos. No todos, pero sí muchísimos».

De hecho, al decir de un estudio famoso del célebre teórico Jim Collins, muchas de las empresas de más rendimiento del pasado siglo XX estaban dirigidas por lo que él llama «líderes de nivel 5», directores generales excepcionales que destacaban no por poseer una personalidad arrolladora, sino por la combinación de humildad extrema e intensa voluntad profesional que se daba en ellos. En su prestigioso *Empresas que sobresalen*, refiere la historia de Darwin Smith, quien, en los veinte años que estuvo al frente de Kimberly-Clark, la convirtió en la principal empresa papelera del planeta y generó en bolsa un rendimiento de más del cuádruple de la media[24].

Smith era un hombre tímido y apacible que vestía trajes comprados en grandes almacenes, llevaba gafas de pasta que le conferían un aire timorato y pasaba las vacaciones en solitario, ocupado en los quehaceres de su granja de Wisconsin. Cuando un periodista de *The Wall Street Journal* le pidió que describiese su estilo de dirección, le sostuvo la mirada durante un tiempo que llegó a resultar incómodo antes de responder con una sola palabra: «Excéntrico». Sin embargo, su aparente mansedumbre escondía una resolución feroz. Poco después de ser elegido director general, adoptó la drástica decisión de vender las fábricas de papel cuché de las que procedía la principal producción de la empresa a fin de invertir en la industria de artículos papeleros destinados a la higiene, que, a su ver, presentaba mejores perspectivas económicas. Todo el mundo dijo que había cometido un error garrafal, y de hecho, las acciones de Kimberly-Clark cayeron en Wall Street; pero él, impasible ante la opinión de la multitud, hizo lo que estimó conveniente. En consecuencia, la compañía se hizo más fuerte y no tardó en dejar atrás a sus rivales. Cuando, más tarde, le preguntaron por su estrategia, Smith contestó que nunca había dejado de tratar de sentirse cualificado para el puesto.

Collins no se había propuesto hacer hincapié en el liderazgo callado: cuando comenzó su investigación, lo único que buscaba era determinar qué características llevaban a una empresa a adelantar a la competencia. Seleccionó once de las más notables a fin de estudiarlas a fondo, y en un primer momento hizo caso omiso por entero de la cuestión del liderazgo con la intención de evitar

respuestas simplistas. Sin embargo, cuando analizó lo que tenían en común las de más rendimiento, paró mientes en la naturaleza de sus directores generales: todas ellas estaban encabezadas por un hombre modesto como Darwin Smith. Quienes trabajaban con ellos solían describirlos con términos como *callado, humilde, modesto, reservado, tímido, cortés, apacible, sobrio* o *comedido*.

Al decir de Collins, la moraleja es evidente: para transformar una empresa no se necesitan personalidades descomunales, sino dirigentes dispuestos a engrandecer no su propio ego, sino las organizaciones que administran.

¿Y qué es lo que hacen de forma distinta —y aun mejor, en ocasiones— los dirigentes introvertidos?

Una respuesta a esta pregunta procede de la labor de Adam Grant, profesor de dirección de empresas de la Wharton School, que ha dedicado un tiempo considerable a consultar con los ejecutivos de las compañías más destacadas de la clasificación de *Fortune* y con jefes militares —desde Google hasta el Ejército y la Armada de Estados Unidos—. Cuando hablamos por vez primera, él daba clases en la Ross School of Business de la Universidad de Michigan, en donde se había persuadido de que los estudios que mostraban la correlación existente entre extroversión y liderazgo dejaban mucho en el tintero[25]. Me habló de cierto coronel de las Fuerzas Aéreas —rango inmediatamente inferior al de los oficiales generales, al mando de varios millares de personas y encargado de la defensa de una base de misiles de alta seguridad— que presentaba de forma exacerbada los rasgos clásicos de los introvertidos, amén de ser uno de los dirigentes más cabales con que había topado jamás. Este hombre experimentaba problemas de concentración cuando trataba demasiado con otros, y por lo tanto, siempre hacía lo posible por encontrar tiempo para pensar y recobrar energías. Hablaba sin alzar la voz ni variar la inflexión o los gestos faciales. Prefería escuchar y reunir información a hacer valer su opinión o asumir el papel dominante en un diálogo.

Todos lo admiraban: cuando hablaba, todos prestaban atención. Este no es un hecho singular, ya que cuando uno se encuentra en la cima de la jerarquía militar, es de esperar que todos lo escuchen. Sin embargo, en este caso los demás respetaban no solo la autoridad formal del comandante, sino también el estilo de su mando, basado en secundar los empeños de sus subordinados en tomar la

iniciativa. Los dejaba participar en la toma de decisiones importantes y ponía en práctica las ideas que valían la pena sin dejar lugar a duda, en ningún momento, sobre quién tenía la última palabra. No se preocupaba por buscar reconocimiento ni por mantenerse al mando: se limitaba a asignar cada cometido a quien podía desempeñarlo del mejor modo imaginable. Tal cosa comportaba delegar algunas de sus funciones más interesantes, valiosas y relevantes: las últimas que habrían estado dispuestos a compartir otros jefes militares.

¿Por qué no tenían en cuenta las investigaciones las dotes de personas como este coronel? Grant creía haber dado con el problema. En primer lugar, al analizar con detenimiento los estudios existentes sobre personalidad y liderazgo, se encontró con que entre este último y la extroversión solo existía, en realidad, una correlación modesta. En segundo lugar, dichos trabajos se basaban a menudo en la percepción que se tiene de las características que debe tener un buen dirigente, en lugar de en los resultados reales, y las opiniones personales son, muchas veces, un simple reflejo de las predisposiciones culturales.

Aun así, lo que más le intrigó fue que ninguno de ellos establecía diferenciación alguna entre los diversos géneros de situación a que puede verse enfrentado un líder. En su opinión, bien podría ser que hubiera determinadas organizaciones o contextos más apropiados para estilos de dirección introvertidos, en tanto que otros podían exigir un enfoque más extrovertido; y sin embargo, los estudios disponibles no hacían esta distinción. Él tenía una teoría acerca de qué clase de circunstancias requería un liderazgo introvertido. Según esta, los jefes extrovertidos mejoran el rendimiento del grupo cuando está conformado por empleados pasivos, en tanto que los introvertidos son más eficaces con los subordinados activos. A fin de probar su hipótesis, llevó a cabo por su cuenta un par de estudios junto con Francesca Gino, docente de la Harvard Business School, y David Hofman, profesor de la Kenan-Flagler Business School de la Universidad de Carolina del Norte.

En el primero, analizaron datos precedentes de una de las cinco cadenas de pizzerías más grandes de Estados Unidos, y descubrieron que los beneficios semanales de los establecimientos dirigidos por extrovertidos eran un 16 por 100 mayores que los que tenían un gerente retraído, aunque solo cuando los empleados eran gentes pasivas propensas a hacer su trabajo sin tomar la iniciativa. Los jefes introvertidos lograban resultados completamente opuestos: cuando tenían a su cargo subordinados que hacían lo posible por mejorar el

sistema de trabajo del local, los rendimientos superaban a los de los extrovertidos en más de un 14 por 100.

Para el segundo estudio, Grant y sus colaboradores dividieron a 163 universitarios en equipos rivales que tenían por misión doblar el mayor número posible de camisetas en diez minutos. Sin que lo supieran los participantes, se habían introducido dos actores en cada equipo. En algunos de ellos, estos adoptaban una actitud pasiva y se limitaban a seguir las instrucciones del capitán; pero en otros, uno de ellos decía: «¿No habrá una manera más eficiente de hacer esto?», y el otro respondía que él tenía un amigo japonés que conocía un método con el que doblarlas con más rapidez. «Os lo puedo enseñar en un minuto o dos —aseguraba entonces al jefe del equipo—. ¿Quieres que lo intentemos?». Los resultados fueron sorprendentes: los capitanes introvertidos aceptaron la propuesta en un 20 por 100 más de casos, y el rendimiento de sus grupos fue un 24 por 100 mayor que el de los que estaban dirigidos por extrovertidos. Sin embargo, cuando los seguidores no eran activos, cuando se limitaban a acatar sus instrucciones sin proponer un modo diferente de doblado, los equipos encabezados por extrovertidos superaron a los otros en un 22 por 100[26].

¿Por qué varía la eficiencia de los dirigentes conforme a la actitud activa o pasiva de quienes están a sus órdenes? Grant sostiene que es razonable que los introvertidos sobresalgan a la hora de capitanear a personas dispuestas a tomar la iniciativa, pues dadas su inclinación a escuchar a los demás y su falta de interés por dominar las situaciones sociales, resulta más probable que atiendan a ideas nuevas y las pongan en práctica. Una vez que se han beneficiado del talento de quienes los siguen, es previsible que los motiven para ser aún más activos. Dicho de otro modo: los dirigentes introvertidos crean un círculo vicioso de dinamismo. Al evaluar el experimento citado, los participantes aseguraban que estos se mostraban más abiertos y receptivos ante sus propuestas, y que tal cosa los motivaba a trabajar con más ahínco y a doblar más camisetas.

Los extrovertidos, en cambio, pueden hallarse tan volcados en imprimir su propio sello en cuanto hacen que se arriesgan a perder por el camino las ideas provechosas de los otros y a dejar que sus subordinados se entreguen a una postura pasiva. «Es normal que los dirigentes acaben por decir buena parte de cuanto hay que decir —señala Francesca Gino—, sin escuchar ninguna de las propuestas que están tratando de presentar los demás[27]». Sin embargo, habida

cuenta de su habilidad natural para inspirar, los extrovertidos obtienen mejores resultados de los trabajadores más pasivos.

Aunque esta línea de investigación está aún en mantillas, bajo los auspicios de Grant —persona, por cierto, muy activa— puede crecer con gran rapidez. Uno de sus colegas lo ha descrito como la clase de hombre «capaz de hacer que las cosas ocurran veintiocho minutos antes del momento para el que está programado su comienzo». Grant se muestra sobre todo entusiasmado por las repercusiones de los hallazgos futuros, ya que los empleados activos capaces de sacar provecho de cuantas ocasiones se presenten en un entorno mercantil que avanza con gran rapidez y exige una dedicación de veinticuatro horas al día y siete días a la semana, sin necesidad de esperar a que sus superiores les indiquen lo que tienen que hacer, resultan cada vez más indispensables para el éxito empresarial. La de entender el modo de explotar al máximo las contribuciones de esos empleados constituye una herramienta relevante para todo dirigente, y las compañías, por su parte, necesitan preparar a personas que sepan escuchar, y no solo a las que saben hablar, para que ocupen puestos de responsabilidad.

La prensa popular, recuerda Grant, no se cansa de recomendar a los introvertidos con cargos de relieve que practiquen sus dotes para hablar en público y sonrían más, y sin embargo, sus investigaciones dan a entender que, en al menos un aspecto importante —el de alentar a los subordinados a tomar la iniciativa—, hacen muy bien si siguen comportándose como lo hacen de forma natural. En cambio, a los introvertidos «tal vez les interese adoptar un estilo más reservado y callado», escribe. Quizá deseen aprender a sentarse para que otros puedan levantarse.

Que es, precisamente, lo que hizo, sin necesidad de ser quien no era, cierta mujer llamada Rosa Parks.

Antes de aquel día de diciembre de 1955 en que se negó a ceder su asiento a bordo de un autobús de Montgomery, Parks llevaba años trabajando entre bastidores para la Asociación Nacional para el Progreso de las Gentes de Color (NAACP, por sus iniciales en inglés), y hasta había recibido el adiestramiento necesario para ejercer la resistencia pacífica. Eran muchas las cosas que habían inspirado su compromiso político: el día que el Ku Klux Klan había desfilado delante de la casa en la que transcurrió su niñez; el día que su hermano, soldado raso del Ejército estadounidense, había regresado de la segunda guerra mundial

tras salvar la vida de más de un compañero blanco para que escupiesen sobre su persona; el día que habían condenado a la silla eléctrica por violación a un recadero negro de dieciocho años inocente… Parks se encargaba de organizar los archivos de la NAACP, mantener al día el cobro de las cuotas, leer a los más pequeños de su vecindario… Era una persona diligente y honorable, aunque nadie la tuvo nunca por una mujer dotada de liderazgo, sino más bien por algo semejante a un soldado raso.

No eran muchos los que sabían que, doce años antes del momento que la hizo célebre, ya se había encarado con aquel conductor, quizás incluso en el mismo autobús. Fue una tarde de noviembre de 1943 en la que accedió al vehículo por la puerta delantera por estar abarrotada de pasajeros la trasera. El conductor, renombrado intransigente por nombre James Blake, le dijo que no podía usar la principal y comenzó a tratar de sacarla a empellones. Parks le pidió que no la tocara y, sin alzar la voz, le dijo que iba a salir por su propio pie. «¡Fuera de mi autobús!», le espetó él por toda respuesta.

Parks obedeció, aunque no sin dejar caer el bolso de forma deliberada mientras salía para sentarse en una de las plazas reservadas a los blancos mientras lo recogía. «De forma intuitiva, estaba poniendo en práctica un acto de resistencia pasiva, estrategia que había bautizado León Tolstói y abrazado Mahatma Gandhi», escribe el historiador Douglas Brinkley en su excelente biografía de Parks. Aquello ocurrió más de una década antes de que Martin Luther King popularizase la idea de la no violencia, y quedaba todavía mucho para que ella recibiese clases de cómo practicar la desobediencia civil. Sin embargo, en palabras de Brinkley, «tales principios encajaban a la perfección con su propia personalidad[28]».

Tanto la indignó la actitud de Blake, que se negó a subir a su autobús durante los doce años siguientes. El día que volvió a hacerlo, el día que se convirtió en «madre del movimiento por los derechos civiles», lo hizo, al decir de Brinkley, por mero despiste. Y aunque su actuación fue arrojada y singular, donde de veras brilló la fuerza de su actitud callada fue en las consecuencias legales que tuvieron los hechos. Los dirigentes locales del movimiento la buscaron a fin de sentar precedente en la lucha contra las leyes que regían el transporte público de la ciudad y la urgieron a entablar una demanda judicial. Tal no fue una decisión fácil. Parks tenía una madre enferma que dependía de ella, y embarcarse en una batalla legal iba a suponer la pérdida de su empleo y de su esposo. Corría el

riesgo de que acabaran por lincharla en «el poste de teléfono más alto de la ciudad», tal como le advirtieron los dos familiares mencionados. «Rosa, los blancos van a matarte», le dijo implorante su marido. «Una cosa era sufrir arresto por un incidente aislado ocurrido a bordo de un autobús —escribe Brinkley—, y otra muy distinta, en palabras del historiador Taylor Branch, "volver a pisar por voluntad propia aquella región prohibida"».

Aun así, dada su naturaleza, Parks era la querellante perfecta, no solo por su condición de cristiana devota o de ciudadana honrada, sino por su temperamento dulce. «¡Han ido a meterse con quien no debían!», declaraban los activistas mientras recorrían kilómetros a pie para ir a trabajar o a estudiar. La frase se convirtió en una consigna cuya fuerza radicaba en lo paradójico de su contexto. Si, por lo común, la expresión se emplea cuando alguien topa con un pez gordo o un gigantón pendenciero, en este caso era la fortaleza callada de Parks lo que la hacía inapelable. «El lema sirvió para que nadie olvidase que la mujer que había inspirado el boicot pertenecía al género de mártires de voz suave al que Dios nunca abandonaría», escribe Brinkley.

Parks necesitó un tiempo para tomar su decisión, pero al final consintió en demandar. Asimismo, convino en estar presente en la concentración que se convocó la noche de su proceso, la noche en que Martin Luther King hijo, el joven que dirigía la recién creada Asociación para la Mejora movió a todo el colectivo negro de Montgomery a boicotear el servicio de autobuses de la ciudad. «Ya que tenía que pasar —dijo este a la multitud—, me alegra que le haya ocurrido a alguien como Rosa Parks, porque nadie puede poner en duda el alcance ilimitado de su integridad. Nadie puede dudar de la altura de su carácter. La señora Parks es una mujer sin pretensiones, y sin embargo, no le faltan integridad ni carácter».

Avanzado el año, se mostró dispuesta a acompañar a King y a otros líderes del movimiento de derechos humanos a una campaña de discursos destinada a recaudar fondos. Durante el recorrido la acosaron el insomnio, la úlcera y la nostalgia. Tuvo ocasión de conocer a su idolatrada Eleanor Roosevelt, quien escribió en su columna de opinión acerca de su encuentro: «Es una persona muy callada y dulce, y no resulta fácil imaginar cómo ha podido llegar a adoptar una postura tan positiva e independiente». Cuando, más de un año después, se puso fin al boicot una vez que el Tribunal Supremo decretó la integración en los autobuses, la prensa hizo caso omiso de ella. *The New York Times* dedicó a King dos artículos en primera plana sin mencionarla siquiera, y otros periódicos

fotografiaron a los cabecillas del boicot ocupando las plazas delanteras de diversos autobuses, pero a Parks no la invitaron a posar. Tampoco es que le importase: el día que acabó la segregación en los autobuses, prefirió quedarse en casa cuidando de su madre.

La historia de Park constituye un vívido recordatorio de que la historia nos ha bendecido con líderes poco amigos de ser el centro de atención. Moisés, por ejemplo, no era, al decir de algunas interpretaciones de su vida, del género de persona impetuosa y habladora que organiza viajes y diserta en las aulas de la Harvard Business School, sino que, para el canon actual, era tímido hasta lo indecible. Tartamudeaba al hablar y creía tener dificultades para expresarse. El libro de los Números lo describe como «hombre mansísimo, más que cuantos hubiese sobre la faz de la Tierra[29]».

Cuando se le apareció Dios por vez primera en forma de zarza en llamas, ejercía de pastor de ganado para su suegro: ni siquiera era lo bastante ambicioso para tener ovejas propias. Y cuando Yavé le revela su función de libertador del pueblo judío, en lugar de aferrarse a la oportunidad que se le brindaba, le respondió que era mejor que enviase a otro. «¿Y quién soy yo para ir al faraón y sacar de Egipto a los hijos de Israel?», argumentó, a lo que añade más adelante: «yo no soy hombre de palabra fácil […], pues soy torpe de boca y se me traba la lengua». Hizo falta que Dios lo pusiera a formar equipo con su hermano Aarón para que consintiese en aceptar la encomienda: Moisés sería el autor del discurso, el que actuaría entre bastidores, el Cyrano de Bergerac, y su hermano pondría rostro a la misión de cara al público. «Él hablará por ti al pueblo y te servirá de boca —concluye Yavé—, y tú serás Dios para él».

Complementado por Aarón, Moisés encabezó la salida de Egipto de los judíos, los sostuvo en el desierto durante cuarenta años y bajó los diez mandamientos del monte Sinaí.

Y para todo ello se sirvió de facultades que se han atribuido siempre a la introversión, como las que se necesitan para escalar una montaña en busca de sabiduría y copiar con esmero, sobre dos tablas de piedra, lo aprendido allí arriba. Tendemos a eliminar de la narración del Éxodo la verdadera personalidad de Moisés (en Los *diez mandamientos*, el clásico cinematográfico de Cecile B. DeMille, se presenta como un bravucón erigido en portavoz de su pueblo sin

ayuda alguna de su hermano). No nos detenemos a pensar por qué eligió Dios de profeta suyo a un tartajoso al que aterraba la idea de hablar en público, y lo cierto es que deberíamos hacerlo. Aunque el libro del Éxodo es parco en explicaciones al respecto, sus relatos dan a entender que la introversión constituye el complemento perfecto de la extroversión, que no debemos confundir el medio con el mensaje y que si la multitud siguió a Moisés fue porque sus palabras eran sensatas, y no porque estuviesen bien expresadas.

Si Parks habló a través de sus acciones, y Moisés, por intermedio de Aarón, hoy existe otro género de dirigente introvertido que hace pública su voz mediante Internet.

En *La frontera del éxito*, Malcolm Gladwell explora la influencia que ejercen lo que él llama «conectores», las personas que poseen un «don especial para congregar al mundo» y «un talento instintivo y natural para establecer conexiones sociales». Presenta como ejemplo clásico de este género de persona a un hombre de negocios tan próspero como encantador, promotor de éxitos tan sonados en Broadway como *Les Misérables*, que «colecciona gente como otros hacen colección de sellos». «Si uno coincide con Roger Horchow durante un vuelo transatlántico —escribe Gladwell—, él se pondrá a hablar en el momento en que el avión comience a rodar para situarse en la pista. Antes de que se apague el piloto del cinturón de seguridad, ya habrá conseguido que se tronche de risa, y al aterrizar al otro lado del charco, uno no podrá menos de preguntarse cómo se ha encogido el tiempo de esa manera[30]».

Por lo común, pensamos en los conectores tal como describe él a Horchow: gentes locuaces, sociables y aun cautivadoras; pero vamos a detenernos un instante a considerar a un hombre modesto y cerebral llamado Craig Newmark, un ser bajito, calvete y con gafas que ejerció durante diecisiete años de ingeniero de sistemas de IBM. Antes de eso, alimentó una pasión arrolladora por los dinosaurios, el ajedrez y la física, y si uno se sentara a su lado en un avión, lo más seguro es que no lo viese sacar la cara de entre las páginas de un libro en todo el trayecto. Sin embargo, Newmark resulta ser, además, el fundador y el principal propietario de Craigslist, la página web epónima consagrada, precisamente, a conectar personas. El 28 de mayo de 2011, era el séptimo portal en lengua inglesa en envergadura[31]. Sus usuarios, residentes de más de

setecientas ciudades repartidas por setenta países, encuentran en él trabajo, pareja y hasta donantes de riñón; crean grupos musicales; leen los haikus escritos por otros; confiesan sus relaciones extramaritales… Newmark lo describe no como un negocio, sino como un bien común.

«El de conectar a las personas para arreglar el mundo con el tiempo es el valor espiritual más profundo que pueda tener uno», ha dicho al respecto. Tras el paso del huracán Katrina, la página ayudó a encontrar casa a las personas que habían quedado sin techo, y durante la huelga de transporte público que hubo en la ciudad de Nueva York en 2005, se convirtió en referencia obligada a la hora de buscar con quién compartir vehículo. «Un aprieto más, y Craigslist vuelve a organizar a la comunidad —escribió el autor de cierto cuaderno de bitácora digital al hablar de la función que desempeñó el portal en dicha ocasión—. ¿Cómo puede influir de forma física en tantos aspectos personales de tantas vidas, y cómo pueden influir unos usuarios en otros en tantas facetas de su vida?». Una posible respuesta: los medios de comunicación sociales han hecho posibles nuevas formas de liderazgo para veintenas de personas que no encajan en el molde de la Harvard Business School.

El 10 de agosto de 2008, Guy Kawasaki, autor de éxito, orador, emprendedor incansable y leyenda de Silicon Valley, escribió en Twitter: «Puede que os resulte difícil de creer, pero soy una persona introvertida. Tengo que representar un “papel”, pero sobre todo soy una alma solitaria». Semejante declaración dio no poco de que hablar en el mundo de los medios de comunicación sociales. «En aquel tiempo —escribió alguien en la Red—, el avatar de Guy lo presentaba con una boa rosa alrededor del cuello durante una fiesta colosal celebrada en su casa. ¿Guy Kawasaki, introvertido? Imposible procesar… Imposible procesar… Imposible procesar…»[32]. El día 15 intervino Pete Cashmore, fundador de Mashable, guía digital sobre medios sociales. «¿No sería una paradoja formidable —se preguntaba— el que a los principales defensores de la consigna de *lo que importa es la gente* no les hiciera tanta gracia reunirse con grupos nutridos en la vida real? Quizá los medios de comunicación sociales nos brinden el control que nos falta a la hora de hacer vida social fuera del ámbito digital al poner entre nosotros y el mundo una barrera en forma de pantalla». Y a continuación confesaba: «Podéis ponerme, sin temor a equivocaros, en la lista de introvertidos junto con Guy[33]».

Los estudios han demostrado que, de hecho, estos últimos son más dados que los extrovertidos a revelar en Internet intimidades cuya lectura sorprendería sin lugar a dudas a familiares y amigos; a decir que pueden expresar su «verdadero yo» en línea, y a pasar más tiempo en determinados debates entablados en la Red[34]. Son los que más agradecen la ocasión de comunicarse digitalmente. La misma persona que jamás levantaría la mano en un paraninfo de doscientas personas se muestra dispuesta a escribir para dos millares, o dos millones, de cibernautas sin pensárselo dos veces. La misma a la que resulta difícil presentarse a un extraño puede hacerlo en el mundo digital y luego hacer extensiva la relación al real.

¿Qué ocurriría si se llevase a cabo en línea el juego de supervivencia en el Subártico y pudieran aprovecharse así todas las voces de todas las Rosa Parks, los Craig Newmark y los Darwin Smith presentes en la sala? ¿Cuál sería el resultado si entre los grupos de siniestrados hubiese uno formado por personas activas dirigidas por un introvertido capaz de alentarlos, sin aspavientos, a contribuir? ¿Y si el timón lo compartiesen un introvertido y un extrovertido, como ocurrió en el caso de Rosa Parks y Martin Luther King? ¿Darían con el resultado correcto?

Lo cierto es que es imposible asegurar nada al respecto. Por lo que sé, nadie ha hecho nunca un estudio semejante; lo cual es una lástima. Se entiende que el modelo de liderazgo de la Harvard Business School atribuya un valor tan elevado a la confianza y la rapidez a la hora de tomar decisiones. Si las personas de actitud firme tienden a salirse con la suya, tal capacidad resultará útil para dirigentes cuyo trabajo dependa de influir en otros. La resolución inspira confianza, y la vacilación —o su apariencia— puede poner en riesgo la moral. Sin embargo, resulta peligroso llevar al extremo estas verdades, pues en determinadas circunstancias los modelos de autoridad callados y modestos pueden ser igual de eficaces o más. Al dejar el campus de la HBS, me detuve en una exposición de viñetas cómicas célebres de *The Wall Street Journal* situada en el vestíbulo de la Biblioteca Baker. En una de ellas, un ejecutivo de aspecto demacrado que observa una gráfica de beneficios en franco descenso asegura a un amigo: «La culpa la tiene Fradkin: no sabe hacer negocios, pero como tiene

unas dotes de mando excelentes, todo el mundo lo está siguiendo a la bancarrota».

## ¿AMA DIOS A LOS INTROVERTIDOS?: UN DILEMA EVANGÉLICO

Si la Harvard Business School es un enclave de la Costa Oeste destinado a lo más granado de la sociedad mundial, mi siguiente parada es una institución diametralmente opuesta en muchos sentidos. Se encuentra en un recinto de unas cincuenta hectáreas que no deja de aumentar situado en el extrarradio —antes desierto— de la ciudad de Lake Forest (California). A diferencia de aquella, acepta a todo el que desee entrar. Las familias deambulan por las plazas adornadas de palmeras y por los paseos en grupos de aire amable; los niños juguetean en corrientes de agua y cascadas hechas por el hombre, y los empleados saludan con afabilidad al pasar montados en cochecitos eléctricos. Uno puede vestir como quiera, y no desentonará si lleva puestas, por ejemplo, zapatillas de lona o chanclas. El lugar no está al cargo de profesores ataviados con elegancia que esgrimen expresiones como *protagonista* o *caso práctico*, sino por un personaje de aire papanoelesco con camisa hawaiana y perilla rubia.

La concurrencia de 22.000 parroquianos semanales —que, además, no deja de aumentar— convierte a la iglesia de Saddleback en uno de los templos evangélicos más grandes e influyentes de la nación[35]. Lo dirige Rick Warren, quien, amén de autor de *Una vida con propósito*, que se cuenta entre los libros más vendidos de todos los tiempos, es el hombre que pronunció la invocación en la toma de posesión de Obama. La institución no pretende producir líderes de fama mundial como la Harvard Business School, y sin embargo, el papel que representa en la sociedad no tiene menos peso. Los dirigentes evangélicos han tenido de antiguo influencia ante los presidentes, acaparan miles de horas de programación televisiva y están al frente de negocios multimillonarios (los más destacados, de hecho, pueden vanagloriarse de poseer sus propias productoras, estudios de grabación y acuerdos de distribución con gigantes mediáticos como la Time Warner).

Saddleback tiene otra cosa en común con la HBS: lo mucho que debe a la cultura de la personalidad… y lo mucho que colabora en su propagación.

Es una mañana de domingo de agosto de 2006 y estoy en el centro de un denso dédalo de caminos peatonales del recinto de Saddleback. Consulto un

poste indicador semejante a los que es normal encontrar en Disney World, con flechas de colores vivos que señalan dónde se encuentra todo: el centro de culto, el Plaza Room, el Terrace Café, el Beach Café… Cerca de allí hay un cartel con la fotografía de un joven sonriente vestido con un polo de color rojo intenso y zapatillas y acompañado de un letrero en el que se lee: «¿Buscas una dirección nueva? ¡Déjalo en manos del ministerio de tráfico!».

Estoy buscando la librería al aire libre, en donde tengo una cita con Adam McHugh, pastor evangélico con el que he estado escribiéndome. Es un introvertido declarado, y hemos hablado largo y tendido sobre lo que supone ser una persona callada y cerebral en el movimiento evangélico, sobre todo siendo él una figura de autoridad. Como ocurre en la Harvard Business School, es común que las iglesias de esta doctrina hagan de la extroversión un requisito fundamental para el liderazgo, y no es raro que lo hagan de manera explícita. «El sacerdote tiene que ser […] una persona sociable que capte con entusiasmo la atención de los fieles antiguos y recién llegados. Debe saber jugar en equipo», se lee en el anuncio de un puesto de presbítero adjunto para una parroquia de mil cuatrocientos feligreses. El pastor de otro templo confiesa en línea que ha recomendado a las congregaciones que buscan rector que se informen de cuál es la puntuación del candidato en el test de personalidad de Myers-Briggs. «Si no prima —les dice— la *E* [lo que ocurre en el caso de los extrovertidos], conviene pensárselo dos veces […] No me cabe la menor duda de que Dios lo era [extrovertido]».

McHugh no casa con esta descripción. Descubrió su introversión siendo estudiante de penúltimo curso en el Claremont McKenna College, cuando reparó en que si se levantaba temprano por las mañanas no era sino por disfrutar de un poco de tiempo en solitario ante una taza de café humeante. Le gustaban las fiestas, pero siempre volvía a casa pronto. «Mientras que otros iban volviéndose más estruendosos a medida que avanzaba la noche, yo iba perdiendo voz», me dijo. Hizo la prueba de Myers-Briggs y topó con que había una palabra que describía al género de persona que disfruta pasando el tiempo como él: *introvertido*.

Al principio se sentía bien sacando de aquí y allí unos minutos para estar solo, pero cuando adoptó una postura activa en el seno de su religión comenzó a sentirse culpable por ello.

Hasta llegó a creer que Dios desaprobaba sus gustos y, por lo tanto, a su propia persona. «La cultura evangélica equipara la fidelidad a la extroversión —

me explicaba—. Se pone el acento en la comunidad, en la participación de un número cada vez mayor de programas y actos, en el encuentro con una cantidad cada vez más nutrida de personas. Para muchos introvertidos, resulta muy angustioso no poder vivir de cara al exterior con tanta intensidad, y esta tensión hace que se pongan más cosas en riesgo cuando uno vive en un entorno religioso, porque ya no se dice uno: "No lo estoy haciendo como quisiera", sino: "Dios no está satisfecho conmigo"».

Desde fuera de su comunidad resulta asombrosa semejante confesión. ¿Desde cuándo se cuenta la soledad entre los siete pecados capitales? Sin embargo, para un correligionario suyo, la sensación de fracaso espiritual que sufre McHugh no es nada descabellada. La Iglesia evangélica contemporánea entiende que cada persona a la que no aborde y logre convertir en creyente es una alma más que podía haber salvado[36]. También hace hincapié en la necesidad de fomentar la comunión entre los practicantes, y de hecho, algunas parroquias alientan —o aun intiman— a sus fieles a participar, fuera del culto, en grupos organizados con cualquier motivo imaginable: cocina, inversión inmobiliaria, patinaje… En consecuencia, cada vez que McHugh abandonaba pronto un acontecimiento social, cada mañana que pasaba solo, cada grupo al que no se unía comportaban ocasiones desperdiciadas de conectar con los demás.

No obstante, por paradójico que pueda parecer, si de algo estaba seguro McHugh era de que no estaba solo: si miraba a su alrededor, veía un número ingente de integrantes de la comunidad evangélica que vivían un conflicto idéntico al suyo. Se ordenó ministro presbiteriano y trabajó con un equipo de alumnos delegados del Claremont College en el que había no pocos retraídos y que no tardó en convertirse en algo semejante a un laboratorio en el que experimentar con formas introvertidas de autoridad y sacerdocio. Quienes lo conformaban se centraron en las relaciones de tú a tú y en grupos reducidos, y McHugh ayudó a los estudiantes a dar con un ritmo vital que les permitiese reclamar la soledad que tanto necesitaban y de la que tanto disfrutaban al tiempo que destinaban energías a guiar a otros. Los exhortó a hallar el valor suficiente para alzar la voz y asumir riesgos a la hora de conocer a otras personas.

Años después, cuando florecieron los medios de comunicación sociales y comenzaron a poblar la Red bitácoras digitales en las que describían sus experiencias los evangélicos, aparecieron, al fin, testimonios escritos del abismo que separaba a los introvertidos y los extrovertidos en el seno de su Iglesia. Uno

de los navegantes de la blogosfera se refería al «llanto de [su] corazón ante la pregunta de cómo encajar en una Iglesia que se precia de hacer evangelización extrovertida. Seguro que no son pocos los que se sienten culpables cada vez que hay misión de apostolado en el templo. En el reino de Dios hay un lugar reservado a los sensibles y reflexivos. No es fácil defender esta verdad, pero es cierto que lo hay[37]». Otro escribía acerca del sencillo deseo de «servir a Dios pero no en una comisión parroquial. En una Iglesia universal también deberían tener cabida los menos sociables[38]».

McHugh sumó su voz a este coro, primero con un cuaderno de bitácora digital en el que exigía que se brindara una mayor importancia a las prácticas religiosas de la soledad y la contemplación, y después, con el libro *Introverts in the Church: Finding our Place in an Extroverted Culture*. A su decir, el evangelismo es también escuchar, y no solo hablar, y en consecuencia, su Iglesia debería incorporar el silencio y el misterio al culto religioso y hacer sitio a guías espirituales introvertidos capaces de enseñar que hay también una senda más silenciosa que llega al Señor. ¿Acaso no ha sido siempre la oración un acto de contemplación tanto como de comunión? Los maestros religiosos, desde Jesús hasta Buda, así como los santos, monjes, chamanes y profetas menos conocidos, han pasado períodos en solitario a fin de conocer las revelaciones que luego han compartido con el resto de nosotros.

Cuando por fin localizo la librería, me encuentro con que McHugh me está esperando con expresión serena. Es un hombre alto y ancho de hombros que ha llegado no hace mucho a la treintena, y viste vaqueros, un polo negro y chanclas del mismo color. Aunque el cabello corto castaño, la perilla rojiza y las patillas le confieren el aspecto típico de un representante de la generación X, habla con el tono tranquilizador y meditado de un profesor universitario. No predica ni asiste al culto en Saddleback, pero hemos optado por reunirnos aquí por tratarse de un símbolo relevante de la cultura evangélica.

No tenemos mucho tiempo para hablar, toda vez que están a punto de empezar los servicios. Saddleback ofrece seis «centros de culto» diferentes, alojados en sendos edificios o carpas, cada uno con su estilo propio: el Worship Center, el Traditional, el OverDrive Rock, el Gospel, el Family y algo llamado Ohana Island Style Worship. Nos dirigimos al primero, el principal, en donde

está a punto de oficiar el pastor Warren. Se trata de un auditorio de techos altísimos iluminados por lámparas de carbono que podrían hacerlo pasar por una sala de conciertos de *rock* de no ser por la discreta cruz de madera que pende en un lateral. Un hombre llamado Skip está animando a la congregación con una canción cuya letra transmiten cinco pantallas gigantes entre fotografías de lagos relucientes y puestas de sol caribeñas. Un grupo variopinto de técnicos situados en el centro de la sala, sobre un estrado más semejante a un sitial, enfoca con sus cámaras de vídeo a la concurrencia. Se detienen ante una adolescente de cabello rubio largo y sedoso, sonrisa electrizante y brillantes ojos azules, que canta con un entusiasmo desgarrador. No puedo menos de pensar en Tony Robbins y el curso «Libera el poder que llevas dentro». ¿Se habrá inspirado él en megaiglesias como la de Saddleback o será más bien al contrario?

«¡Buenos días a todos!», exclama Skip antes de invitarnos a saludar a quienes tenemos sentados en nuestras inmediaciones. Los más lo hacen con una sonrisa radiante y manos resueltas, y aunque McHugh es uno de ellos, no es difícil detectar un atisbo de tensión en sus labios. Entonces sale a escena el pastor Warren. Lleva puesto un polo de manga corta y su célebre perilla. El sermón de hoy está basado en el libro de Jeremías, según nos anuncia. «Sería una estupidez embarcarse en un negocio sin trazar primero un plan empresarial, ¿verdad? —Nos dice—. Y sin embargo, la mayoría de las personas no tiene ningún plan para su vida. Quienes dirijáis un negocio deberíais leer y releer el libro de Jeremías, porque como director general era todo un genio». En los bancos del templo no hay biblias: solo lápices y tarjetas en las que están impresos los puntos principales de la homilía, con espacios en blanco que habrán de ir completándose a medida que avance el pastor.

Como Tony Robbins, el pastor Warren parece cargado de buenas intenciones. Ha creado de la nada este colosal ecosistema de Saddleback, y ha hecho buenas obras por todo el planeta. Sin embargo, al mismo tiempo, no resulta difícil entender lo duro que debe de ser que los introvertidos se sientan satisfechos con su propio ser en este mundo de cultos a la hawaiana y oraciones en pantalla gigante. A medida que procede la ceremonia se va apoderando de mí la misma sensación de alienación que ha descrito McHugh. Este género de cosas no me inspiran el sentimiento de unidad de que parecen disfrutar otros: las ocasiones que hacen que me sienta conectada a los gozos y las penas del mundo han sido siempre mucho más íntimas, y a menudo han adoptado la forma de comunión con escritores o músicos que jamás llegaré a conocer en persona. Proust llamaba

a esos momentos de unión entre el autor y su lector «ese milagro fecundo de una comunicación en el seno de la soledad[39]». El empleo que hace de un vocablo religioso no es fruto de la casualidad.

McHugh, como si me leyera el pensamiento, se vuelve hacia mí cuando ha acabado el culto y me dice con mansa exasperación: «Todo el servicio ha estado basado en la comunicación: los saludos, el sermón tan largo, los cantos… No se le presta ninguna atención a las cosas calladas, litúrgicas y rituales que le dejan a uno cierto espacio para la contemplación».

Su turbación resulta aún más conmovedora si tenemos en cuenta la admiración que profesa a Saddleback y a todo lo que significa. «Está haciendo cosas extraordinarias en todo el mundo y en su propia comunidad —afirma—. Es un lugar amigable y hospitalario que trata de conectar de veras con los recién llegados. Esa es una misión impresionante dadas las dimensiones gigantescas de la iglesia, porque en ella sería facilísimo permanecer desligado por completo de los demás. Los animadores, la atmósfera informal, el hecho de saludar a los que te rodean…: todo eso está motivado por buenas intenciones». Sin embargo, a él, prácticas como la de sonreír y dar los buenos días de forma obligatoria al comienzo de la ceremonia le resultan difíciles de arrostrar, y aunque está dispuesto a hacer el esfuerzo personal, y hasta aprecia el valor que poseen, no puede sino preocuparse por el número de introvertidos que no piensan como él. «Crea un ambiente de extroversión que puede resultar arduo para gente como yo —me explica—. A veces tengo la impresión de estar haciendo las cosas de forma mecánica. El entusiasmo y la pasión externos que parecen parte consustancial del sello Saddleback no me resultan naturales. No es que los introvertidos no podamos mostrar entusiasmo: es que no somos tan expresivos como los extrovertidos. En un lugar como este, es fácil empezar a hacerse preguntas sobre la propia experiencia de Dios. ¿Es de verdad tan intensa como la de quienes se muestran más al exterior como creyentes devotos?».

Lo que viene a decirnos es que el evangelismo ha llevado el ideal extrovertido a su extremo lógico. Quien quiera de veras a Cristo deberá hacerlo a voz en cuello: no basta con crear una conexión espiritual propia con lo divino, sino que se hace necesario exhibirla en público. ¿Es de extrañar, entonces, que gentes introvertidas como el pastor McHugh lleguen a dudar de sus propios sentimientos? Confesarlo es un acto de valentía por su parte, siendo así que su vocación espiritual y profesional depende de su conexión con Dios. Lo hace

porque desea ahorrar a otros el conflicto que se ha librado en su interior y porque ama su fe y desea que crezca con lo que tienen que ofrecer los introvertidos que viven en ella.

No obstante, sabe que la situación tardará en cambiar de manera notable en una cultura religiosa que concibe la extroversión no solo como rasgo de personalidad, sino también como indicador de virtud. El proceder recto no es tanto el bien que hacemos a puerta cerrada, cuando no hay nadie delante para halagarnos, como el que «sacamos a la luz del mundo». Igual que los seguidores de Tony Robbins no ven nada malo en sus enérgicos programas de venta dirigida por considerar que el difundir ideas útiles constituye un acto de bonhomía y la Harvard Business School espera de sus estudiantes que sean locuaces por entender que se trata de un requisito indispensable del liderazgo, muchos evangélicos han acabado por hacer de *piadoso* un sinónimo de *sociable*.

3

# CUANDO EL ESPÍRITU DE EQUIPO MATA LA CREATIVIDAD

## El nacimiento del nuevo pensamiento de grupo y el poder del trabajo en solitario

> Soy caballo de guarnición sencilla: no estoy hecho para pedalear en un tándem ni trabajar en equipo […] porque sé bien que, para alcanzar un fin concreto, es preciso que sea uno solo el que piense y dé instrucciones.
>
> ALBERT EINSTEIN[1]

Estamos a 5 de marzo de 1975, en la ciudad californiana de Menlo Park, una noche fría de llovizna. Treinta ingenieros de aspecto poco atractivo se reúnen en la cochera de un colega en paro llamado Gordon French. Se está celebrando la primera reunión de la sociedad a la que han puesto el nombre de Homebrew Computer Club y que tiene por misión hacer accesibles los ordenadores al ciudadano de a pie; cometido nada baladí en un tiempo en que los más de ellos son computadoras temperamentales del tamaño de un todoterreno que apenas pueden permitirse las universidades y las grandes empresas.

Pese a las corrientes de aire, los ingenieros dejan abiertas las puertas para que, junto con el soplo húmedo de la noche, pueda entrar por ellas quien lo desee. Así se une a ellos un joven irresoluto de veinticuatro años que trabaja diseñando calculadoras para Hewlett-Packard. Es un muchacho serio con gafas, el cabello largo hasta los hombros y barba castaña que toma una silla y escucha en silencio mientras los demás se maravillaban del Altair 8800, un nuevo ordenador destinado a ser montado por el usuario que ha ocupado la portada de

un número reciente de la revista *Popular Electronics*. Aunque no es un ordenador personal en toda regla, resulta difícil de usar y solo atrae a la clase de persona capaz de presentarse en un garaje la noche de un miércoles lluvioso a hablar de microchips, constituye un primer paso nada desdeñable.

El joven recién llegado, por nombre Stephen Wozniak, no puede evitar emocionarse al oír hablar del Altair. Está obsesionado con la electrónica desde que tenía tres años. A los once, leyendo una revista, topó con un artículo sobre el primer ordenador, el ENIAC (siglas inglesas de computador e integrador numérico electrónico), y desde entonces sueña con construir un aparato tan pequeño y fácil de usar que sea posible tenerlo en casa. Y ahora, en esta cochera, tiene ante sí el anuncio de que «el Sueño», pues con mayúsculas aparece siempre en su cabeza, pueda hacerse realidad un día[2].

Tal como recordará más tarde en *iWoz*, su autobiografía, en cuyas páginas se recoge la mayor parte de esta historia, lo entusiasma también el verse rodeado de almas gemelas. Para los del club, los ordenadores son, como para él, un arma de justicia social. En realidad, durante aquella primera sesión no llega a hablar con nadie: es demasiado tímido para eso. Sin embargo, al volver a casa esboza su primer diseño de ordenador personal, dotado de un teclado y una pantalla como los que empleamos hoy. Tres meses más tarde, construye un prototipo y, antes de que transcurran otros diez, funda Apple Computer con Steve Jobs.

En nuestros días, Steve Wozniak es persona de veneración en Silicon Valley —en San José, populosa ciudad de California, hay una calle llamada Woz's Way —, y en ocasiones se le conoce como el «espíritu rarito» de Apple. Con el tiempo ha aprendido a abrirse y a hablar en público, y hasta ha llegado a participar en el programa de baile «Dancing with the Stars», en donde hizo manifiesta una simpática combinación de rigidez y buen humor. En cierta ocasión fui a verlo hablar en una librería neoyorquina. La multitud abarrotaba la sala, y muchos de los asistentes se presentaron con el manual de uso de su Apple de la década de los setenta en reconocimiento de cuanto había hecho por ellos.

Sin embargo, no podemos atribuir todo el mérito a Wozniak y olvidar al Homebrew Computer Club. Él considera que aquella primera reunión marcó el principio de la revolución de la informática y constituyó, al mismo tiempo, una de las noches más importantes de su vida. En consecuencia, quien quiera repetir

las condiciones que hicieron a Woz tan productivo tal vez desee centrar su atención en aquel grupo de almas gemelas. Quizás estime conveniente entender el logro de Wozniak como un ejemplo destacado de creación cooperativa, y puede que hasta concluya que todo aquel que pretenda innovar debería desarrollar su actividad en lugares de trabajo marcadamente sociales.

Y quizá se equivoque. No olvide el lector qué fue lo que hizo Wozniak inmediatamente después de la reunión de Menlo Park. ¿Se congregó con otros integrantes del club a meditar el diseño del ordenador? No (aunque no dejó de acudir a las reuniones de los miércoles). ¿Buscó una oficina amplia y rebosante de alegre bullicio en el que pudiesen fructificar las ideas mediante el intercambio de impresiones? No. Lo que más sorprende del relato del proceso que lo llevó a crear aquel primer ordenador personal es que trabajó en solitario en todo momento.

En efecto, Wozniak hizo la mayor parte de su labor dentro del cubículo que tenía asignado en Hewlett-Packard. Llegaba allí en torno a las seis y media de la mañana, y a esas horas, solo, leía publicaciones periódicas de ingeniería, estudiaba manuales sobre circuitos integrados y creaba diseños en su cabeza. Después del trabajo, regresaba a casa, se hacía unos espaguetis o comida precocinada y regresaba en coche a la oficina para trabajar hasta altas horas de la noche. Describe este período de medianoches tranquilas y amaneceres solitarios como «el culmen de la dicha». Sus empeños dieron fruto sobre las diez de la noche del 29 de junio de 1975, cuando concluyó la construcción del prototipo de su máquina. Pulsó unas cuantas letras en el teclado… y las vio aparecer en la pantalla que tenía ante sí. Fue uno de esos momentos revolucionarios con los que los más de los mortales apenas podemos aspirar a soñar, y cuando ocurrió, estaba completamente solo.

Y lo estaba intencionadamente. En su autobiografía, ofrece el siguiente consejo a los críos que aspiran a desarrollar una creatividad señalada:

> La mayoría de los inventores e ingenieros que he conocido es como yo: gente tímida que vive en las nubes. Son casi como artistas. En realidad, los más sobresalientes de todos lo son. Y los artistas trabajan en solitario en lugares donde pueden asegurarse de que pueden hacerse cargo del diseño de su invento sin verse rodeados de un enjambre de gente que pretende moldearlo a su antojo con fines comerciales o de cualquier otra comisión. Si eres

> de la clase excepcional de ingeniero que además de inventor es artista, voy a darte un consejo que tal vez no sea fácil de asumir: trabaja en solitario y no como parte de una comisión. No trabajes en equipo.

Entre 1956 y 1962, época célebre por el espíritu de conformidad embrutecedora imperante, el Instituto de Evaluación e Investigación de la Personalidad de la Universidad de California en Berkeley emprendió una serie de estudios sobre la naturaleza de la creatividad[3]. Los investigadores tenían la intención de identificar a personas creativas hasta extremos espectaculares y tratar de deducir qué las hacía diferentes de todas las demás. Elaboraron una lista de arquitectos, matemáticos, científicos, ingenieros y escritores cuyas contribuciones descollaban en sus ámbitos respectivos y los invitaron a pasar un fin de semana en Berkeley completando test de personalidad, haciendo experimentos de resolución de problemas y respondiendo preguntas sesudas. A continuación, hicieron algo similar con representantes de las mismas profesiones cuya obra resultaba, sin lugar a dudas, menos revolucionaria.

Uno de los hallazgos más interesantes, confirmado por estudios posteriores, fue que las personas más creativas tendían a ser seres introvertidos muy poco activos en el terreno de lo social, bien dotados en el terreno de las relaciones interpersonales, aunque «carentes de un temperamento especialmente sociable o participativo[4]». Se calificaban a sí mismos de independientes e individualistas, y en la adolescencia habían sido, en muchos de los casos, jóvenes tímidos y solitarios. Si bien tal cosa no significa que los más retraídos sean siempre más creativos que los extrovertidos, sí parece indicar que en un grupo de personas que han demostrado un grado sobresaliente de creatividad durante toda su vida es probable que encontremos a un buen número de ellos. ¿Y por qué? ¿Es que una personalidad callada lleva aparejado algún género de cualidad inefable que alimenta la creatividad? Quizá sí, tal como tendremos ocasión de ver en el capítulo 6.

Así y todo, existe una explicación menos obvia y, sin embargo, sorprendentemente poderosa para la ventaja creadora de los introvertidos, de la que, además, puede aprender todo el mundo: los más retraídos prefieren trabajar de forma independiente, y la soledad puede ser un estímulo de primera para la innovación. Conforme a las observaciones que hizo en su momento el célebre

psicólogo Hans Eysenck, la introversión «lleva a la mente a concentrarse en el cometido que se tiene entre manos e impide que la energía se disipe en asuntos sociales y sexuales que ninguna relación guardan con él[5]». Dicho de otro modo: si uno está sentado bajo un árbol del patio trasero de su casa mientras los demás brindan en el patio, será más probable que le caiga una manzana en la cabeza. (Newton se cuenta entre los introvertidos más grandes del planeta. William Wordsworth lo calificó de «cerebro intemporal / que surca solo extraños mares de pensamiento»).

Si tal cosa es cierta, si la soledad constituye una clave importante de la creatividad, quizá todos queramos aficionarnos a ella. Tal vez deseemos enseñar a nuestros hijos a trabajar de forma independiente o conceder a nuestros empleados un grado considerable de intimidad y autonomía. Sin embargo, hacemos todo lo contrario, y de un modo cada vez más marcado.

Nos gusta creer que vivimos en una época grandiosa de individualismo creativo. Miramos al período de mediados del siglo XX en que desarrollaron sus estudios de creatividad los investigadores de Berkeley y nos sentimos superiores, porque a diferencia de los conformistas de camisa almidonada de la década de los cincuenta, tenemos en la pared carteles con la fotografía de Einstein sacando la lengua con gesto iconoclasta, consumimos música y obras cinematográficas independientes y generamos nuestros propios contenidos en la Red. «Pensamos diferente», aunque hayamos tomado la idea de la famosa campaña publicitaria de la Apple Computer.

Sin embargo, el modo como organizamos nuestras instituciones más importantes —nuestras escuelas y lugares de trabajo— transmite un mensaje totalmente distinto: el de un fenómeno contemporáneo al que hemos llamado *nuevo pensamiento de grupo* y que tiene el poder de reprimir la productividad en la oficina y privar a los colegiales de las habilidades que necesitan para alcanzar la excelencia en un mundo cada vez más competitivo. Este pensamiento de grupo pone el trabajo grupal por encima de todo lo demás e insiste en que la creatividad y el logro intelectual florecen en un entorno sociable. Y tiene muchos defensores poderosos. «La innovación, el corazón de la economía del conocimiento, es algo fundamentalmente social», escribe el eminente periodista Malcolm Gladwell[6]. «Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos

nosotros», declara el consultor empresarial Warren Bennis en su *Organizing Genius*, cuyo primer capítulo anuncia el auge del «gran grupo» y «el fin del gran hombre[7]». «Muchas de las ocupaciones que creemos competencia de una sola mente necesitan, en realidad, una multitud», reflexiona Clay Shirky en su renombrado *Here Comes Everybody*. «[Hasta] Miguel Ángel tuvo ayudantes que pintaron parte de los techos de la Capilla Sixtina», sostiene, sin conceder la menor importancia al hecho de que estos fueran sustituibles a diferencia de aquel[8].

Son muchas las compañías que abrazan el nuevo pensamiento de grupo y organizan, cada vez con más frecuencia, en equipos la mano de obra de que disponen en virtud de una práctica que cobró popularidad a principios de la década de los noventa[9]. Llegado el año 2000, se calcula que la mitad de las firmas estadounidenses agrupaban a sus trabajadores, y hoy son casi todas las que lo hacen, al decir del profesor de administración empresarial Frederick Morgeson[10]. Un estudio reciente determinó que el 91 por 100 de los mandos superiores creen que los equipos constituyen un factor fundamental del éxito[11]. El consultor Stephen Harvill me hizo saber que de las treinta empresas de más envergadura con las que trabajó en 2010, y entre las que se incluían J. C. Penney, la Wells Fargo, Dell Computers y Prudential, no había una sola que no los usara[12].

Algunos de estos equipos se fundan en la colaboración de individuos que trabajan desde varios lugares remotos, pero otros exigen una cantidad tremenda de interacción física en forma de ejercicios y retiros destinados a crear espíritu de grupo, de calendarios compartidos en línea a fin de anunciar la disponibilidad que tiene cada empleado para reunirse y de lugares de trabajo que dejan poco espacio para la intimidad. Los empleados de nuestro tiempo habitan oficinas diáfanas en las que nadie posee un rincón propio y los únicos muros son los que sostienen el edificio. Los ejecutivos de más categoría operan desde el centro de salas exentas de confines junto con todos los demás. De hecho, hoy supera el 70 por 100 la proporción de quienes trabajan en lugares concebidos conforme al principio de planta libre, y entre las empresas que se sirven de ellos se incluyen Procter & Gamble, Ernst & Young, GlaxoSmithKline, Alcoa y H. J. Heinz[13].

La cantidad de espacio de que dispone un empleado se ha reducido de los 45 a los 18 metros cuadrados desde la década de los setenta al año 2010 al decir de Peter Miscovich, director gerente de la financiera inmobiliaria Jones Lang La-

Salle[14]. «Se ha pasado del *trabajo* al *trabajamos* —aseguró James Hackett, director general de la Steelcase, a la revista *Fast Company* en 2005—. Si antes los empleados trabajaban solos en espacios concebidos para ello, hoy se concede un gran valor al trabajo en equipo y en grupo; y nosotros estamos diseñando productos que faciliten tal cosa[15]». La Hermán Miller, empresa rival en el ámbito del mobiliario de oficina, amén de introducir artículos destinados a adaptarse a esta «preferencia por la colaboración en el lugar de trabajo», ha sacado a sus propios ejecutivos de sus despachos privados para hacer que compartan un espacio abierto[16]. En 2006, la Ross School of Business de la Universidad de Michigan demolió uno de sus aularios porque, entre otras cosas, no se prestaba al fomento de la interacción colectiva[17].

También en nuestras escuelas se practica el nuevo pensamiento de grupo a través de un método de enseñanza cada vez más popular llamado *aprendizaje cooperativo o de grupo reducido*. En muchos centros de educación primaria se han sustituido las tradicionales hileras de asientos dispuestas de cara al profesor por islas de cuatro pupitres o más unidos para facilitar un número incontable de actividades colectivas. Aun asignaturas como las matemáticas o elementos como la escritura creativa, que se diría que dependen de ejercicios de imaginación en solitario, se enseñan a menudo como proyectos colectivos. En cierta aula de cuarto curso de primaria que tuve ocasión de visitar había un cartel de grandes dimensiones en el que se exponían las «Normas del trabajo en grupo», y entre ellas se incluía la siguiente: «Solo puedes pedir ayuda al profesor si *todos* los de tu grupo compartís la misma duda».

Conforme a un estudio de más de mil doscientos maestros de alumnos de nueve y catorce años de todo Estados Unidos elaborado en 2002, el 55 por 100 de los primeros prefiere este género de enseñanza en cooperación, y solo un 26 por 100 se decanta por la docencia dirigida por el profesor[18]. Solo el 35 por 100 de los primeros y el 29 por 100 de los segundos consagran más de la mitad de la clase a la forma de trabajo tradicional, en tanto que el 42 y el 41 por 100 respectivamente dedican al menos una cuarta parte al trabajo en grupo. El aprendizaje en grupos reducidos posee una popularidad todavía mayor entre los profesores más jóvenes, lo que hace pensar que esta tendencia está llamada a prolongarse en el tiempo.

Aunque el enfoque cooperativo hunde sus raíces en la política progresista —pues se funda en la idea de que los alumnos se hacen dueños de su propia

educación cuando aprenden unos de otros—, al decir de los maestros de primaria con los que me he entrevistado en colegios públicos y privados de Nueva York, Michigan y Georgia, también enseña a los más pequeños a expresarse en la cultura de equipo del sector corporativo de Estados Unidos. «Este estilo docente es reflejo de la comunidad empresarial —me hizo saber cierto profesor de quinto curso de primaria de un colegio público de Manhattan—, en donde la consideración que se tiene a otras personas depende de sus dotes verbales y no de su originalidad ni de su perspicacia. Se hace indispensable hablar bien y llamar la atención hacia uno mismo. Se trata de un elitismo basado en algo diferente del mérito». «El mundo empresarial de hoy funciona en grupos y, por lo tanto, eso es lo que hacen ahora los niños en la escuela», señalaba un maestro de tercero de Decatur (Georgia). «La enseñanza cooperativa fomenta las capacidades necesarias para trabajar en equipo; capacidades que se exigen de forma desesperada en el entorno laboral», escribe el consultor pedagógico Bruce Williams[19].

Este último identifica también la formación del liderazgo como uno de los beneficios principales del método. De hecho, los docentes con los que me he reunido parecían prestar no poca atención a las dotes de mando de sus alumnos. En cierto colegio público que visité en el centro de Atlanta, una maestra de tercer curso me habló de un niño callado al que le gustaba «ir a la suya»; pero, según me aseguró: «un día lo pusimos al frente del grupo de seguridad escolar para darle la oportunidad de capitanear a sus compañeros». Era una mujer cariñosa y llena de buenas intenciones, aunque no puedo menos de preguntarme si los niños que son como aquel joven oficial de seguridad no estarían mejor si nos hiciésemos a la idea de que no todo el mundo aspira a ser líder en el sentido convencional que le damos al término; de que hay quien desea encajar de forma armónica en el colectivo y quien prefiere vivir con independencia de él. A menudo los más creativos pertenecen, precisamente, a esta segunda categoría. Tal como comentan Janet Farrall y Leonie Kronborg en «Leadership Development for the Gifted and Talented»:

> En tanto que los extrovertidos tienden a predominar en el ámbito de lo público, los introvertidos suelen hacerlo en el de lo teórico y lo estético. Entre los líderes introvertidos más destacados que bien han creado terrenos nuevos de pensamiento, bien han mudado conocimientos ya existentes, no faltan quienes, como Charles

> Darwin, Marie Curie, Patrick White o Arthur Boyd, hayan pasado largos períodos de su vida en soledad. En consecuencia, no podemos decir que el liderazgo se dé solo en contextos sociables, pues también se produce en situaciones de carácter más solitario como la del desarrollo de técnicas artísticas nuevas, la creación de modelos filosóficos, la escritura de libros trascendentes o la obtención de avances científicos revolucionarios[20].

El nuevo pensamiento de grupo no surgió en un momento preciso. La enseñanza cooperativa, el grupo de trabajo corporativo y las oficinas de planta libre aparecieron en tiempos distintos y por motivos diferentes; pero la poderosa fuerza que hizo que se conjugaran estas tendencias fue el auge de la World Wide Web, que confirió tanto atractivo como seriedad a la idea de la colaboración. La Red propició creaciones maravillosas fruto de fuerzas intelectuales compartidas: Linux, el sistema operativo de código abierto; la Wikipedia, la enciclopedia en línea, o MoveOn.org, movimiento político preocupado por las necesidades comunes de la población. Estas producciones colectivas, más grandes, de manera exponencial, que la suma de sus partes, son tan formidables que nos llevaron a idolatrar el espíritu de colmena, la sabiduría de las masas y el milagro del *crowdsourcing* o subcontratación voluntaria. El de colaboración se trocó en un concepto sagrado, en el principal factor multiplicador del éxito.

Sin embargo, a continuación llevamos las cosas un tanto más allá de lo que pedían los hechos. Nos pusimos a exaltar la diafanidad y a echar muros abajo, no solo en línea, sino también en el mundo físico, sin reparar en que lo que tiene sentido en las interacciones asíncronas y relativamente anónimas de Internet podía no funcionar igual de bien en el entorno tangible, ruidoso y lleno de connotaciones políticas de la oficina de planta libre. En lugar de establecer una distinción entre las interacciones en línea y en persona, empleamos las lecciones que nos ofrecía una para dar forma a nuestro pensamiento en lo tocante a la otra.

Ese es el motivo por el que, cuando se habla de aspectos del pensamiento de grupo como las oficinas de planta diáfana, suele recurrirse al ejemplo de la Red. «Si los empleados están colgando toda su vida en Facebook, en Twitter y en otros portales de todos modos, ¿por qué van a esconderse detrás de las paredes que los separan de los otros en el lugar de trabajo?», señalaba en la cadena NPR Dan Lafontaine, director financiero de la compañía de mercadotecnia social Mr. Youth[21]. Otro consultor de dirección empresarial me dijo algo similar: «La

pared de una oficina es, ni más ni menos, lo que indica su nombre: una barrera; y cuanto más innovadores son los métodos de pensamiento, menos fronteras queremos. Las firmas que usan oficinas de planta libre son compañías nuevas, igual que la World Wide Web, que aún vive en la adolescencia».

El papel que representa la Red en la promoción del trabajo en grupo efectuado cara a cara resulta en particular paradójico si pensamos que, en su forma original, constituía un medio que permitía reunir a cuadrillas de seres individualistas y a menudo introvertidos —personas como los líderes amantes de la soledad que describen Farral y Kronborg— para subvertir y trascender los métodos convencionales de resolución de problemas. Una mayoría significativa de los primeros entusiastas de la informática estaba conformada por introvertidos, a juzgar por los resultados de un estudio de 1.229 profesionales del sector activos en Estados Unidos, Reino Unido y Australia entre 1982 y 1984[22]. «En el ámbito tecnológico, es una perogrullada decir que el código abierto atrae a los introvertidos», asegura Dave W. Smith, consultor y programador de Silicon Valley, refiriéndose a la práctica de crear aplicaciones sin restringir el acceso a sus entrañas por parte del público para permitir así a cualquiera copiarlo, mejorarlo y distribuirlo[23]. A muchos de ellos los mueve el deseo de contribuir a un bien común y de ver sus logros reconocidos en una comunidad que aprecian.

Con todo, los primeros creadores de estos programas no compartían el espacio físico de una oficina y, de hecho, en muchas ocasiones ni siquiera habitaban en el mismo país. Sus colaboraciones se producían, sobre todo, en el éter. Este detalle no carece de importancia, pues de haber reunido en una sala de conferencias gigante durante un año a las mismas personas que crearon Linux y haberles pedido que ingeniaran un sistema operativo nuevo, cabe dudar de que hubiesen dado a luz algo tan revolucionario (por motivos que exploraremos en lo que queda del presente capítulo).

El psicólogo e investigador Anders Ericsson se aficionó al ajedrez a la edad de veinte años. Era, a su entender, bastante bueno, y lo cierto es que hacía morder el polvo a todos sus compañeros durante las partidas que jugaban a la hora del recreo. Hasta que, cierto día, uno de los peores de la clase comenzó a ganarlas todas. Ericsson no pudo menos de preguntarse qué había ocurrido. «Le di muchísimas vueltas al asunto —recordaba durante una entrevista con Daniel

Coyle, autor de *The Talent Code*—. ¿Cómo podía derrotarme ese chaval con tanta facilidad, cuando antes era yo el que le ganaba sin esfuerzo? Sabía que había empezado a estudiar y a frecuentar una asociación de ajedrez, pero ¿qué era lo que había ocurrido, de veras, en su interior?»[24].

Esta, la de qué hace que quienes alcanzan logros extraordinarios lleguen a conseguir semejante aptitud en su terreno, es la pregunta que ha impulsado la trayectoria profesional de Ericsson, quien ha indagado la respuesta en actividades tan diversas como el ajedrez, el tenis o el piano. En un experimento que ha alcanzado no poca notoriedad, él y sus colaboradores compararon a tres grupos de violinistas muy capaces de la selecta Academia de Música del Berlín Occidental[25]. Pidieron a sus profesores que dividiesen al alumnado en tres categorías: la de los «mejores», los que tenían muchas posibilidades de ejercer de concertinos en orquestas internacionales; la de los «buenos», y la de los que tenían más futuro como profesores que como intérpretes. A continuación, entrevistaron a los educandos y les pidieron que hiciesen una relación detallada de cuanto hacían a diario.

El equipo topó con que existían diferencias muy llamativas entre los grupos: si bien los tres dedicaban las mismas horas —más de cincuenta semanales— a actividades relacionadas con la música y debían adaptar sus horarios a unas exigencias académicas similares, los dos mejores consagraban la mayor parte del tiempo de ensayo practicando en soledad, actividad a la que dedicaban 24,2 horas semanales —o 3,5 diarias— los del primero y apenas 9,3 semanales —o 1,3 diarias— los del tercero. Los mejores violinistas consideraban que la de tocar en soledad constituía la más importante de sus actividades musicales. Los intérpretes selectos —incluidos los que desarrollan su actividad en grupos— describen los ensayos con su orquesta de cámara como «divertimiento» en comparación con la práctica sin compañía, que constituye el trabajo propiamente dicho.

Ericsson y sus colegas dieron con efectos similares de la soledad al analizar las costumbres de otros géneros de expertos. El del «estudio serio en solitario» era el indicador más poderoso de aptitud en el caso de los jugadores de ajedrez premiados en torneos, por ejemplo[26]. Los grandes maestros suelen pasar la friolera de cinco mil horas —casi el quíntuple de lo que dedican los jugadores intermedios— estudiando el juego solos durante los diez primeros años de aprendizaje. Los estudiantes universitarios que propenden a estudiar sin

compañía aprenden más con el tiempo que los que lo hacen en grupos, y hasta los atletas de primera que compiten en deportes de equipo pasan a menudo cantidades de tiempo poco usuales practicando en soledad[27].

¿Qué tiene esta de mágico? En muchos campos, según me refirió Ericsson, es necesario estar solo para consagrarse a la práctica deliberada, concepto que ha identificado como la clave de cualquier logro excepcional[28]. Tal cosa supone identificar las habilidades o el conocimiento que se encuentran fuera de nuestro alcance, afanarse en mejorar el rendimiento, evaluar los avances y hacer las correcciones pertinentes. Las sesiones de práctica que no cumplen dichos requisitos son no ya menos útiles, sino hasta contraproducentes, pues refuerzan los mecanismos cognitivos existentes en lugar de enmendarlos.

La práctica deliberada se hace mejor en solitario por varias razones. En primer lugar, exige una gran concentración, y la presencia de otras personas puede dar lugar a distracciones. Requiere, asimismo, grandes dosis de motivación, a menudo generada por el propio interesado; y lo más importante: supone insistir en los aspectos que representan un mayor desafío para esa persona en particular. Estos no podrán abordarse de forma directa sino en solitario. «Si uno quiere mejorar lo que está haciendo —me decía Ericsson—, tendrá que ser él mismo quien mueva ficha, cosa que solo podrá hacer un porcentaje reducido de las veces en el caso del trabajo en grupo».

Para ver en acción la práctica deliberada bastará con que volvamos a la biografía de Stephen Wozniak. La reunión del Homebrew Computer Club fue el acicate que le inspiró la construcción de aquel primer ordenador personal; pero la base cognitiva y el trabajo que la hicieron posible procedían de un lugar totalmente distinto: Woz llevaba practicando la ingeniería de forma deliberada desde pequeño (dado que, al ver de Ericsson, hacen falta unas diez mil horas de práctica deliberada para alcanzar un dominio de veras magistral en cualquier ámbito, empezar en edad temprana puede ser de gran ayuda[29]).

En *iWoz*, Wozniak describe su pasión infantil por la electrónica y, de paso, ilustra sin proponérselo todos los elementos de la práctica deliberada en que tanto hincapié hace Ericsson. En primer lugar, contaba con la motivación necesaria: su padre, ingeniero de la aeroespacial Lockheed, le había enseñado que los de su profesión podían cambiar la vida de las personas y se contaban «entre las gentes más determinantes del mundo». En segundo lugar, fue haciendo aumentar su pericia paso a paso con actitud laboriosa. Dado el número

incontable de certámenes científicos escolares a los que se presentó, adquirió «una habilidad fundamental que [le] sería de gran ayuda durante toda [su] carrera: la paciencia».

> Hablo en serio —asegura—. La paciencia suele estar muy infravalorada. Quiero decir: pese a todos esos proyectos, de tercero a octavo de primaria no aprendí nada sino de forma gradual, resolviendo cómo montar aparatos electrónicos sin ni siquiera abrir un libro. […] Aprendí a no preocuparme demasiado por el resultado, y a concentrarme, en cambio, en el paso que estaba dando en cada momento y en tratar de hacerlo con toda la perfección que me era posible.

En tercer lugar, Woz trabajaba con frecuencia en solitario, aunque no siempre por elección propia. Como muchos niños aficionados a la tecnología, cayó de bruces a los peldaños más bajos de la escala de la popularidad al llegar a la enseñanza media. Si antes todos lo habían admirado por sus dotes científicas, de pronto daba la impresión de que tal aptitud no importase a nadie. No le hacían gracia las conversaciones insustanciales, y sus intereses no se asemejaban a los de sus compañeros. Cierta fotografía en blanco y negro de este período lo muestra con el cabello muy corto y una mueca marcada en el rostro mientras señala con orgullo la máquina de sumas y restas con que ganó uno de aquellos concursos: un cacharro con forma de caja lleno de cables, botones y artilugios. Sin embargo, lejos de disuadirlo de seguir persiguiendo su sueño, se diría que lo delicado de aquellos años lo estimuló aún más. Hoy, de hecho, asevera que jamás habría aprendido tanto sobre ordenadores si no hubiese sido demasiado tímido para salir de casa.

Aunque nadie habría elegido pasar por una adolescencia tan dolorosa, lo cierto es que la soledad que experimentó en aquella época y la dedicación plena a lo que acabaría por convertirse en una pasión para toda la vida son rasgos que comparte con un buen número de personas en extremo creativas. A decir del psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, quien estudió entre 1990 y 1995 la vida de 91 de ellas tomadas del ámbito artístico, científico, empresarial y gubernamental, fueron muchas las que se vieron arrinconadas durante la adolescencia, en parte porque «su intensa curiosidad o la concreción de sus intereses parecían extrañas a sus semejantes[30]». En muchos casos, los muchachos de esta edad que son

demasiado sociales para pasar ningún tiempo en soledad no logran cultivar sus dones «porque practicar música o estudiar matemáticas exigen un recogimiento que ellos detestan[31]». Madeleine L'Engle, autora del clásico de la novela juvenil *Una arruga en el tiempo* y más de sesenta libros más, asegura que nunca hubiese llegado a poseer una mente tan audaz de no haber pasado una porción tan grande de su infancia sin más compañía que sus libros y sus ideas[32]. De niño, Charles Darwin hacía amigos con facilidad, aunque prefería pasar el tiempo paseando en solitario largo y tendido por la naturaleza. (Este aspecto no cambió en su madurez. «Muy estimado señor Babbage —escribió al célebre matemático en respuesta a una invitación a cenar en su casa—: Le estoy por demás agradecido por las tarjetas que me envía para convidarme a sus actos sociales; pero he de confesarle que temo aceptarlas por la idea de topar allí con personas a las que he jurado y perjurado por todos los santos que jamás salgo»)[33].

Aun así, el desempeño excepcional de habilidades concretas no depende solo del trabajo preparatorio que afianzamos mediante la práctica deliberada, sino que requiere la existencia de las condiciones de trabajo adecuadas. Y en los lugares de trabajo contemporáneos resulta difícil hasta extremos sorprendentes conseguirlas.

Una de las ventajas accesorias del oficio del asesor es la posibilidad de acceder a muchos entornos de trabajo diferentes. Tom DeMarco, uno de los de más peso de la consultora Atlantic Systems Guild, conoció un buen número de oficinas en su tiempo, y al reparar en que había unas mucho más pobladas que otras en relación con el espacio disponible, no pudo menos de preguntarse qué influencia debía de tener sobre el rendimiento toda esa interacción social.

A fin de averiguarlo, él y su colega Timothy Lister diseñaron un estudio llamado Coding War Games («batallas de programación»[34]). Tenían por objeto identificar las características de los mejores programadores informáticos y de los peores, y para ello recurrieron a la participación de más de seiscientos profesionales de 92 compañías diferentes. Cada uno de ellos diseñó, codificó y ensayó un programa en su puesto de trabajo habitual y durante horario laboral. A cada participante se le asignó también un compañero de la misma empresa, quien, sin embargo, trabajaba por separado, sin comunicación alguna con él

(aspecto este que se revelaría decisivo). Los resultados pusieron de relieve un abismo colosal de rendimiento entre los individuos estudiados: los mejores superaban a los peores en una proporción de diez a uno y, además, eran unas 2,5 veces más capaces que la media. Cuando DeMarco y Lister trataron de determinar a qué se debía una diferencia tan sorprendente, se encontraron con que los factores que podría uno suponer determinantes —los años de experiencia, el salario o aun el tiempo dedicado a completar la tarea— apenas habían pesado en el desenlace: los programadores que llevaban diez años trabajando no lo hicieron mejor que aquellos que apenas llevaban dos; la mitad que quedó por encima de la media ganaba menos de un 10 por 100 más que la que quedó por debajo, aun siendo casi doble de mejor, y aquellos cuyo producto carecía de defectos tardaron un tiempo un tanto menor —y no mayor— en culminar el ejercicio que los que cometieron errores.

Aquel misterio iba ligado a una pista intrigante: los programadores de las mismas compañías presentaban un rendimiento más o menos similar, aun cuando no habían trabajado juntos. Tal cosa se debía a que los más sobresalientes trabajaban, en la inmensa mayoría de los casos, para compañías que brindaban a sus empleados más intimidad, espacio personal, dominio sobre su entorno físico y protección contra interrupciones. Si el 62 por 100 de los mejores declaraba que su lugar de trabajo respetaba de manera aceptable su espacio privado, en el caso de los que peor lo habían hecho la proporción descendía al 19 por 100. En cambio, el 76 por 100 de estos y solo el 38 por 100 de aquellos afirmaban que se veían distraídos por otros a menudo y sin necesidad.

Aunque los Coding War Games han alcanzado no poca celebridad en círculos tecnológicos, los hallazgos de DeMarco y Lister van más allá del mundo de los analistas informáticos. Hoy contamos con un gran cúmulo de datos recientes relativos a oficinas de planta libre de industrias muy diversas que corroboran sus conclusiones[35]. Se ha descubierto que reducen la productividad y afectan a la memoria; van ligadas a frecuentes cambios de personal; llevan a los trabajadores a enfermar y a mostrarse hostiles, poco motivados e inseguros. Quienes las usan son más propensos a presentar niveles más elevados de hipertensión y estrés, así como a contraer la gripe; discuten más con los colegas, y manifiestan un mayor recelo ante la posibilidad de que los compañeros oigan sus conversaciones telefónicas o espíen el contenido de sus monitores. Mantienen menos conversaciones personales y confidenciales entre ellos, y se

ven expuestos con frecuencia a un ruido elevado y sin freno que aumenta el ritmo cardíaco, libera cortisol —la hormona que se produce en situaciones de tensión a fin de cargar el cuerpo de la energía necesaria para huir o pelear ante una situación de peligro— y nos vuelve distantes, irascibles, agresivos y tardos en ayudar al prójimo.

De hecho, la estimulación excesiva parece ser perjudicial para el aprendizaje: un reciente estudio pone de relieve que es más fácil adquirir conocimientos tras un paseo tranquilo por el bosque que después de recorrer a pie las calles ruidosas de una ciudad[36]. Otro, llevado a término con 38.000 trabajadores de diversos sectores del ámbito cognitivo, descubrió que el simple acto de sufrir una interrupción constituye una de las mayores barreras a la productividad[37]. Y hasta la facultad de hacer varias cosas a la vez, tan apreciada en quienes luchan a diario en el campo de batalla de la oficina, ha resultado ser una leyenda: hoy sabemos que el cerebro es incapaz de prestar atención a dos cosas a la vez, que en realidad, lo que hacemos es ir y volver de una tarea a otra, lo que reduce la productividad y aumenta el número de errores hasta un 50 por 100[38].

Se diría que muchos introvertidos saben todo esto de forma intuitiva, y se resisten a que los agrupen. La Backbone Entertainment, compañía de diseño de videojuegos con sede en Oakland (California), siguió los principios de la oficina de planta libre hasta que reparó en que sus programadores, personas retraídas en una proporción nada desdeñable, no se encontraban cómodos. «Era una nave grande dotada solo de mesas, sin paredes; de tal modo que se veían unos a otros en todo momento —recuerda Mike Mika, antiguo director creativo—. Cuando cambiamos la disposición para llenarla de compartimentos estábamos preocupados, porque temíamos que la nueva no tuviese muy buena acogida en un entorno de creación; y sin embargo, resultó que todo el mundo prefería tener un rincón en el que poder refugiarse y aislarse de los demás[39]».

En Reebok International ocurrió algo semejante en el año 2000, cuando la compañía concentró a 1.250 empleados en la nueva sede de Cantón (Massachusetts). Los directores dieron por supuesto que los diseñadores de calzado desearían una oficina diáfana que permitiese a cada uno acceder con facilidad al resto y posibilitara así la puesta en común de ideas —cosa que debieron de aprender mientras hacían su máster en dirección de empresas—, aunque, por fortuna, consultaron primero con ellos y supieron de su boca que lo que necesitaban era paz y silencio para concentrarse mejor[40].

Tal cosa no habría cogido de nuevas a Jason Fried, cofundador de 37signals, compañía especializada en la creación de aplicaciones para la Red. Desde 2000, pasó diez años preguntando a cientos de personas —diseñadores, programadores y escritores, en su mayoría— dónde preferían trabajar cuando necesitaban ser productivos, y topó con que, en tales casos, optaban por cualquier sitio que no fuese su oficina, plagada siempre de ruidos e interrupciones. Por eso, de sus dieciséis empleados solo hay ocho que vivan en Chicago, en donde tiene su sede la empresa, y ni siquiera a estos últimos se les exige que acudan a ella siquiera para hacer reuniones[41]. O por mejor decir: sobre todo para hacer reuniones, consideradas una «peste» por Fried. No es que sea contrario al trabajo en colaboración —de hecho, la página principal de 37signals pregona las bondades de sus productos a la hora de hacerlo tan rentable como placentero—, sino solo que prefiere formas de cooperación pasivas como la mensajería telefónica o el correo electrónico y otros medios de comunicación en línea. Este es el consejo que ofrece a otros empresarios: «Cancelad la próxima reunión. No la cambiéis de fecha: borradla, sin más, de la memoria». También propone la institución del «jueves mudo», un día a la semana en que no se permita a los empleados cambiar impresiones.

En realidad, las personas a las que entrevistó no estaban haciendo sino expresar en voz alta lo que habían sabido siempre las mentes creativas. Kafka, por ejemplo, no habría consentido siquiera la compañía de su amantísima prometida mientras trabajaba:

> En cierta ocasión me expresaste tu deseo de estar a mi lado mientras escribo, pero créeme que, en tal caso, no saldría de mí una sola línea. Y es que escribir supone revelarse al exceso; es un acto sumo de autorrevelación y rendición en el que un ser humano sentiría, de estar con otros, que se está perdiendo a sí mismo; situación de la que, por ende, huirá siempre si está en su sano juicio. […] Por eso cuando escribe no sentirá nunca uno que hay demasiada soledad, que el silencio es demasiado, que la noche es noche en exceso[42].

Hasta Theodor Geisel, personaje mucho más jovial mejor conocido por su seudónimo de Dr. Seuss, pasaba los días de trabajo acomodado en su estudio privado, un campanario de paredes forradas de bocetos y dibujos situado en el

exterior de su casa de La Jolla, en California. En realidad, era un hombre mucho más callado de lo que dan a entender sus jocosos versos. Raras veces se aventuraba a presentarse en público a fin de reunirse con sus jóvenes lectores, temeroso de que los niños, esperando encontrar a un personaje alegre y desenvuelto, como sacado de los libros del gato Garabato, quedasen decepcionados al topar con su personalidad reservada. «En grupo, me aterrorizan», confesó refiriéndose a ellos[43].

Si el disponer de un espacio personal es de vital importancia para la creatividad, no lo es menos el verse libre de la «presión de los semejantes». Piénsese en el caso del legendario publicitario Alex Osborn[44]. Si hoy su nombre apenas resulta conocido, durante la primera mitad del siglo XX fue del género de hombre renacentista extraordinario que fascinaba a sus contemporáneos. Fue uno de los fundadores de la agencia Batten, Barton, Durstine, and Osborn (BBDO), aunque fue en su faceta de escritor donde de veras dejó huella, ya desde el día en que, allá por 1938, lo invitó a almorzar el director de cierta revista y, ante la pregunta de si era aficionado a algo, contestó:

—A la imaginación.

—Señor Osborn —repuso el otro—, debería escribir un libro sobre eso. Es algo que lleva esperando todos estos años a alguien que lo haga. Yo diría que no hay nada más importante ahora mismo, y debería usted concederle el tiempo, la energía y la rigurosidad que merece.

Y así lo hizo. En realidad, escribió varios entre la década de los cuarenta y la de los cincuenta, todos destinados a abordar el problema que lo había mortificado en calidad de presidente de la BBDO: la falta de la dosis de creatividad que él juzgaba necesaria entre sus empleados. A su entender, tenían buenas ideas, pero no querían compartirlas por miedo al juicio que de ellas pudiesen hacer sus colegas, y consideraba que la solución no radicaba en hacer que trabajasen solos, sino más bien en eliminar de las sesiones en grupo el peligro a ser criticado. Por eso inventó el concepto de la lluvia de ideas (*brainstorming*), que permitía a los integrantes del equipo generar cuantas les vinieran a la cabeza sin miedo a censura alguna. Se regía por las siguientes cuatro reglas:

1. No juzgues ni critiques ninguna idea.

2. Sé espontáneo: cuanto más disparatada sea la ocurrencia, mejor.
3. La cantidad importa, y mucho: cuantas más ideas, tanto mejor.
4. Inspírate en las ideas de los demás del equipo.

Osborn creía con pasión que los grupos, una vez libres de los grilletes del dictamen social, podían producir más ideas y mejores que los individuos en solitario, y no se cansó de encomiar su método preferido. «Los resultados cuantitativos de la lluvia de ideas en grupo están más allá de toda duda —escribió—. En uno de los equipos surgieron 45 propuestas para la promoción de cierto electrodoméstico, 56 para una campaña de recogida de fondos y 124 sobre cómo vender más mantas. En otro caso, se planteó el mismo problema a quince grupos diferentes y se obtuvieron, en total, más de ochocientas ideas».

Su teoría tuvo una acogida fabulosa, y los directivos de las compañías la abrazaron con entusiasmo. Hoy todavía es normal que quien desarrolle su actividad en el ámbito corporativo de Estados Unidos se encuentre, de cuando en cuando, encerrado con sus compañeros de trabajo en una sala llena de pizarras blancas, rotuladores y un orientador de dinamismo sobrenatural que anima a los presentes a poner en común sus pensamientos.

El invento revolucionario de Osborn solo tiene un problema, y es que, en realidad, la lluvia de ideas en grupo no funciona[45]. Uno de los primeros estudios que lo demuestran se llevó a término en 1963. Marvin Dunnette, profesor de psicología de la Universidad de Minnesota, reunió a 48 científicos investigadores y a 48 ejecutivos publicitarios, todos empleados varones de la Minnesota Mining and Manufacturing (también conocida como 3M, la compañía inventora del *Post-it*), y les pidió que participasen en sesiones de lluvia de ideas en solitario y en grupo. Aunque estaba convencido de que los ejecutivos iban a sacar más provecho de la segunda, no lo tenía tan claro respecto de los investigadores, a quienes suponía una condición más introvertida.

Dividió cada conjunto de 48 hombres en 12 de cuatro, y a cada uno de ellos se le planteó una cuestión a la que habían de aplicar este método, como, por ejemplo, los beneficios o dificultades que traería consigo el hecho de nacer con un pulgar de más. Asimismo, se asignó a cada uno de los participantes un problema similar a fin de que lo abordase con una lluvia de ideas individual. Entonces, Dunnette y los de su equipo contaron todos los planteamientos y compararon los que se debían a un grupo con los que eran producto del trabajo individual. A fin de hacer una comparación equitativa, sumó las ideas de cada

individuo a las de otros tres como si hubiesen estado trabajando en grupos reales de cuatro. Además, los investigadores evaluaron la calidad de las ideas conforme a una «escala de probabilidad» del 0 al 4.

Los resultados no dejaron lugar a dudas: los integrantes de 23 de los 24 equipos generaron más ideas trabajando en soledad que haciéndolo en grupo. Además, eran de igual o mayor calidad en el primer caso, y los ejecutivos del ámbito publicitario no tenían un rendimiento más notable en grupo que los científicos, a los que se presumía un mayor grado de introversión. Desde entonces, cuarenta años de investigaciones no han hecho sino confirmar aquella conclusión inesperada[46]. Los estudios han demostrado que los resultados empeoran a medida que se incrementa el tamaño del grupo, y así, los de nueve personas dan lugar a ideas menos numerosas y más pobres que los de seis, y estos que los de cuatro. Los «datos científicos hacen suponer que sería una insensatez poner en práctica la lluvia de ideas en el mundo de los negocios —escribe el psicólogo empresarial Adrián Furnham—. Más le vale a quien disponga de personas capaces y motivadas alentarlas a trabajar en solitario cuando hay que dar prioridad a la creatividad o la eficiencia[47]».

La única excepción a esto último la constituyen las lluvias de ideas efectuadas a través de Internet[48]. Los estudios al respecto han puesto de relieve que, en este caso, y siempre que se gestione el proceso de forma adecuada, no solo es mejor un grupo que un individuo, sino que cuanto más nutrido sea aquel, mayor será su rendimiento. Lo mismo es aplicable a la investigación académica: los profesores que colaboran a través de la Red, desde lugares físicos diferentes, tienden a producir trabajos de más valor que quienes trabajan solos o colaboran cara a cara[49].

Tal cosa no debería sorprendernos, pues, tal como hemos visto, fue el curioso poder de la colaboración electrónica lo que dio pie, en primer lugar, al nuevo pensamiento de grupo. ¿Qué ha dado origen a Linux o a la Wikipedia, sino una gigantesca lluvia de ideas digital? Sin embargo, el poder de la colaboración en línea nos resulta tan impresionante, que hemos dado en sobrevalorar toda clase de trabajo colectivo a expensas del pensamiento individual. En lugar de parar mientes en que este género de cooperación constituye una forma de soledad, damos por supuesto que su éxito se hará extensivo a las relaciones del mundo físico.

De hecho, después de los testimonios relativos a su fracaso que se han ido acumulando a lo largo de todos estos años, la lluvia de ideas colectiva sigue gozando de una gran popularidad. Quienes participan en una de ellas suelen creer que su grupo ha obtenido un resultado mucho mejor que el que ha alcanzado en realidad, y tal circunstancia constituye una razón de peso de su fama inagotable. Sirve para unir a cuantos forman parte de ella, y lo cierto es que este constituye un fin loable, siempre que comprendamos que es en la cohesión social, y no en la creatividad, donde radica su fuerza[50].

Los psicólogos ofrecen, por lo común, tres explicaciones al fracaso de la lluvia de ideas. El primero es la falta de esfuerzo individual que suele darse en un grupo por parte de algunos de sus integrantes, demasiado propensos a cruzarse de brazos mientras otros hacen todo el trabajo. El segundo es la inhibición que se produce por el simple hecho de que solo pueda tomar la palabra una persona en cada momento, lo que obliga a las demás a aguardar su turno de forma pasiva; y el tercero es el miedo a parecer estúpido ante los colegas.

Aunque las «reglas» que creó Osborn tenían por objeto neutralizar esta última inquietud, los estudios existentes al respecto demuestran que el temor al escarnio público sigue teniendo un peso considerable[51]. Durante la temporada de baloncesto de 1988-1989, por ejemplo, hubo dos equipos de la NCAA que jugaron once partidos sin espectadores a causa de un brote de sarampión que llevó a sus centros universitarios a poner en cuarentena a todos los estudiantes. Ambos hicieron un papel mucho mejor —con un porcentaje mayor de aciertos en los tiros libres, por ejemplo— ante la ausencia de espectadores —incluidos los efusivos hinchas del equipo local— que los pusieran nerviosos[52]. Dan Ariely, experto en conducta económica, percibió un fenómeno similar cuando pidió, para un estudio, a 39 individuos que resolviesen una serie de anagramas, bien en solitario, bien bajo la mirada de otros. Supuso que su rendimiento sería mejor en este último caso por ser mayor la motivación, y sin embargo, ocurrió lo contrario: el público, además de animar, puede llegar a provocar una gran tensión nerviosa[53].

Lo peor del miedo a la crítica es que no hay gran cosa que podamos hacer al respecto. Es fácil pensar que podría superarse a fuerza de voluntad o adiestramiento, o con un conjunto de normas como las diseñadas por Alex

Osborn; pero las investigaciones recientes en el campo de la neurociencia dan a entender que se trata de un temor mucho más arraigado de lo que podíamos imaginar, y que tiene implicaciones mucho más profundas. Entre 1951 y 1956, precisamente durante el período en que estaba promoviendo Osborn el poder de la lluvia de ideas colectiva, un psicólogo por nombre Solomon Asch llevó a cabo una serie de experimentos ahora célebre sobre el peligro que comporta el peso del grupo. Hizo diversos equipos con alumnos voluntarios para someterlos a una prueba visual. Les mostró una tarjeta con tres líneas de distinta longitud y formuló una serie de preguntas sobre las diferencias que existían entre ellas: cuál de ellas era más larga, cuál se asemejaba más a una cuarta línea, etc. Eran tan sencillas, que la proporción de estudiantes que contestó correctamente a todas llegó al 95 por 100.

A continuación, sin embargo, introdujo en los equipos a algunos actores a fin de que dieran la misma respuesta errónea, y entonces el número de participantes que acertó descendió al 25 por 100; es decir, que por pasmoso que resulte, el 75 por 100 de los estudiantes se dejó llevar por el desacierto del grupo al menos en una de las preguntas. Los experimentos de Asch pusieron de relieve el poder del conformismo en el mismo período en que Osborn estaba tratando de librarnos de su yugo, aunque no ofrecían información alguna sobre el porqué de esta tendencia. ¿Qué podía pasarles por la cabeza a quienes se doblegaban de tal manera al parecer de la mayoría? ¿Había quedado alterada su percepción de la longitud de las líneas por la presión ejercida por sus compañeros, o estaban errando adrede por temor a destacarse de forma negativa? Los psicólogos pasaron décadas dando vueltas y vueltas a esta cuestión.

Hoy, sin embargo, las técnicas de resonancia magnética pueden estar acercándonos a la respuesta. En 2005, un neurocientífico de la Universidad Emory llamado Gregory Berns decidió repetir los experimentos de Asch[54]. Su equipo y él buscaron a 32 voluntarios de uno y otro sexo cuyas edades estuviesen comprendidas entre los diecinueve y los cuarenta y un años. A cada participante se le mostraron dos objetos tridimensionales distintos en una pantalla de ordenador a fin de que determinasen si era posible hacer que coincidiesen mediante rotación. Los investigadores se sirvieron de un aparato de resonancia magnética funcional para tomar instantáneas del cerebro de los voluntarios en el momento en que se amoldaban a la opinión de su grupo o disentían de ella.

Los resultados fueron perturbadores e instructivos a partes iguales. En primer lugar, corroboraron los hallazgos de Asch: cuando los voluntarios hacían el ejercicio en solitario, se equivocaban solo un 13,8 por 100 de las veces; pero al formar parte de un grupo cuyos integrantes erraban de manera unánime, la proporción de ocasiones en que coincidían con ellos ascendía al 41 por 100. Y por otra parte, arrojaron no poca luz sobre el porqué de este conformismo. Cuando los voluntarios decidían en solitario, los aparatos revelaban la presencia de actividad cerebral en una serie de regiones entre las que se incluían la corteza occipital y la parietal, asociadas con la percepción visual y espacial, y la frontal, vinculada a la toma de decisiones consciente; pero cuando se sumaban a la respuesta errada del grupo, la resonancia mostraba resultados muy diferentes.

No olvidemos que lo que quería saber Asch era si el sujeto se conformaba pese a saber que el grupo estaba errado o si había visto de veras alterada su percepción por causa de este. Berns y su equipo dieron por supuesto que, de ser cierto esto último, aumentaría la actividad cerebral en la corteza prefrontal, encargada de la toma de decisiones; es decir: los aparatos darían fe de que los voluntarios decidían de forma consciente dar la espalda a su propia opinión para no separarse del dictamen colectivo. Sin embargo, si se detectaba un aumento de la actividad en las regiones encargadas de la percepción visual y espacial, cabía entender que el grupo había cambiado, de un modo u otro, la apreciación del individuo.

Esto último fue, precisamente, lo que ocurrió: los conformistas activaban en menor grado las regiones frontales, vinculadas a la toma de determinaciones, y en grado considerable las áreas relacionadas con la percepción. Dicho de otro modo: la presión de nuestros semejantes, amén de molesta, puede llegar a cambiar la visión que tenemos de un problema. Estos primeros hallazgos hacen suponer que los grupos son como sustancias psicotrópicas: si el colectivo en que nos hallamos piensa que la respuesta correcta es la A, es probable que así lo creamos también nosotros. No es que digamos de forma consciente: «Pues… la verdad es que no estoy muy seguro, pero si todos piensan que es la *A*, los apoyo»; ni tampoco: «Como quiero que me aprecien, voy a fingir que es la A». En realidad, lo que hacemos es algo más inesperado… y peligroso: la mayor parte de los voluntarios de Berns aseguró haber coincidido con el grupo porque «pensaban que habían llegado por casualidad a la misma conclusión correcta». En otras palabras: estaban totalmente ciegos acerca de la medida en que habían influido en ellos los demás del equipo.

¿Qué relación guarda todo esto con el temor social? Recordemos que los voluntarios de los estudios de Asch y Berns no siempre se conformaban con el resto: de cuando en cuando había quien ofrecía la respuesta adecuada pese a la influencia de los demás. Y Berns y su equipo descubrieron algo muy interesante en relación con estos momentos: iban ligados a una mayor activación de la amígdala, un órgano cerebral doble de escaso tamaño asociado a emociones molestas como el miedo o la sensación de rechazo[55]. Tal circunstancia, a la que Berns llama «el dolor de la independencia», tiene consecuencias muy serias. Muchas de nuestras instituciones ciudadanas más importantes, desde las elecciones hasta los juicios con jurado popular o la idea misma del gobierno de la mayoría, dependen de las voces discrepantes. Sin embargo, cuando el grupo es capaz de cambiar literalmente nuestra percepción, y cuando el hecho de divergir dispara sentimientos primitivos, poderosos e inconscientes de rechazo, la buena salud de estas da la impresión de ser mucho más vulnerable de lo que pensamos.

Claro está, no obstante, que he simplificado demasiado la crítica de la colaboración cara a cara. Al cabo, si Steve Wozniak no hubiese trabajado codo a codo con Steve Jobs, hoy no existiría la Apple. Los vínculos que unen a la madre y al padre, y a cada uno de estos con cada uno de sus hijos constituyen actos de colaboración creativa. De hecho, los estudios demuestran que la interacción cara a cara genera confianza de un modo que está vedado a las relaciones en línea[56]. Las investigaciones de que disponemos hacen pensar también que existe una correspondencia estrecha entre la densidad de población y la innovación, y así, pese a las ventajas que supone un paseo tranquilo por el bosque, quienes viven en ciudades populosas se benefician de la red de interacciones que ofrece la vida urbana[57].

La autora de estas líneas ha tenido ocasión de experimentar ese fenómeno. Mientras me disponía a escribir el presente libro, organicé con primor el despacho de casa, dotado de una mesa ordenada, cajoneras en donde guardar los documentos, espacio libre de sobra y muchísima luz natural…, y a continuación me sentí demasiado aislada del mundo para pulsar una sola tecla. En consecuencia, redacté buena parte del volumen con un ordenador portátil en mi cafetería favorita: un establecimiento del barrio plagado de gente; y lo hice precisamente por los mismos motivos que aducirían los paladines del nuevo

pensamiento de grupo: la mera presencia de otras personas me ayudaba a hacer asociaciones de ideas. El café estaba lleno de gente inclinada ante sus propios portátiles y, a juzgar por su gesto de concentración embelesada, no era yo la única que estaba aplicándome en mi trabajo.

Sin embargo, si pude convertir aquel local en mi despacho fue porque poseía atributos concretos que brillan por su ausencia en muchos centros docentes y laborales modernos: aun siendo social, su carácter casual y la posibilidad de entrar y salir a voluntad que ofrece a sus parroquianos me liberaba de complicaciones no deseadas y me permitía ejercer la «práctica deliberada» de mi escritura. Podía alternar cuanto quisiera entre el papel de observador y actor social, y también dominar mi entorno: cada día elegía el lugar en que quería sentarme —ya en el centro de la sala, ya en el perímetro—, en función de si deseaba o no ver y también que me vieran. Y tenía, asimismo, la opción de dejar el lugar cada vez que sintiera la necesidad de disfrutar de paz y quietud para revisar lo escrito durante el día. Por lo común, tal cosa ocurría después de unas cuantas horas, mucho antes de las ocho, diez o catorce que debe dedicar quien desarrolla su actividad en una oficina.

Lo que quiero decir es que no debemos dejar de colaborar cara a cara, sino refinar el modo como lo hacemos. Entre otras cosas, deberíamos buscar relaciones de simbiosis entre introvertidos y extrovertidos y dividir los diversos cometidos, incluidos los de dirección, en conformidad con los puntos fuertes naturales y el temperamento de cada uno. Los equipos —y las estructuras de mando— más eficientes se componen, al decir de los investigadores, de una mezcla saludable de introvertidos y extrovertidos.

También necesitamos crear marcos que permitan a las personas circular en un caleidoscopio cambiante de interacciones y desaparecer en sus espacios de trabajo privados a fin de concentrarse o simplemente estar solas. Nuestras escuelas deberían enseñar a los alumnos a colaborar con otros —pues el aprendizaje cooperativo puede ser eficaz si se practica con propiedad y de forma moderada—, pero también otorgarles el tiempo y el adiestramiento necesarios para ejercer en solitario la práctica deliberada. También es de vital importancia reconocer que muchos —y en particular los introvertidos como Steve Wozniak — necesitan dosis extraordinarias de silencio e intimidad para dar cuanto tienen que ofrecer.

Algunas compañías están empezando a comprender el valor de la quietud y la soledad y creando espacios de planta libre «flexible» que ofrecen una

combinación de lugares de trabajo individuales, zonas tranquilas, áreas destinadas a encuentros despreocupados, cafeterías, salas de lectura, centros informáticos y aun «calles» en las que mantener charlas informales sin interrumpir a quienes trabajan[58]. Las seis hectáreas que ocupan los estudios Pixar de animación se alzan en torno a un atrio del tamaño de un campo de fútbol dotado de buzones, un café y hasta baños. El objetivo es el de fomentar cuanto sea posible los encuentros fortuitos despreocupados. Asimismo, se alienta a los empleados a diseñar sus despachos, cubículos, escritorios y áreas de trabajo y decorarlos a su antojo[59]. De igual manera, en Microsoft son muchos quienes disfrutan de sus propios despachos privados, dotados, sin embargo, de puertas correderas, paredes móviles y otros elementos que les permiten decidir cuándo quieren cooperar y cuándo necesitan intimidad para pensar[60]. Según me hizo saber el investigador de diseño de sistemas Matt Davis, esta diversidad de espacios resulta tan beneficiosa a introvertidos como a extrovertidos al ofrecer más lugares en los que recogerse que las oficinas tradicionales de planta libre.

Tengo para mí que el mismísimo Wozniak aprobaría este género de adelantos. Antes de crear Apple, Woz diseñaba calculadoras en Hewlett-Packard, y si apreciaba tanto su ocupación era, en parte, por las facilidades que ofrecía esta para charlar con otros. Cada día, a las diez de la mañana y las dos de la tarde, la empresa hacía llegar a la oficina café y bollos para que los trabajadores pudieran intercambiar ideas y alternar. Lo que distinguía estas ocasiones era, precisamente, su carácter relajado y discreto. El autor de *iWoz* recuerda la compañía como una meritocracia en la que no importaba el aspecto de nadie, nadie recibía incentivo alguno para desenvolverse en sociedad y nadie lo apartaba de su estimadísima labor de ingeniería para que diese cuentas a dirección. Eso es lo que quería decir para él *colaboración*: la posibilidad de compartir un pastelillo y una idea luminosa con colegas de vestimenta y maneras despreocupadas, sin miedo a sus críticas y con el conocimiento de que a ninguno de ellos se le daba un bledo si, a continuación, se encerraba en su apartamiento para trabajar de verdad.

SEGUNDA PARTE

# SER Y BIOLOGIA

4

# EL TEMPERAMENTO Y EL DESTINO.¿SE NACE O SE HACE?

## La hipótesis de la orquídea

> Hay quien está más seguro de todo de lo que yo lo estoy de nada.
>
> ROBERT RUBIN, *In an Uncertain World*

Hace casi diez años.

Son las dos de la mañana; no logro conciliar el sueño, y lo único que quiero es morirme. Normalmente no soy dada a las tendencias suicidas, pero es la víspera de un discurso importante, y no hago más que pensar en las innumerables cosas que pueden ocurrir mañana. ¿Y si me quedo sin saliva y no me salen las palabras? ¿Y si aburro al auditorio? ¿Y si vomito en escena?

Mi novio, Ken —todavía no nos hemos casado—, me observa dar vueltas y más vueltas, desconcertado ante mi angustia. Cuando estuvo en Somalia con las tropas de la ONU encargadas de mantener la paz en aquella nación, sufrió en cierta ocasión una emboscada, y sin embargo, dudo mucho que se sintiera tan aterrado como lo estoy yo ahora.

—Intenta pensar en algo agradable —me aconseja mientras me acaricia la frente.

Clavo en el techo la mirada con los ojos anegados en lágrimas. ¿En qué? ¿Qué puede tener de agradable un mundo de estrados y micrófonos?

—Piensa que en China hay mil millones de personas a las que les importa un pimiento tu discurso —añade en tono compasivo.

Semejante información logra consolarme al menos cinco segundos. Me vuelvo a mirar el despertador: al final, han dado las seis y media. Por lo menos he superado la peor parte: la de la noche de antes. Mañana a esta hora seré libre; pero antes tengo un día entero por superar. Me visto con gesto serio y me pongo el abrigo. Ken me tiende una botella de plástico con crema irlandesa Baileys. No es que sea una gran bebedora, pero es un licor que me gusta por el sabor a batido de chocolate.

—Tómatelo un cuarto de hora antes de empezar —me recomienda mientras se despide con un beso.

Bajo por el ascensor y me instalo en el automóvil que aguarda para llevarme a mi destino, la sede de una gran compañía situada en las afueras de Nueva Jersey. Por el camino me sobra tiempo para preguntarme cómo me he dejado arrastrar a semejante enredo. No hace mucho que he dejado el puesto de abogada en Wall Street para crear mi propia consultora. Casi siempre he trabajado con clientes individuales o en grupos pequeños, lo cual resulta muy cómodo; pero cuando cierto conocido, asesor jurídico de una colosal empresa de medios de comunicación, me pidió que impartiese un curso para todo su equipo ejecutivo, acepté —¡y hasta me entusiasmé!— por razones que no logro desentrañar. Ahora estoy rezando por que se desate un desastre —una inundación o un temblor de tierra, quizás— que me libre de este trance, y a continuación, me siento culpable por hacer partícipe al resto de la ciudad de mi drama personal.

El coche llega a las instalaciones del cliente, y mientras me apeo, hago lo posible por hacer patente el dinamismo y la seguridad que se suponen a un consultor de éxito. El organizador me acompaña al auditorio. Entonces, pregunto dónde están los aseos y, en la intimidad de uno de sus compartimentos, le doy un trago a la botella de plástico. Espero unos segundos a que obre su magia el alcohol… y compruebo que no ocurre nada: sigo petrificada por el miedo. ¿Qué hago? ¿Vuelvo a beber? No: apenas son las nueve de la mañana. ¡Solo me falta oler a alcohol! Vuelvo a pintarme los labios y regreso a la sala de conferencias, en donde dispongo mis anotaciones sobre la tribuna mientras se va llenando la sala de gentes de negocios de aspecto importante. «Hagas lo que hagas, intenta no vomitar», me digo.

Aunque algunos de los ejecutivos alzan la vista para mirarme, la mayoría la tiene clavada en sus teléfonos BlackBerry. Está claro que para venir a verme están dejando a un lado asuntos muy apremiantes. ¿Cómo voy a acaparar su atención el tiempo suficiente para que dejen de teclear comunicados urgentes en

esas máquinas de escribir diminutas? A Dios pongo por testigo de que jamás volveré a pronunciar un discurso.

En realidad, desde aquel día he ofrecido ya un buen número de ellos, y aunque todavía no he vencido del todo la angustia que me provocan, con los años he descubierto estrategias que pueden ayudar a todo aquel que desee superar el miedo escénico para hablar en público. Habrá ocasión de tratarlas en el capítulo 5.

Entre tanto, si he referido esta verdadera historia de terror es porque encierra algunas de las cuestiones sobre la introversión que con más insistencia me planteo. En el fondo, mi miedo a hablar en público parece estar conectado a otros aspectos de mi personalidad que estimo, y en particular a mi amor por todo lo delicado y cerebral. Y he podido comprobar, no sin cierta sorpresa, que se trata de un conjunto de rasgos muy frecuente. Pero ¿están de veras vinculados? Y de ser así, ¿cuál es la relación que existe entre ellos? ¿Son resultado de la educación que he recibido? Mis padres son personas reflexivas nada dadas a alzar la voz, y mi madre odia, como yo, hablar ante un número nutrido de personas. ¿O se trata más bien de mi naturaleza, de algo arraigado en lo más profundo de mi constitución genética?

Llevo toda mi vida adulta considerando la respuesta a estas cuestiones, y por suerte no soy la única: los científicos de Harvard están investigando el cerebro humano con la intención de descubrir los orígenes biológicos del temperamento de nuestra especie. Uno de ellos es un hombre de ochenta y dos años llamado Jerome Kagan. Se cuenta entre los más grandes psicólogos del desarrollo del siglo XX y ha dedicado su vida profesional a estudiar la evolución emocional y cognitiva de los niños. En una serie de estudios longitudinales muy innovadores, siguió a cierto número de niños desde la infancia hasta la adolescencia y documentó su psicología y su personalidad. Este género de investigaciones exige mucho tiempo y dinero y es, por lo tanto, poco frecuente pero cuando da fruto, como ocurrió en el caso de Kagan, lo da con prodigalidad.

Para uno de estos estudios, que emprendió en 1989 y aún no ha concluido, su equipo y él estudiaron a quinientos niños de cuatro meses en el Laboratorio de Desarrollo Infantil que dirigen en Harvard, con el convencimiento de que, sin más herramienta que una evaluación de tres cuartos de hora, serían capaces de

determinar cuáles de ellos tenían más probabilidades de volverse introvertidos o extrovertidos[1]. Semejante certeza puede resultar audaz a quien haya tenido ocasión de ver a un niño de tal edad no hace mucho, y sin embargo, Kagan llevaba mucho tiempo estudiando el temperamento humano y había desarrollado una teoría al respecto.

Él y su equipo expusieron a los pequeños a una serie de experiencias nuevas que habían elegido con sumo cuidado, y así, oyeron voces grabadas en cintas magnetofónicas y globos explotar, vieron móviles de techo coloridos bailando ante sus ojos y olieron algodones impregnados en alcohol. Las reacciones que tuvieron ante aquellos estímulos nuevos variaban sobremodo. Un 20 por 100 aproximado se echó a llorar a pleno pulmón y a agitar convulsivamente brazos y piernas. Kagan calificó a los de este grupo de *hiperreactivos*. Un 40 por 100 más o menos permaneció callado y sosegado, moviendo de cuando en cuando brazos y piernas, aunque sin aspavientos. A los de este conjunto los consideró *hiporreactivos*. El 40 por 100 restante se hallaba en un punto intermedio entre estos dos extremos. Kagan asombró a muchos al predecir, contra toda intuición, que los niños del primer grupo, los de las patadas y los manotazos, eran quienes más probabilidades tenían de tornarse en personas calladas en la adolescencia.

A los dos, cuatro, siete y once años de edad, muchos de ellos regresaron al laboratorio de Kagan a fin de someterse al seguimiento de sus reacciones ante personas y acontecimientos desconocidos. Así, cuando tenían veinticuatro meses conocieron a una señora que llevaba puesta una máscara de gas y una bata blanca, a un hombre vestido de payaso y a un robot teledirigido; tras cumplir siete años se les pidió que jugasen con niños a los que no habían visto nunca, y a los once los entrevistó un adulto extraño acerca de detalles personales de su vida. Kagan y los suyos observaron las respuestas que daban a estas situaciones, y dejaron constancia del lenguaje corporal que empleaban y la frecuencia y espontaneidad con que reían, hablaban y sonreían. Asimismo, conversaron con los críos y con sus padres a fin de saber cómo se conducían fuera del laboratorio: si preferían uno o dos amigos íntimos a un grupo bullicioso; si les gustaba conocer lugares nuevos; si asumían riesgos o se mostraban cautos; si se consideraban tímidos o resueltos…

Muchos de ellos evolucionaron tal como había esperado Kagan. Los hiperreactivos, los del 20 por 100 que había gritado al ver los móviles menearse sobre su cabeza, habían propendido a desarrollar una personalidad seria y

preocupada, en tanto que los hiporreactivos —los más callados— se habían transformado en personas más relajadas y seguras. Dicho de otro modo: las dos posturas tendían a traducirse, respectivamente, en personalidades introvertidas y extrovertidas. Tal como reflexiona aquel en su libro de 1998 *Galen's Prophecy*: «Las descripciones [de ambas] que escribió Carl Jung hace más de setenta y cinco años son aplicables, con una precisión extraña, a una proporción nada desdeñable de nuestros adolescentes hiperreactivos e hiporreactivos[2]».

Kagan describe a dos de ellos: Tom, el reservado, y Ralph, el sociable; y las diferencias entre los dos resultan más que notables. El primero, tímido en exceso de pequeño, saca buenas notas, es atento y callado, profesa una gran dedicación a su novia y a sus padres, tiende a preocuparse y adora aprender solo y tratar de resolver problemas intelectuales. Planea ser científico. «Igual que […] otros retraídos célebres que fueron tímidos de niños», escribe Kagan, comparándolo con T. S. Eliot y con el matemático y filósofo Alfred North Whitehead, Tom ha «elegido una vida cerebral[3]». Ralph, por el contrario, es una persona distendida y segura de sí misma. Habla con el entrevistador del equipo de Kagan como si fuese su igual, y no como a una figura de autoridad veinticinco años mayor que él. Pese a su inteligencia notable, ha suspendido inglés y ciencias por haber estado haciendo el indio. Con todo, lejos de sentirse molesto, admite de buena gana su error.

Los psicólogos debaten a menudo sobre la diferencia entre temperamento y personalidad. El primero se refiere a las pautas emocionales y de conducta innatas y de base biológica que pueden observarse durante los primeros años de vida, y el segundo, al complejo estofado que resulta después de añadir a la receta la influencia cultural y la experiencia personal del individuo. Hay quien dice que aquel constituye los cimientos, y este, el edificio[4]. La obra de Kagan ayudó a poner en relación determinados temperamentos infantiles con rasgos de personalidad como los que presentaban en la adolescencia Tom y Ralph.

Pero ¿cómo sabía Kagan que los recién nacidos de los aspavientos iban a acabar trocándose, con casi toda seguridad, en jóvenes reflexivos como Tom, o que los que se mostraban más tranquilos estaban llamados a convertirse en púberes resueltos y presuntuosos como Ralph? La respuesta radica en su fisiología.

Amén de observar el comportamiento de los bebés en situaciones desconocidas, su equipo midió el ritmo cardíaco, la presión sanguínea, la temperatura de los dedos y otras propiedades del sistema nervioso que se tiene por cierto que están gobernadas por un poderoso órgano doble del interior del cerebro llamado *amígdala*[5]. Esta está situada en lo más interno del sistema límbico, una red cerebral de gran antigüedad presente hasta en mamíferos primitivos como los ratones o las ratas. Esta estructura, que en ocasiones recibe el nombre de «cerebro emocional», se halla tras muchos de los instintos que compartimos con tales especies, como el apetito, el deseo sexual o el miedo.

La amígdala ejerce de centralita emocional del cerebro al recibir información de los sentidos y enviar al resto del sistema nervioso la señal necesaria para responder de un modo determinado. Una de sus funciones es la de detectar de forma instantánea la aparición de realidades nuevas o amenazadoras en el entorno, desde un disco volador hasta una serpiente que sisea, y hacer saltar a través del cuerpo la alarma instantánea que pondrá en marcha la reacción de ataque o huida. Cuando nos agachamos al ver que el disco viene directo hacia nuestra nariz es porque lo ha ordenado nuestra amígdala, y cuando la culebra se dispone a asestar un mordisco, también es la amígdala la que se asegura de que echamos a correr[6].

Kagan supuso que las criaturas nacidas con este órgano particularmente excitable tenderían a retorcerse y gritar ante la visión de objetos nuevos…, y al crecer, mostrarían cierta propensión a recelar ante desconocidos. Y lo cierto es que los hechos confirmaron su hipótesis. Dicho de otro modo: los bebés de cuatro meses que agitaban los brazos como punkis se condujeron de este modo no por ser extrovertidos en ciernes, sino porque sus cuerpecitos ofrecieron una reacción muy marcada —se mostraron «hiperreactivos»— ante visiones, sonidos y olores nuevos, en tanto que los que presentaron una actitud tranquila no lo hicieron por ser introvertidos futuros, sino por todo lo contrario, ya que su sistema nervioso permanecía indiferente a la novedad.

Cuanto más reactiva es la amígdala de un niño, mayores serán las probabilidades de que presente un ritmo cardíaco acelerado, pupilas dilatadas, cuerdas vocales tensas y una proporción mayor de cortisol —hormona del estrés de la que ya hemos hablado— en la saliva, y de que se sienta más angustiado al topar con algo nuevo y estimulador. Al crecer, los críos hiperreactivos seguirán enfrentándose a lo desconocido en contextos muy diferentes que irán desde la

primera visita a un parque de atracciones al hecho de conocer compañeros nuevos al entrar en la guardería. Por lo común, percibimos con más facilidad la respuesta que ofrece un niño ante personas que no conoce: cómo se comporta el primer día de colegio, si da la impresión de sentirse seguro en las fiestas de cumpleaños llenas de pequeños que no ha visto nunca…; cuando lo que estamos observando es, en realidad, la sensibilidad que demuestra ante lo nuevo en general.

Lo más seguro es que la hiperreacción y la hiporreacción no sean las únicas vías biológicas que desembocan en la introversión y la extroversión, pues son muchos los sujetos retraídos que no poseen la sensibilidad de los hiperreactivos, y un porcentaje discreto de estos últimos adoptan una conducta extrovertida al crecer. Aun así, los descubrimientos que ha ido haciendo Kagan a lo largo de varias décadas suponen un avance espectacular a la hora de entender estos estilos de personalidad, y también a la de hacer juicios de valor al respecto. A los extrovertidos se les supone en ocasiones una conducta altruista, en tanto que menospreciamos a los introvertidos por considerarlos misántropos. Sin embargo, las reacciones de los niños que participaron en las investigaciones de Kagan no tenían nada que ver con las personas: aquellos recién nacidos chillaban —o no— ante la visión de un bastoncillo de algodón o agitaban piernas y brazos —o permanecían inmóviles— cuando estallaba un globo. Los hiperreactivos no iban camino de abominar la especie humana, sino simplemente más sensibles que los otros respecto de su entorno.

De hecho, todo apunta a que la susceptibilidad de sus sistemas nerviosos no está ligada solamente a la percepción de estímulos que provocan miedo, sino a la percepción en general. Los niños hiperreactivos prestan a personas y cosas lo que cierto psicólogo ha llamado «atención alarmada[7]». Efectúan un número mayor de movimientos oculares que otros a fin de comparar las opciones que se les presentan antes de tomar una determinación[8]. Se diría que interiorizan de un modo más profundo —consciente o inconscientemente— la información que reciben del mundo. En otra serie de estudios tempranos, Kagan puso a un grupo de alumnos de primer curso de educación primaria a participar en un juego de agudeza visual. Presentó a cada uno de ellos la imagen de un oso de peluche sentado en una silla junto con otras seis similares, de las cuales solo una coincidía con ella por entero. Los hiperreactivos pasaron más tiempo que el resto considerando todas las opciones posibles, y eligieron la correcta en más

ocasiones. Cuando el investigador les propuso jugar con las palabras, pudo comprobar que también hacían una lectura más precisa que los niños impulsivos.

Los críos hiperreactivos también tienden a mostrarse más profundos a la hora de pensar sobre lo que perciben y de sentirlo, así como a añadir matices adicionales a cuanto experimentan a diario[9]. Esto puede expresarse de modos muy diversos: si el sujeto en cuestión tiene inclinaciones sociales, puede ser que dedique mucho tiempo a meditar las observaciones que hace de otros —por qué no ha querido Jason compartir hoy sus juguetes; por qué se ha enfadado tanto Mary con Nicholas cuando la ha empujado sin querer…—, y si posee un interés particular —resolver acertijos, dibujar, hacer castillos de arena…—, se concentrará en él con una intensidad inusual. En caso de que una criatura en edad de aprender a andar rompa de forma inadvertida el juguete de otra, experimentará en muchos casos, al decir de las investigaciones al respecto, una combinación más intensa de culpa y pesar que una hiporreactiva[10]. Huelga decir que todos los niños perciben su entorno y experimentan emociones; pero da la impresión de que los hiperreactivos vean y sientan más. Tal como refiere el periodista científico Winifred Gallagher, si preguntamos a uno de ellos cómo debería compartirse el juguete que desean varios pequeños, buscará una estrategia refinada como la de «ordenarlos alfabéticamente por apellido y dejar que lo disfrute primero el más cercano a la A»[11].

«Para ellos no es fácil llevar a la práctica la teoría —añade Gallagher—, ya que su naturaleza sensible y sus ideas sutiles no encajan en los heterogéneos rigores del patio de recreo». Con todo, tal como tendremos ocasión de ver en los capítulos siguientes, estos rasgos —lucidez, sensibilidad ante los matices, afectividad compleja…— resultan ser dones por demás menospreciados.

Kagan nos ha documentado de manera concienzuda la hiperreacción como una de las bases biológicas de la introversión —aunque en el capítulo 7 exploraremos otra vía posible—; pero el poder de sus hallazgos radica, en gran medida, en que confirman lo que siempre hemos sospechado. Algunos de sus estudios llegan incluso a aventurarse en el ámbito de los mitos culturales. Los datos por él obtenidos, por ejemplo, lo llevan a pensar que la hiperreacción se relaciona con rasgos físicos como los ojos azules o con la propensión a sufrir alergias o fiebre del heno, y que los varones hiperreactivos suelen ser delgados

de cuerpo y de rostro[12]. Estas conclusiones no dejan de ser conjeturales, y lo cierto es que recuerdan a la práctica decimonónica de deducir la condición del alma de un hombre por la forma que presentaba su cráneo. Sin embargo, sean o no exactas, resulta interesante que sean precisamente las características físicas que atribuimos a los personajes de ficción cuando queremos dar a entender que son callados, introvertidos y cerebrales. Se diría que estas tendencias fisiológicas han calado hondo en nuestro inconsciente cultural.

Piénsese, por ejemplo, en las películas de la Disney: Kagan y sus colegas creen que sus animadores entendieron de forma inconsciente la hiperreacción cuando representaron figuras sensibles como Cenicienta, Pinocho o Mudito con los ojos azules, en tanto que las más descaradas, como las hermanastras de aquella, Gruñón o Peter Pan, los tienen oscuros[13]. También en muchos libros, largometrajes de Hollywood y programas de televisión, el tipo del joven larguirucho de eterno pañuelo en la nariz es sinónimo de muchacho desventurado y meditabundo que saca buenas notas, se encuentra un tanto abrumado por la vorágine social y destaca en actividades introspectivas como la poesía o la astrofísica —piense el lector en el Ethan Hawke de *El club de los poetas muertos*—. Kagan llega a conjeturar que hay hombres que prefieren mujeres de piel clara y ojos azules por suponerlas, de forma inconsciente, sensibles.

Hay más estudios que respaldan la tesis de que la extroversión y la introversión poseen una base fisiológica y aun genética[14]. Una de las formas más comunes de deslindar lo innato de lo que se adquiere tras nacer consiste en comparar los rasgos de personalidad de gemelos univitelinos y bivitelinos. Los primeros proceden de la fertilización de un solo óvulo y tienen, por lo tanto, genes idénticos, mientras que los mellizos provienen de óvulos separados y comparten, en promedio, solo la mitad de los genes. En consecuencia, si medimos el grado de introversión y de extroversión que presentan parejas de gemelos y mellizos, y damos con una correlación mayor en los primeros que en los segundos —cosa que hacen los científicos en un estudio tras otro, para lo cual llegan a recurrir a hermanos que se han criado en familias distintas—, estaremos en situación de concluir que dicho rasgo tiene una base genética razonable. Y si bien ninguna de estas investigaciones es perfecta, los resultados han dado a entender de forma reiterada que la introversión y la extroversión, al

igual que otros atributos de relieve de la personalidad, como la amabilidad o la responsabilidad, son producto de la herencia en un 40 o un 50 por 100[15].

Ahora bien, ¿pueden considerarse por entero satisfactorias las explicaciones biológicas que se ofrecen en el caso de la introversión? Cuando leí por vez primera el libro de Kagan *Galen's Prophecy*, apenas pude conciliar el sueño de la emoción: dentro de sus páginas se encontraban mis amigos, mi familia y yo misma —¡toda la humanidad, de hecho!— clasificados con pulcritud conforme a la diferencia existente entre un sistema nervioso reposado y otro reactivo. Los siglos de pesquisas filosóficas sobre el misterio de la personalidad humana parecían haber desembocado, al fin, en un momento brillante de lucidez científica. Después de todo, contábamos con una respuesta sencilla a la cuestión de lo innato y lo adquirido: nacemos con temperamentos predeterminados que conforman en gran medida nuestras personalidades adultas.

Sin embargo, no debe de ser tan sencillo, ¿verdad? ¿De veras podemos reducir la introversión y la extroversión al sistema nervioso que presentaba al nacer su poseedor? Yo habría supuesto que tuve que heredar un sistema nervioso hiperreactivo de no haber sido porque mi madre insiste en que fui muy tranquila de recién nacida. A su decir, no habría sido precisamente propensa a echarme a berrear y a agitar brazos y piernas por la explosión de un globo. Y si bien es cierto que tiendo a tener accesos marcados de desconfianza en mí misma, también lo es que soy muy arrojada cuando debo actuar conforme a lo que me dicta la conciencia. Me siento incomodísima el primer día que paso en una ciudad extranjera, y sin embargo, me encanta viajar. Aunque era tímida de niña, con la edad he superado lo peor de tal condición. Además, dudo mucho que estas contradicciones sean infrecuentes: son muchas las personas que poseen disonancias en su personalidad; y por otro lado, ¿no es verdad que el tiempo nos cambia a todos? ¿Dónde queda el libre albedrío?; ¿es que no tenemos gobierno alguno sobre lo que somos y lo que seremos?

Me resolví a localizar al profesor Kagan para formularle en persona todas estas preguntas. Me atraía la idea de conocerlo no solo por la fascinación que ejercían en mí los hallazgos de sus investigaciones, sino también por lo que representa él en el gran debate sobre el carácter connatural o adquirido de los rasgos psicológicos. Comenzó su carrera profesional en 1954 defendiendo con firmeza la segunda opción, en consonancia con la postura que dominaba a la sazón el ámbito científico. En aquel tiempo, la idea de un temperamento

congénito constituía una verdadera bomba política, pues evocaba el espectro de la eugenesia nazi y la supremacía blanca[16]. En cambio, la que presentaba al niño como un lienzo en blanco del que podía esperarse cualquier cosa resultaba muy seductora a una nación construida sobre los cimientos de la democracia.

Sin embargo, la experiencia había hecho que Kagan cambiase de opinión a lo largo de su trayectoria. «Por más que he pataleado y gritado —reconoce hoy—, mis datos han acabado por arrastrarme a reconocer que el temperamento es más poderoso de lo que pensaba y deseaba creer[17]». La publicación de sus primeros descubrimientos en relación con los niños hiperreactivos en la revista *Science* ayudó, en 1988, a brindar legitimidad a la idea del temperamento innato, y tal cosa se debió, en parte, a la excelente reputación que poseía su autor en cuanto defensor de la postura contraria[18].

Yo tenía claro que, si alguien podía ayudarme a desenmarañar esta cuestión, tal persona tenía que ser Jerry Kagan.

El investigador me hace pasar a su despacho del William James Hall de Harvard y me escruta sin pestañear mientras tomo asiento[19]. Su actitud no es desagradable, aunque sí crítica. Me había imaginado algo semejante al científico de bata blanca y carácter dulce de una película de dibujos animados, enfrascado en la labor de transvasar compuestos de un tubo de ensayo a otro hasta que… ¡Plof! «Aquí tienes, Susan: ahora, ya sabes con exactitud quién eres». Sin embargo, no se trata del profesor anciano y apacible que me había figurado, sino, por paradójico que pueda resultar en el caso de alguien cuyos libros rezuman humanismo y que describe su propia infancia como la de un niño inquieto y asustadizo, de una persona claramente intimidatoria[20]. Formulo, por romper el hielo, una cuestión general con la que no está de acuerdo, y responde bramando: «¡No! ¡No! ¡No!», como si yo no estuviese justo al otro lado de su mesa.

El lado hiperreactivo de mi personalidad se revoluciona. Si normalmente hablo en voz tenue, ahora tengo que forzarla para que suene algo más que un susurro (en la grabación de nuestra entrevista, la suya resulta atronadora y declamatoria, en tanto que la mía apenas se escucha). Soy consciente de haber tensado el torso tal como hacen, de forma muy reveladora, los hiperreactivos, y es extraño saber que Kagan debe de haberlo observado también. Me lo confirma el gesto de asentimiento que hace mientras señala que muchos de quienes

comparten esta condición se hacen escritores o adoptan cualquier otra vocación intelectual que les permita «hacerse con el timón en el momento de cerrar la puerta y echar la persiana para ponerse a trabajar. Ocupaciones así los protegen de lo inesperado». A su entender, quienes carecen de la formación necesaria para ello suelen ejercer, por el mismo motivo, de archiveros o camioneros.

Le hablo de una muchacha que conozco a la que le cuesta mucho adquirir confianza con personas y situaciones nuevas. A las primeras las estudia antes de aceptarlas, y cuando su familia va a la playa —cosa que hace cada fin de semana —, tarda una eternidad en meter un solo dedo del pie en el agua. Cuando le digo que se trata de un caso claro de hiperreacción, exclama: «¡Qué va! Cada comportamiento tiene más de una causa: no lo olvide. Es verdad que entre los niños a los que resulta difícil tomar confianza habrá un número considerable de hiperreactivos; pero uno puede adoptar esta actitud impulsado por las vivencias que ha conocido a lo largo de los primeros tres años y medio de su vida. Los escritores y los periodistas se empeñan en que a cada comportamiento corresponda siempre una causa, y sin embargo, es muy importante que entiendan que actitudes como el recelo, la timidez o la impulsividad pueden tener muchos desencadenantes».

A continuación recita toda una retahila de factores ambientales que pueden dar origen a una personalidad introvertida con independencia de un sistema nervioso reactivo o en conjunción con él. Así, puede ser que un crío disfrute engendrando ideas nuevas en relación con el mundo que le rodea, y tal cosa lo lleve a ensimismarse con frecuencia. También cabe la posibilidad de que se retrotraiga por causa de una serie de problemas de salud que lo haga centrarse en lo que está ocurriendo en el interior de su cuerpo. Mi miedo a hablar en público también puede ser algo complejo. ¿Lo sufro por ser introvertida e hiperreactiva? Tal vez no: hay hiperreactivos a los que les encantan esta actividad y la de actuar ante un auditorio, y son muchos los extrovertidos que sufren miedo escénico. La de disertar delante de un grupo nutrido es la fobia más extendida de Estados Unidos, mucho más que el miedo a la muerte, y puede tener muchas motivaciones —como, por ejemplo, un revés sufrido durante la infancia— vinculadas a la biografía de cada persona más que al temperamento innato[21].

De hecho, podría ser que tal aversión vaya ligada de manera indisoluble a la condición humana en lugar de ser exclusiva de quienes han nacido con un sistema nervioso hiperreactivo. Cierta teoría, basada en la obra del sociobiólogo

E. O. Wilson, sostiene que cuando nuestros ancestros vivían en la sabana, el hecho de ser observado atentamente solo podía significar una cosa: la presencia de una fiera al acecho. Y ante la sospecha de que están a punto de devorarnos, ¿quién es el valiente que se planta y se pone a soltar un discurso? En lugar de eso, claro, echamos a correr. Dicho de otro modo: cientos de miles de años de evolución nos impulsan a salir pitando del escenario, en donde es fácil que confundamos la mirada atenta del espectador con un destello de avidez en el ojo de un depredador. No obstante, el auditorio espera de nosotros no solo que permanezcamos en nuestro sitio, sino que nos mantengamos relajados y confiados. Este conflicto entre la biología y el protocolo es uno de los motivos por los que pronunciar un discurso puede ser una situación tan tensa. También es por ello por lo que consejos como el de imaginar desnudo al público no ayuda a los oradores nerviosos: los leones sin ropa vienen a ser tan peligrosos como los de atuendo elegante.

Sin embargo, aun cuando pueda ser cierto que todos los seres humanos tienden a confundir a su auditorio con un grupo de depredadores, el punto en que salta la alarma que nos lleva a huir o atacar es diferente en cada uno de nosotros. ¿En qué medida deben entornar los ojos los espectadores para que sintamos que amenazan con caer sobre nosotros? ¿Nos basta con salir a escena, o son necesarios un par de interrupciones de verdad para que se nos dispare la adrenalina? Una amígdala hipersensible puede hacer a su poseedor más susceptible ante los ceños, los bostezos y las consultas al móvil que pueda hacer su auditorio cuando se encuentra a mitad de una frase. De hecho, no faltan estudios que pongan de relieve que los introvertidos son muchísimo más propensos que los extrovertidos a temer hablar en público[22].

Kagan me habla de cierta magnífica conferencia que vio dar a un colega suyo. Acabada la disertación, el ponente lo buscó para almorzar con él, y ante la respuesta positiva de Kagan, le confesó que, aunque se hallaba en una situación semejante una vez al mes, y pese a la imagen de orador capaz que ofrecía sobre el estrado, no podía evitar sentir terror en cada ocasión. Sin embargo, sus escritos habían influido enormemente sobre él. «Me ha cambiado usted la vida —le dijo—. Siempre había achacado la culpa a mi madre, pero ahora me doy cuenta de que debo de ser hiperreactivo».

Entonces, ¿soy introvertida por haber heredado la hiperreacción de mis padres, por haber copiado su conducta o por ambas cosas? No debemos olvidar

que, según las estadísticas derivadas del estudio de hermanos gemelos, la introversión y la extroversión no son hereditarias sino entre un 40 y un 50 por 100. Eso quiere decir que, en promedio, en un grupo de personas, la mitad de la variación que se dé a este respecto estará causada por factores genéticos[23]. La situación se complica aún más si tenemos en cuenta que probablemente sean muchos los genes que entran en juego, y que quizás el factor de la hiperreacción descubierto por Kagan no sea sino una de las muchas vías fisiológicas que desembocan en la introversión. Por otra parte, los promedios son muy engañosos. Una proporción genética del 50 por 100 no tiene por qué significar que la mitad de mi introversión se deba a la herencia recibida de mis padres, ni que la mitad de la diferencia que se da en este sentido entre mi mejor amiga y yo sea genética. Puede ser que mi introversión provenga al 100 por 100 de mis genes, o que no tenga relación alguna con ellos; o lo que es más probable: que se deba a una combinación insondable de herencia y experiencia. Preguntarse por lo que tiene de innato y de adquirido es, al decir de Kagan, como tratar de determinar si una ventisca ha sido provocada por la temperatura o la humedad: es la intrincada interacción que se crea entre ambos factores lo que nos hace como somos[24].

En tal caso, podría ser que haya estado formulando la pregunta equivocada. Tal vez el misterio del porcentaje de la personalidad que responde a la naturaleza importe menos que la cuestión de cómo actúa el temperamento innato de cada uno con su entorno y con su libre albedrío. ¿En qué grado responde al sino nuestra personalidad? Por un lado, en virtud de la teoría de la interacción entre genes y entorno, quienes heredan determinados rasgos tienden a buscar experiencias vitales que los refuerzan. Los niños más hiporreactivos, por ejemplo, coquetean con el riesgo desde que hacen sus pinitos y, en consecuencia, al crecer pueden afrontar sin pestañear los peligros que acosan a los adultos. «Saltan unas cuantas vallas, se insensibilizan y acaban por encaramarse al tejado —lo explicaba el psicólogo, ya fallecido, David Lykken en un artículo de *The Atlantic Monthly*—. De mayores poseerán toda clase de experiencias de las que están privados otros niños. Si Chuck Yeager, el primer piloto que rebasó la barrera del sonido, fue capaz de descender de la panza del bombardero al avión propulsado por cohetes y pulsar el botón no fue por haber nacido con esa diferencia respecto de cualquier otra persona, sino porque su temperamento lo

había impulsado, durante treinta años, a pasar de la actividad de trepar a un árbol a otras cada vez más peligrosas y emocionantes[25]».

Por el contrario, los niños hiperreactivos tienen una mayor tendencia a trocarse en artistas y escritores, científicos o pensadores, por impulsarlos su aversión a la novedad a pasar más tiempo dentro del entorno conocido —y fértil en lo intelectual— de sus propias mentes. «La universidad está abarrotada de introvertidos —observa el psicólogo Jerry Miller, director del Centro del Niño y la Familia de la Universidad de Michigan—. El estereotipo del profesor universitario se da en muchísimos de los docentes del campus, gentes aficionadas a la lectura para las que no hay nada tan emocionante como las ideas. Y parte de ello tiene que ver con cómo invirtieron el tiempo durante su crecimiento. Si uno se pasa el día enredando de aquí para allá, tendrá menos horas disponibles para leer y aprender. Todos disponemos de un tiempo limitado[26]».

Por otra parte, existe toda una variedad de resultados posibles para cada temperamento. Los niños hiporreactivos y extrovertidos que se crían en el seno de familias atentas y entornos seguros pueden llegar muy alto y poseer la personalidad arrolladora de un Richard Branson, creador del sello Virgin, o una Oprah Winfrey, celebérrima presentadora de televisión; pero en manos de progenitores negligentes o en un barrio poco recomendable, es probable, según sostienen algunos psicólogos, que acaben por convertirse en gamberros, delincuentes juveniles o criminales. Lykken suscitó no poca controversia al calificar a los psicópatas y los héroes de «hojas del mismo árbol genético[27]».

Piénsese en el mecanismo por el que adquieren conciencia los niños de lo que está bien y lo que está mal[28]. Muchos expertos opinan que tal cosa ocurre cuando hacen algo inapropiado y sienten el rechazo de sus educadores. Semejante desaprobación les provoca cierta angustia, y dado que esta resulta desagradable, aprenden a apartarse de una conducta antisocial. Tal proceso se conoce como interiorización de las normas de comportamiento de los padres, y tiene por médula la ansiedad. Pero ¿y si hay niños menos propensos que otros a albergar este último sentimiento, tal como ocurre en los hiporreactivos extremos? El mejor modo de enseñarles valores éticos consiste, a menudo, en ofrecerles modelos positivos y mostrarles cómo aplicar su intrepidez a actividades productivas. Un crío hiporreactivo que juegue al *hockey* sobre hielo se hará acreedor de la admiración de sus compañeros y rivales si arremete contra

sus oponentes con el hombro bajo, acción que constituye un movimiento «legal». Sin embargo, si va demasiado lejos y, alzando el codo, propina al otro un golpe peligroso, dará con sus huesos en el banquillo de penalización. Con el tiempo, pues, aprenderá a servirse con prudencia de su pasión por el riesgo y la afirmación.

Imaginemos ahora que ese mismo niño se cría en un vecindario peligroso sin apenas deportes organizados ni ningún otro elemento constructivo con que canalizar su arrojo. No es difícil suponer que acabará por caer en la delincuencia. Quienes así opinan aseveran que algunos de los niños desfavorecidos que se meten en líos sufren no solo pobreza o abandono, sino también la tragedia de poseer un temperamento animoso y lleno de vitalidad privado de válvulas de escape saludables[29].

La suerte de los críos más hiperreactivos también se ve influida por el mundo que los rodea, quizás en mayor medida, de hecho, que la del niño medio, al decir de una nueva teoría revolucionaria que David Dobbs denomina «la hipótesis de la orquídea» en un artículo magnífico publicado en *The Atlantic* y que defiende que, en tanto que algunos pequeños son como dientes de león, capaces de prosperar en cualquier entorno, otros son más semejantes a orquídeas que, si bien se marchitan con facilidad, pueden llegar a crecer sanas y hermosas si se dan las condiciones adecuadas[30]. Jay Belsky, profesor de psicología y experto en cuidado infantil de la Universidad de Londres que se cuenta entre los principales defensores de esta idea, sostiene que, aunque la reactividad del sistema nervioso de estos últimos los hace propensos a verse abrumados por las adversidades propias de la infancia, también los lleva a sacar más provecho que otros de un entorno educativo. Dicho de otro modo: se sienten más afectados por cualquier experiencia, tanto positiva como negativa.

Los científicos saben de hace tiempo que los temperamentos hiperreactivos traen aparejados factores de riesgo. Se trata de críos especialmente vulnerables a situaciones de desafío como las tensiones conyugales, la muerte de un progenitor o los abusos. Son más proclives que los otros a reaccionar ante ellas con depresión, ansiedad o timidez[31]. De hecho, una cuarta parte aproximada de los hiperreactivos de Kagan padecen, en mayor o menor medida, fobia social, forma de timidez crónica e incapacitadora[32]. En lo que no han reparado los

investigadores hasta hace muy poco es en que estos factores de riesgo presentan un reverso positivo. Es decir: la sensibilidad y la fortaleza son dos caras de una misma moneda. Los niños hiperreactivos que han recibido cuidados de calidad de parte de sus padres y un entorno familiar estable suelen presentar menos problemas emocionales y más habilidades sociales aún que los hiporreactivos, según las investigaciones, y de hecho, a menudo son sumamente solidarios, cariñosos y cooperativos[33]. Trabajan bien con otros; son personas atentas y concienzudas a las que irritan la crueldad, la injusticia y la irresponsabilidad[34]. Gozan de un gran éxito en las cosas que les importan, y aunque no tienen por qué llegar a delegados de clase o a estrellas de la obra teatral del colegio, también podría ser que sí. «Hay quien pone interés en ser el cabecilla de su curso —señala Belsky—, y quien prefiere cumplir bien con su cometido en el ámbito académico o ser apreciado[35]».

Los aspectos positivos del temperamento hiperreactivo se han documentado en investigaciones apasionantes de cuyos resultados están empezando a dar cuenta los científicos. Uno de los hallazgos más interesantes, recogido también en el artículo de Dobb que vio la luz en *The Atlantic Monthly*, procede del ámbito de los macacos, especie que comparte un 95 por 100 de su ADN con los humanos y posee estructuras sociales refinadas que se asemejan a las nuestras[36]. Tanto en ellos como en nosotros se da un gen, conocido como *proteína transportadora de serotonina* (SERT o 5-HTTLPR), que ayuda a regular el procesamiento de este neurotransmisor, que afecta a nuestro estado de ánimo. Se cree que cierta variación particular —o alelo— de este gen, denominada en ocasiones *corta*, está asociada a la hiperreacción y la introversión, así como a un mayor riesgo de depresión en personas de vida difícil[37]. Cuando los monos recién nacidos que poseían formas alélicas similares fueron sometidos a situaciones de tensión —en cierto experimento los separaron de sus madres para criarlos como huérfanos— procesaban la serotonina con menos eficacia —lo que constituye un factor de riesgo para la depresión y la ansiedad— que los monos de alelo largo que sufrieron privaciones análogas. Sin embargo, los macacos jóvenes que presentaban el mismo perfil genético de riesgo y fueron criados por nodrizas gozaron de igual o mayor prosperidad que sus hermanos de alelos largos —aun en el caso de haber crecido en entornos igual de seguros— en cometidos sociales fundamentales como la búsqueda de compañeros de juegos, la creación de alianzas y la resolución de

conflictos. Con frecuencia se erigían en jefes de su grupo y, además, procesaban la serotonina de un modo más eficaz.

Stephen Suomi, el científico que llevó a término estos estudios, ha conjeturado que el éxito de estos monos hiperreactivos podía deberse a la gran cantidad de tiempo que pasaban observando al grupo en lugar de participar en sus actividades, e interiorizando en mayor grado las leyes de la dinámica social[38]. (Tal hipótesis puede tener visos de verdad para los padres cuyos hijos hiperreactivos acostumbran a rondar como espectadores grupos de otros niños, en ocasiones durante semanas o meses enteros, antes de integrarse con éxito en ellos).

Los estudios efectuados con seres humanos han descubierto que las adolescentes que presentan la forma corta del alelo del gen SERT tienen un 20 por 100 más de probabilidades de caer en depresión que las de alelo largo al verse expuestas a entornos familiares angustiosos, pero un 25 por 100 menos cuando se crían en hogares estables[39]. De igual manera, los adultos de alelo corto presentan grados mayores de ansiedad por la noche que otros tras un día plagado de tensiones, pero menos elevados después de una jornada tranquila. Los niños hiperreactivos de cuatro años ofrecen respuestas más altruistas que otros cuando se les presenta un dilema moral, aunque tal diferencia solo se mantiene a los cinco si sus madres emplean con ellos una disciplina tolerante y no severa[40]. Los críos hiperreactivos crecidos en familias siempre dispuestas a brindarles su apoyo demuestran una mayor resistencia que otros al resfriado común y otras dolencias respiratorias, aunque enferman con más facilidad cuando se crían en condiciones sofocantes[41]. El alelo corto del gen SERT se asocia asimismo con un rendimiento más notable en toda una serie de actividades cognitivas[42].

Estos hallazgos son tan espectaculares que resulta notable que no hubiese llegado a ellos nadie hasta hace poco. Notable, aunque quizá no sorprendente, pues dado que los psicólogos tienen por objeto curar, es comprensible que centren sus investigaciones en problemas y patologías. «Por expresarlo con una metáfora, es como si los marineros estuviesen tan ocupados, con razón, en buscar bajo el agua la extensión de un iceberg capaz de hundir su barco —escribe Belsky— que no se dieran cuenta de que, encaramándose a lo alto de la colosal masa de hielo, tal vez sea posible trazar una ruta segura por entre los témpanos que alfombran el mar[43]».

Los padres de niños hiperreactivos tienen, a su decir, una suerte tremenda: «El tiempo y los empeños que invierten en su educación van a notarse de veras. En lugar de verlos como seres vulnerables ante la adversidad, deberían considerarlos criaturas maleables, para mal, aunque también para bien[44]». El investigador se muestra muy elocuente a la hora de describir a los padres ideales de un niño así: personas dispuestas a «entender sus señales y respetar su individualidad; cariñosas y firmes cuando de exigir se trata, aunque sin recurrir a posturas hostiles ni severas en exceso; capaces de despertar su curiosidad y promover los logros académicos, las gratificaciones aplazadas y el autodominio, sin mostrarse inflexibles, negligentes ni contradictorias». El consejo es excelente para todos los padres, claro está; pero para los que están criando a un hijo hiperreactivo resulta de vital importancia. (Si cree el lector que su crío podría serlo, posiblemente se estará preguntando qué más cosas puede hacer para fomentar sus dones. En el capítulo 11 encontrará algunas respuestas).

Sin embargo, hasta los niños orquídea pueden tener que soportar alguna que otra adversidad, tal como advierte Belsky. Piénsese en el ejemplo de un divorcio. En general, tal circunstancia alterará a unos más que a otros. «Si los padres riñen de continuo y ponen en medio a sus pequeños, tienen que saber que esta es la clase de niño que se derrumbará sin duda»; pero si la pareja logra mantener cierta cordialidad y proporcionan a sus hijos los demás nutrientes psicológicos que necesitan, el ser un niño orquídea no le impedirá superar la prueba.

La mayoría de las personas agradecerá, en mi opinión, la flexibilidad de este mensaje, por cuanto pocos de nosotros han disfrutado de una infancia totalmente exenta de problemas. Sin embargo, hay otro género de flexibilidad que todos deseamos aplicable a la cuestión de quiénes somos y en qué vamos a convertirnos. Deseamos gozar de la libertad necesaria para determinar nuestro propio destino; conservar los aspectos ventajosos de nuestro temperamento y mejorar, o aun eliminar, los que no nos gustan —como, por ejemplo, el miedo a hablar en público—. Además de nuestra personalidad innata, más allá de la suerte que hayamos tenido en nuestra infancia, queremos creernos capaces de dar forma, en nuestra madurez, a nuestro propio ser y hacer con nuestra vida cuanto nos venga en gana.

¿Podemos?

5

# MÁS ALLÁ DEL TEMPERAMENTO

## La función del libre albedrío(y el secreto del arte de hablar en público siendo introvertido)

> El gozo aparece en la frontera que se extiende entre el aburrimiento y la ansiedad, cuando los retos se hallan en equilibrio con la facultad para actuar de la persona.
>
> MIHALY CSIKSZENTMIHALYI[1]

Las salas situadas en lo más profundo de las entrañas del Centro de Imagen Biomédica Athinoula A. Martinos del Hospital General de Massachusetts son anodinas y aun sombrías. Me encuentro de pie fuera de la puerta cerrada a cal y canto de una habitación sin ventanas con el doctor Carl Schwartz, director del Laboratorio de Investigación de Imagen Neuronal y Psicopatología del Desarrollo[2]. Es un hombre de ojos brillantes e inquisidores, cabello castaño salpicado de canas y cierto aire de callado entusiasmo. Pese al carácter poco atractivo de cuanto nos rodea, se prepara con ceremonia a abrir la puerta.

La sala alberga una máquina de resonancia magnética funcional multimillonaria de las que han hecho posibles algunos de los avances más sobresalientes de la neurociencia moderna. Un aparato así puede determinar qué partes del cerebro se activan cuando acogemos un pensamiento particular o efectuamos una tarea específica, y permite a los científicos abordar el cometido, en otro tiempo inimaginable, de crear un mapa de las funciones de la mente humana. Uno de los inventores más destacados de dicha técnica, según me explica el doctor Schwartz, es un científico tan brillante como modesto llamado Kenneth Kwong que trabaja en el mismo edificio en que nos encontramos en este momento. De hecho, añade mientras señala la antesala vacía con un gesto de

la mano lleno de admiración, todo este lugar está poblado de personas calladas y sin pretensiones que hacen cosas extraordinarias.

Antes de abrir la puerta, me pide que me quite los aros dorados que llevo en las orejas y deje a un lado la grabadora metálica que he estado usando a fin de registrar nuestra conversación. El campo magnético de la máquina es cien mil veces más poderoso que la atracción gravitatoria de la Tierra; tanto, que podría arrancarme los pendientes, de ser de un metal atraíble, desde el otro extremo de la sala. Enseguida paro mientes, alarmada, en el broche metálico del sujetador, aunque me da demasiada vergüenza preguntarlo: opto por señalar a la hebilla del zapato, que supongo que debe de tener la misma cantidad de metal. Schwartz me hace ver que no tiene importancia, y juntos entramos en la sala.

Contemplamos con gesto reverente el aparato de resonancia, que semeja un cohete espacial reluciente tumbado sobre el suelo. Schwartz me explica que pide a los voluntarios de sus investigaciones —muchachos a los que queda poco para cumplir los veinte— que se echen con la cabeza dentro del escáner y observen una serie de fotografías de rostros mientras la máquina registra la respuesta de sus cerebros. Tiene un interés particular en la actividad de la amígdala, el mismo órgano doble que, para Kagan, representaba una función tan importante en la configuración de la personalidad de algunos introvertidos y extrovertidos.

Schwartz, colega y protegido de este último, retoma sus estudios longitudinales en el punto en que los dejó él: los niños que Kagan clasificó como hiperreactivos e hiporreactivos han crecido, y él se está sirviendo de aquel aparato para escrutar el interior de sus cerebros. Si su maestro siguió su evolución de la infancia a la adolescencia, Schwartz quería saber qué les ocurría después. ¿Sería posible detectar, tras todos aquellos años, la huella del temperamento en las mentes adultas de los críos hiporreactivos e hiperreactivos de Kagan? ¿No habría quedado, más bien, borrada por alguna combinación de entorno y empeño consciente?[3]

Resulta interesante que Kagan tratara de disuadirlo de hacer el estudio. En un ámbito tan competitivo como el de la investigación científica, nadie desea perder el tiempo en proyectos que no vayan a ofrecer resultados interesantes, y a aquel lo preocupaba que no hubiese hallazgo alguno que hacer: que el nexo entre el temperamento y el sino se hubiera roto ya en el momento de alcanzar la edad adulta los niños. «Lo único que quería era protegerme —me asegura Schwartz —. Una paradoja muy curiosa, porque Jerry había hecho observaciones

revolucionarias sobre aquellos niños, y había comprobado que lo que cambiaba en ambos extremos no era solo su conducta social, sino que todo era distinto: sus ojos se dilataban más cuando resolvían problemas; sus cuerdas vocales se tensaban más al pronunciar palabras; su ritmo cardíaco era diferente… Todo eso hacía pensar que aquellas criaturas tenían algo que los distinguía desde el punto de vista psicológico. Y aun así, creo que, debido a su herencia intelectual, tenía la sensación de que los factores ambientales eran tan complejos que iba a ser de veras difícil dar con la huella del temperamento que andábamos buscando en etapas posteriores de su vida».

Así y todo, Schwartz, que se tiene por hiperreactivo y basa en parte sus investigaciones en su propia experiencia, tenía la corazonada de que la encontraría más allá del período estudiado por Kagan. Para mostrarme lo que está haciendo, me permite actuar como si fuese uno de sus voluntarios, aunque fuera del aparato. Me siento ante un monitor de ordenador en el que se va sucediendo una serie de fotografías de rostros desconocidos en blanco y negro que, desposeídos del resto del cuerpo, flotan sobre un fondo oscuro. Me parece notar que se me acelera el pulso a medida que aparecen ante mí con una rapidez cada vez mayor. No he pasado por alto que Schwartz va repitiendo algunas, ni que me siento más relajada cuanto más me habitúo a cada una de estas. Le voy describiendo mis reacciones, y él responde inclinando la cabeza en señal de asentimiento. Me explica que la serie está concebida para simular un entorno que corresponda a la sensación que tienen los hiperreactivos cuando entran a un lugar lleno de extraños y se preguntan: «¡Por Dios santo! ¿Quién es toda esta gente?».

Me pregunto si no estaré imaginando, sin más, mis reacciones o si las estaré exagerando; pero Schwartz me hace saber que ha expuesto a esta prueba a un grupo de niños hiperreactivos estudiados por Kagan desde que cumplieron los cuatro meses, y que no cabe la menor duda de que, de adultos, sus amígdalas se habían mostrado más sensibles a las fotografías de desconocidos que las de quienes habían sido más resueltos en aquella época. Aunque ambos grupos reaccionaron ante las imágenes, los que habían sido tímidos en su infancia mostraron una reacción más marcada. Es decir, que la huella de un temperamento hiperreactivo o hiporreactivo no había desaparecido en la edad adulta. Aunque algunos de los del primer colectivo habían desarrollado una notable fluidez social durante la adolescencia y no presentaban alteración

externa alguna ante la novedad, jamás habían llegado a despojarse de su herencia genética.

La investigación de Schwartz apunta a una conclusión de gran relevancia: nos es dado ensanchar nuestra personalidad, aunque solo hasta cierto punto: nuestro temperamento innato pesa en nosotros con independencia de la vida que llevemos. Una parte considerable de lo que somos está determinada por nuestros genes, nuestros cerebros y nuestros sistemas nerviosos. Y sin embargo, la elasticidad que ha hallado este científico en algunos de los adolescentes da a entender también lo contrario: nada de lo dicho anula nuestro libre albedrío, y no hay nada que nos impida usarlo para dar forma a nuestra personalidad. Estos, aunque puedan parecerlo, no son principios contradictorios: la voluntad puede llevarnos muy lejos, aunque no mucho más allá de nuestros límites genéticos. Bill Gates jamás será Bill Clinton, por más que haga por refinar su don de gentes, y este nunca podrá ser aquel por más tiempo que pase en solitario ante un ordenador.

Podríamos decir que, en lo tocante a la personalidad, somos como gomas elásticas en reposo: somos flexibles y podemos estirarnos, aunque solo en cierta medida.

Para entender por qué ocurre tal cosa en el caso de los hiperreactivos, puede resultar de gran ayuda observar lo que sucede en el cerebro cuando conocemos a alguien durante un cóctel. No olvidemos que la amígdala y el sistema límbico, del que forma parte fundamental, constituyen una porción muy antigua del cerebro; tanto, que los mamíferos primitivos poseen su propia variante. Sin embargo, a medida que estos últimos se hicieron más complejos, se fue desarrollando en torno a él el área cerebral que llamamos *neocorteza*. Esta, y en particular la corteza frontal de los seres humanos, cumple un conjunto asombroso de funciones que van desde la elección de una marca concreta de dentífrico hasta la planificación de una reunión o la formulación de preguntas tocantes a la naturaleza de la realidad. O la mitigación de los miedos injustificados.

La amígdala de un recién nacido hiperreactivo puede volverse un tanto loca, a lo largo de toda su vida, cada vez que le presenten a un extraño en un cóctel[4]. Sin embargo, si despliega cierta destreza en su relación con los demás es, en

parte, porque está ahí su corteza frontal para ordenar que se apacigüe, extienda la mano y sonría. De hecho, un estudio reciente efectuado a través de resonancia magnética demuestra que cuando alguien reflexiona a fin de evaluar situaciones molestas, aumenta la actividad de su corteza prefrontal de forma directamente proporcional al descenso de la de su amígdala[5].

Sin embargo, la corteza frontal no es omnipotente: no le es dado desconectar por completo la amígdala. En cierto estudio, los científicos condicionaron a una rata para que asociara determinado sonido con una descarga eléctrica[6]. A continuación, emitieron una y otra vez el sonido sin acompañarlo de esta última, hasta que los animales perdieron el miedo. Sin embargo, resultó que el proceso de «desaprendizaje» no se había completado tanto como habían supuesto los investigadores en un primer momento, pues al cortar las conexiones neuronales que unían la corteza y la amígdala de los roedores, estos volvieron a mostrarse asustados ante el sonido: el condicionamiento del miedo se había visto reprimido por la actividad de la corteza, pero seguía presente en la amígdala. Lo mismo ocurre con los seres humanos que sufren aversiones injustificadas, como la acrofobia o vértigo: aunque es posible extinguirlo mediante una serie de excursiones a lo alto del Empire State, el terror despertará con gran fuerza en momentos de tensión, cuando la corteza tiene otras cosas que hacer además de aplacar una amígdala sensible.

Esto ayuda a explicar por qué muchos niños hiperreactivos conservan algunos de los aspectos temibles de su temperamento hasta que son adultos, sin importar cuánta experiencia social adquieran ni en qué grado hagan valer su libre albedrío. Mi colega Sally constituye un buen ejemplo de este fenómeno. Esta editora reflexiva y de no poco talento, que se describe a sí misma como introvertida y tímida, es una de las personas más encantadoras y que mejor se expresa de cuantas he conocido. Si la invitan a una fiesta y el resto de invitados debe decidir, una vez concluida, quién ha sido el ser que más se alegran de haber conocido, no me cabe duda de que saldrá a relucir su nombre. «¡Es tan divertida —dirán—; tan ingeniosa; tan adorable…!». Sally sabe que cae bien: nadie puede suscitar semejante fascinación sin darse cuenta. Sin embargo, eso no quiere decir que su amígdala lo sepa: cuando llega a una fiesta, son muchas las veces que se siente tentada de esconderse tras el primer sofá que ve, hasta que toma el mando su corteza frontal y hace que recuerde que es una conversadora excelente. Aun así, su amígdala, que lleva toda una vida almacenando asociaciones entre

extraños y ansiedad, se impone en ocasiones: Sally reconoce que, a veces, se ausenta de una velada a los cinco minutos de haber llegado cuando ha necesitado una hora de coche para hacerlo.

Cuando me detengo a meditar sobre mis propias experiencias a la luz de los hallazgos de Schwartz, me doy cuenta de que no es cierto que ya no sea tímida: lo que ocurre es, sencillamente, que he aprendido a calmarme y abandonar toda actitud desesperada (¡gracias, corteza prefrontal!), y a estas alturas lo hago de un modo tan automático que apenas soy consciente. Cuando hablo con un extraño o me dirijo a un grupo de personas, sonrío y adopto una actitud desenvuelta; pero nunca falta una fracción de segundo en la que tenga la impresión de estar poniendo un pie en la cuerda floja. Tantos miles de experiencias sociales me han enseñado que el alambre es solo producto de mi imaginación, y que si pierdo el equilibrio no voy a matarme. Me tranquilizo tan al punto, que casi ni advierto el proceso; sin embargo, se está produciendo… y en ocasiones no funciona. El término que empleó Kagan en un principio para describir a los hiperreactivos fue el de *inhibidos*, y lo cierto es que es así, precisamente, como se sigue sintiendo quien esto escribe en alguna que otra cena.

Esta facultad de estirarnos —hasta alcanzar ciertos límites— también es aplicable a los extrovertidos. Una de mis clientes, Alison, es, además de madre y esposa, consultora empresarial y posee el género de personalidad extrovertida que lleva a los demás a describirla como «un fenómeno de la naturaleza»: afable, cordial, siempre activa… Está felizmente casada y tiene dos hijas a las que adora, amén de una consultoría propia que erigió ella misma desde los cimientos. Puede estar orgullosa —y lo está— de lo que ha conseguido en la vida.

Aun así, no siempre se ha sentido tan satisfecha. El año que acabó el instituto, se miró de arriba abajo y no le hizo gracia lo que vio. Pese a ser una persona de gran inteligencia, su expediente no parecía confirmarlo. Había puesto la mira en matricularse en una de las prestigiosas universidades de la Liga de la Hiedra, y acababa de dar al traste con la ocasión de lograr su objetivo. No le cabía la menor duda de cuál era el motivo: había dedicado toda la secundaria a hacer vida social: apenas había en su centro una sola actividad extraescolar en la que no hubiese participado, y eso no le había dejado mucho tiempo que dedicar a lo académico. En parte culpaba de ello a sus padres, quienes, orgullosos de las

dotes sociales de su hija, no habían insistido en la necesidad de aplicarse en los estudios; pero sabía que la responsabilidad había sido suya sobre todo.

Ahora que es una persona adulta, Alison está resuelta a no cometer los mismos errores. Es consciente de lo fácil que le resultaría perderse en una vorágine de asambleas de padres de alumnos y de reuniones de negocios, y ha tomado la determinación de recurrir a su familia en busca de tácticas de adaptación. Es hija única de dos padres introvertidos; está casada con un introvertido, y de sus dos hijas, la menor también presenta este rasgo en grado nada desdeñable. Alison ha dado con el modo de sintonizar con todas las personas calladas que la rodean. Cuando va a ver a sus padres, se sorprende meditando y escribiendo en su diario, tal como hace su madre; en casa, saborea una velada tranquila tras otra con un marido de hábitos hogareños, y su pequeña, que disfruta charlando con ella en la intimidad del patio trasero, sabe que puede pasar la tarde conversando con ella.

Alison ha llegado aun a crear una red de amistades calladas y reflexivas, y aunque Amy, la más íntima de sus amigas, es, como ella, una extrovertida por demás enérgica, el resto está compuesto, en su mayoría, por personas retraídas. «Me encanta la gente que sabe escuchar —asevera—. Es con ellos con quienes me gusta tomar café, porque son los que dan mejor en el clavo con sus observaciones. A veces ni siquiera me doy cuenta de haber estado actuando de manera contraproducente, y mis amigos introvertidos me dicen: “Lo que estás haciendo es esto, y aquí tienes quince ejemplos más de otras veces que has hecho lo mismo”; mientras que Amy ni siquiera se da cuenta. Sin embargo, ellos pasan mucho tiempo observando, y en ese sentido nos resulta muy fácil conectar».

Sin dejar de ser la mujer bulliciosa de siempre, Alison ha aprendido también a amar el silencio y a sacar provecho de él.

Aun cuando seamos capaces de alcanzar los límites de nuestro temperamento, en muchas ocasiones puede ser más recomendable que permanezcamos dentro de los confines en que nos hallamos cómodos. Piénsese en el caso de Esther, también cliente mía, experta en derecho fiscal de una firma relevante de abogados empresariales. Morena, menuda, ligera de andares y de ojos azules brillantes como centellas, no puede decirse que sea tímida ni lo haya sido nunca. No obstante, en otro tiempo manifestaba una clara introversión. Su momento

favorito del día eran los diez minutos que caminaba en silencio hasta la parada de autobús por las calles flanqueadas de árboles de su barrio, y el siguiente, cuando cerraba, al fin, la puerta de su despacho para sumergirse en su trabajo.

Había elegido bien su profesión. Su padre era matemático, y a ella le encantaba tratar de resolver problemas fiscales de gran complejidad de los que, además, podía hablar con gran soltura (en el capítulo 7 veremos por qué a los introvertidos se les da tan bien la resolución de incógnitas difíciles). Era la más joven de un grupo de trabajo muy unido que operaba en el seno de un bufete de abogados mucho mayor y se componía de otros cinco abogados fiscales que se apoyaban mutuamente en lo profesional. El cometido de Esther consistía en devanarse los sesos con cuestiones que la fascinaban y trabajar codo a codo con compañeros en los que confiaba.

Sin embargo, se daba la circunstancia de que su grupito tenía que dar cuentas de forma periódica al resto de la firma, y tales ocasiones eran para ella un verdadero martirio, no solo por no ser amiga de hablar en público, sino porque no se sentía a gusto cuando tenía que improvisar para ello. En cambio, sus compañeros, extrovertidos todos, desplegaban una gran espontaneidad y aun podía permitirse decidir lo que iban a decir de camino a la presentación, tras lo cual no les resultaba difícil expresar sus pensamientos de un modo inteligible y atractivo una vez allí. Ella no tenía problema alguno si se le ofrecía la ocasión de prepararse, pero en ocasiones sus colegas no mencionaban nada de la exposición hasta el momento en que llegaba ella a trabajar por la mañana. Esther daba por supuesto que su facilidad de palabra era indicio de que entendían mejor que ella el derecho tributario, y que a medida que ganase en experiencia, también a ella le iba a ser posible improvisar. Sin embargo, la antigüedad y el aprendizaje no lograron cambiar la situación.

A fin de resolver esta circunstancia, habría que centrarse primero en otra de las diferencias que separan a los introvertidos y los extrovertidos: el mayor o menor grado de preferencia por la estimulación. Desde finales de la década de los sesenta, el célebre psicólogo de investigación Hans Eysenck pasó décadas estudiando la hipótesis según la cual los seres humanos buscan «en su justa medida» los niveles de estimulación que necesitan[7]. Con tal término se entiende la cantidad de información que llega a nosotros desde el mundo exterior, que puede adoptar formas variadísimas —desde el ruido hasta la vida social o las luces intermitentes—. Eysenck tenía para sí que los extrovertidos

prefieren una cantidad mucho mayor de tales elementos que los introvertidos, y que este hecho explicaba buena parte de sus diferencias: a los segundos, por ejemplo, les gusta cerrar la puerta de su despacho y sumirse en su trabajo porque este género de actividad intelectual callada les proporciona el número de estímulos óptimo para los de su condición, en tanto que los primeros dan lo mejor de sí cuando participan en actividades más animadas como organizar talleres de trabajo en equipo o presidir reuniones.

Eysenck pensaba también que el fundamento de estas diferencias podría hallarse en una estructura cerebral conocida como *sistema de activación reticular ascendente* o SARA, una parte del tallo cerebral que tiene conexiones con la corteza y otras partes del cerebro. Este posee mecanismos de estimulación que hacen que nos sintamos despiertos, vigilantes y enérgicos: activados, según la jerga de los psicólogos. Asimismo, posee mecanismos calmantes que tienen el efecto contrario. Para Eysenck, el SARA regula el equilibrio entre el exceso y el defecto de activación mediante la determinación de la cantidad de estimulación sensorial que accede al cerebro: en ocasiones, las vías por las que viaja esta están abiertas de par en par, y otras veces están restringidas de tal modo que la activación es menor. A su ver, dicho sistema funcionaba de un modo diferente en los introvertidos y en los extrovertidos, pues en tanto que en los primeros se presentan totalmente expeditos los canales de información, lo que hace que se sientan desbordados por la afluencia de estímulos y sobreexcitados, en los segundos aparecen un tanto más cerrados, lo que los predispone a lo contrario. La hiperactivación no produce tanto ansiedad como la sensación de no poder pensar con claridad, de estar saturado y necesitar volver a casa de inmediato, mientras que la hipoactivación se asemeja más a la claustrofobia: el sujeto tiene la impresión de que apenas ocurre nada; se encuentra inquieto y aletargado, y siente el impulso de salir a la calle de inmediato.

Hoy sabemos que la realidad es mucho más compleja. Entre otras cosas, el SARA no enciende y apaga la estimulación como una manga de bombero que inundase en un instante todo el cerebro, sino que hay partes de este que se activan más que otras en momentos diferentes. Además, el grado de activación que presenta nuestro cerebro no guarda siempre correlación con el que sentimos en realidad[8]. Existen muchas clases distintas de estimulación: la música alta no nos provoca la misma que el fuego de mortero, ni que el hecho de presidir una reunión[9]. Y uno puede ser más sensible a unos estímulos que a otros. También

es simplificar en exceso decir que siempre buscamos una activación moderada cuando, por ejemplo, los espectadores entusiasmados de un partido de fútbol necesitan una dosis elevadísima de estimulación y a quienes visitan un balneario para relajarse les ocurre todo lo contrario[10].

Aun así, la comunidad científica ha sometido a prueba, con más de un millar de estudios elaborados en todo el mundo, la teoría de Eysenck de que el grado de activación cortical constituye una pista de consideración sobre la naturaleza de la introversión y la extroversión, y parece ser que estaba «medio en lo cierto», tal como señala el psicólogo de la personalidad David Funder, en muchos aspectos de relieve. Sea cual fuere la causa subyacente, sobran los indicios de que los introvertidos son más sensibles que los extrovertidos a diversos géneros de estímulos, desde el café hasta un estallido sonoro o el sordo clamor de un acto destinado a fomentar contactos comerciales, y de que ambos necesitan con frecuencia dosis muy distintas de estimulación para dar lo mejor de sí[11].

En un experimento conocidísimo que se puso en práctica por vez primera nada menos que en 1967 y sigue contándose entre las demostraciones favoritas de las clases de psicología, Eysenck puso zumo de limón en la lengua de una serie de introvertidos y extrovertidos adultos a fin de ver quiénes salivaban más y, como podemos imaginar, fueron los primeros, más propensos a verse alterados por los estímulos sensoriales, los que más líquido secretaron[12]. También es célebre el estudio en que se pidió a unos y otros que participasen en un juego complicado de formación de palabras cuyo mecanismo debían aprender mediante ensayo y error. Cada uno de ellos llevaba puestos unos auriculares que emitían ruidos a ráfagas aleatorias, y debía ajustar la intensidad hasta alcanzar exactamente el nivel necesario para poder concentrarse. De media, los extrovertidos eligieron un volumen de 72 decibelios, mientras que los introvertidos lo bajaron hasta los 55. En esta cota de sonido —más alta en el caso de los primeros, y más sigilosa en el de los segundos— los dos grupos recibieron una cantidad similar de estímulos —tal como pusieron de relieve su ritmo cardíaco y otros indicadores— y alcanzaron un rendimiento parecido.

Cuando se pidió a los introvertidos que llevasen a cabo el mismo cometido con el ruido puesto al volumen que habían elegido los extrovertidos, y viceversa, cambió todo: aquellos se vieron hiperactivados por el sonido y obtuvieron peores resultados, con una media de 9,1 intentos necesarios para aprender a jugar, frente a los 5,8 de la sesión anterior, y los segundos, que no alcanzaron el grado de

activación deseado en aquel entorno silencioso —y quizás hasta se aburrieron—, requirieron una media de 7,3 en lugar de 5,4[13].

Combinada con lo descubierto por Kagan en relación con la hiperreacción, esta línea de investigación ofrece una lente muy poderosa a través de la cual poder escrutar nuestra personalidad. Una vez entendidas la extroversión y la introversión como preferencias diferentes en lo tocante al nivel de estimulación, podemos empezar a tratar de situarnos de forma consciente en los entornos que más se adecúen a nuestro temperamento: ámbitos que no estén exentos ni cargados de estímulos en exceso; que no nos aburran ni nos angustien. Nos es dado organizar nuestras vidas en consonancia con lo que los psicólogos de la personalidad denominan «punto óptimo de activación» (y yo «estar uno en su salsa») a fin de sentirnos más enérgicos y vivos que antes.

Se trata de las circunstancias en que encuentra cada uno el grado ideal de estimulación. Muchos de nosotros buscamos a menudo este punto sin darnos cuenta de que lo estamos haciendo. Imaginemos que estamos tumbados con abandono en una hamaca, leyendo una gran novela. Eso es estar uno en su salsa. Sin embargo, después de media hora advertimos que hemos leído cinco veces la misma frase: ha descendido el grado de estimulación. En consecuencia, llamamos a nuestra mejor amiga y nos vamos con ella a tomar un tentempié de media mañana —dicho de otro modo: aumentamos nuestra cota de estímulo—, y mientras compartimos pastelillos de arándanos entre risas y anécdotas, volvemos a estar, a Dios gracias, en nuestra salsa. Con todo, esta situación agradable solo dura hasta que esa amiga —que como buena extrovertida, necesita mucha más estimulación que nosotros— nos convence para que la acompañemos a una fiesta vecinal en la que tendremos que hacer frente a una música altísima y un mar de desconocidos. Aunque los vecinos de nuestra amiga parecen personas por demás amables, nos vemos obligados a charlar de asuntos intrascendentes alzando la voz a causa del estruendo. De pronto, nos hemos visto otra vez fuera de nuestra salsa, aunque en esta ocasión estamos sobreestimulados; y lo más seguro es que sigamos teniendo esta sensación hasta que nos apartemos con alguien para mantener una conversación o nos despidamos de forma definitiva para volver a nuestra novela.

Imagine ahora el lector la soltura que podrá alcanzar en este juego de buscar «su salsa» una vez que sea consciente de que está participando en él: desde este momento, le será posible estructurar su trabajo, sus aficiones y su vida social de tal modo que pase el mayor tiempo posible dentro del ámbito que más le agrada. Quienes toman conciencia de esto poseen la potestad de dar la espalda a ocupaciones que les resultan agotadoras y dar principio a empresas nuevas y satisfactorias; de buscar casa conforme al temperamento de los integrantes de su familia, con un lugar en que sentarse en el alféizar de la ventana y otros rincones acogedores para los introvertidos, y espacios grandes y abiertos en que comer y vivir para los extrovertidos[14].

Entender esto no solo puede hacer que nos sintamos más satisfechos en todos los ámbitos de nuestra vida: todo indica que los lugares amenos pueden tener consecuencias vitales. Según un estudio elaborado de forma reciente con personal militar por el Instituto de Investigación Castrense Walter Reed, los introvertidos funcionan mejor que los extrovertidos cuando les falta el sueño, situación perjudicial para la activación cortical —dado que nos hace menos vigilantes, activos y enérgicos[15]—. Los extrovertidos privados de descanso deberían evitar ponerse al volante, al menos hasta haber aumentado el grado de estimulación tomando un café o subiendo el volumen de la radio. Del mismo modo, los de personalidad retraída deberán hacer un esfuerzo particular para concentrarse cuando el ruido del tráfico se vuelva excesivo, ya que podría llegar a mermar su facultad de razonamiento[16].

Ahora que sabemos que cada uno posee un grado óptimo de estimulación, el problema de Esther —la incapacidad para improvisar en la palestra— también cobra sentido: la hiperactivación interfiere con la atención y con la memoria a corto plazo, componentes fundamentales de la aptitud para inventar una disertación sobre la marcha, y dado que la de hablar en público es de suyo una actividad estimulante —aun para quienes, como ella, no sufren miedo escénico —, puede ser que a los introvertidos les falle la atención cuando más la necesitan. Esther podría seguir ejerciendo hasta cumplir cien años y convertirse en la más sabia de su profesión sin sentirse jamás cómoda cuando tenga que improvisar. Tal vez le sería imposible hacer nunca uso, a la hora de hablar, del colosal cúmulo de datos que tendría alojado en su memoria a largo plazo.

Sin embargo, una vez que ha logrado entenderse, puede instar a sus compañeros a avisarla con tiempo de la siguiente ocasión en que deba hablar.

Así podrá practicar lo que va a decir y se encontrará en su salsa cuando llegue el momento de subir al estrado. Lo mismo es aplicable a las reuniones que vaya a celebrar con los clientes, los actos destinados a dar a conocer su firma y aun los encuentros informales con sus colegas: cualquier situación de más intensidad en la que pueda ver comprometidas su memoria a corto plazo y su capacidad para improvisar[17].

Esther logró resolver su problema desde la comodidad de su punto óptimo de activación. Sin embargo, hay ocasiones en que no tenemos más opción que ir más allá. Hace unos años, me resolví a superar mi miedo a hablar en público. Tras mucho vacilar, me inscribí en un taller del Centro para la Fobia Social y Lalofobia de Nueva York. Albergaba no pocas dudas, ya que consideraba que lo mío era una timidez de andar por casa, y no me hacía la menor gracia el aire patológico de la expresión *fobia social*. Sin embargo, el curso estaba centrado en la «desensibilización», y semejante enfoque me pareció muy sensato. Este método, que se emplea a menudo a fin de vencer cualquier clase de miedo, consiste en exponer una y otra vez al sujeto —y a su amígdala— a la causa de sus temores en dosis prudentes, y lo cierto es que constituye un modo de abordar el problema muy diferente de la recomendación, tan bienintencionada como poco útil, de lanzarse al vacío y tratar de nadar, que si bien puede llegar a funcionar, está abocado a producir, en la mayor parte de los casos, un pánico que reforzará en el cerebro el ciclo de miedo y vergüenza[18].

No puedo quejarme de la compañía que tuve. Éramos unos quince en la clase, dirigida por Charles di Cagno, hombre enjuto y fuerte de afables ojos castaños y sentido del humor refinado, que se sometió en otro tiempo a la misma terapia de exposición. Aunque el miedo a hablar en público ya no le quita el sueño, nos advirtió que el terror es un enemigo muy astuto, y que, por lo tanto, él no ha dejado nunca de adiestrarse al respecto. El taller llevaba varias semanas funcionando cuando me uní a él, pero Charles me dijo que los nuevos siempre eran bienvenidos. En el grupo había más diversidad de la que yo había esperado, pues contaba con una diseñadora de moda de cabello largo y rizado, labios pintados de un color vivo y botas de punta de piel de serpiente; una secretaria de gafas gruesas, actitud cohibida y hablar entrecortado que no dejaba de recordarnos que pertenecía a la asociación de superdotados Mensa; una pareja de

banqueros de inversión altos y atléticos; un actor de cabello moreno y ojos de azul intenso que recorría la sala a saltitos calzado con zapatillas de deporte Puma aunque aseguraba estar aterrado; un diseñador chino de programas informáticos de sonrisa dulce y risa nerviosa… En resumidas cuentas: una muestra representativa de la sociedad neoyorquina como la que podría hallarse en cualquier taller de fotografía digital o de cocina italiana.

Sin embargo, no era nada de eso. Charles nos dijo que cada uno de nosotros iba a hablar delante de los demás, aunque de tal manera que la tensión no superase el grado que era capaz de afrontar. Aquella tarde, la primera en salir fue una monitora de artes marciales llamada Lateesha, quien debía leer en voz alta un poema de Robert Frost. Su peinado rastafari y su amplia sonrisa le conferían el aspecto de alguien que no tiene miedo a nada; pero cuando se disponía a hablar con el libro abierto sobre el atril, Charles le preguntó qué grado de ansiedad tenía, del 1 al 10, y ella respondió:

—Por lo menos un siete.

—Tranquila —repuso él—: en todo el mundo apenas hay un puñado de personas capaces de superar por completo sus miedos, y todas viven en el Tíbet.

Lateesha leyó el texto con claridad y en tono suave, sin mucho más que un ligero temblor en la voz que delatase su nerviosismo. Cuando acabó, Charles sonrió con gesto orgulloso.

—Por favor, Lisa, ponte de pie —pidió a continuación a una directora de mercadotecnia joven y atractiva de brillante pelo negro que lucía un fulgurante anillo de compromiso—. Te toca comentar la intervención de Lateesha. ¿La has visto nerviosa?

—¡Qué va! —contestó ella.

—Pues estaba muerta de miedo —replicó la otra.

—No te preocupes, porque nadie lo habría dicho —la tranquilizó Lisa.

Los otros asintieron con vigorosos movimientos de cabeza mientras corroboraban a coro:

—Es verdad.

Lateesha tomó asiento con gesto ufano. Había llegado mi turno. Me puse de pie ante la tribuna improvisada —que no era más que un atril plegable de músico — y me dirigí al grupo. Lo único que se oía en toda la sala era el movimiento del ventilador del techo y el estruendo del tráfico que llegaba de la calle. Charles me pidió que me presentara, y yo respiré hondo.

—¡Holaaa! —exclamé con la esperanza de parecer una persona dinámica.

Él puso gesto alarmado y me pidió:

—Limítate a ser tú misma.

El primer ejercicio fue muy sencillo: lo único que tuve que hacer fue responder unas cuantas preguntas que me fueron haciendo: dónde vivía; a qué me dedicaba; qué planes tenía para el fin de semana… Contesté a todas con mi voz suave de siempre, mientras los demás escuchaban con atención.

—¿Tenéis alguna pregunta más para Susan? —Quiso saber Charles, y al ver que los demás meneaban la cabeza, prosiguió—. En ese caso, Dan —dijo a tiempo que señalaba con el mentón a un pelirrojo robusto que parecía uno de esos periodistas de la CNBC que informan en directo desde la Bolsa de Nueva York—, tú que eres banquero de los que no dejan pasar una, dime: ¿parecía nerviosa?

—Ni mucho menos —repuso él.

Los demás asintieron, murmurando, como habían hecho con Lateesha:

—¡Qué va!

—Se te ha visto muy desenvuelta —señaló uno.

—Da la impresión de que estés muy segura de ti misma —añadieron.

—Tienes suerte: en ningún momento te has quedado sin saber qué contestar.

Cuando volví a sentarme no cabía en mí de satisfacción. Con todo, no tardé en comprobar que Lateesha y yo no éramos las únicas en recibir tales elogios. «¡Se te ha visto tan relajado…! —le dijeron a otro de los ponentes, que puso gesto aliviado—. ¡Nadie habría dicho que estabas nervioso! ¿Qué pintas tú en este taller?».

Si en un primer momento me preguntaba por qué les concedía tanto valor a estas expresiones de encomio, luego paré mientes en que si me había inscrito en aquel taller era porque quería ir más allá de los límites de mi temperamento: estaba resuelta a convertirme en la oradora más arrojada y excelente que pudiera llegar a ser, y las alabanzas que me prodigaban eran la prueba de que iba por el buen camino. Sospechaba que en su mayoría pecaban de benévolas; pero tampoco me importaba: lo que contaba era que me había dirigido a un auditorio, había tenido una buena acogida y me había encantado la experiencia. Estaba empezando a desensibilizarme de los horrores del hablar en público.

Desde entonces he hecho muchísimas presentaciones, ante grupos de decenas de personas y multitudes que se contaban por centenas. He acabado por abrazarme al poder de la tribuna, lo que para mí supone tomar una serie de pasos que incluyen tratar cada discurso como un proyecto de creación, de modo que

cuando me preparo para el gran día, experimento siempre esa sensación de precipitación que tanto me gusta. Por otra parte, hablo siempre de temas que me interesan, y he descubierto que me siento mucho más centrada cuando me atrae de veras el asunto del que trato.

Esto último no siempre es posible, claro: a veces los oradores tienen que hablar de cosas que no les resultan atractivas, y en particular cuando tienen relación con el trabajo. Creo que una situación así se hace más cuesta arriba para los introvertidos, que tienen más dificultades a la hora de simular entusiasmo. Sin embargo, esta falta de flexibilidad posee una ventaja encubierta: puede llevarnos a hacer cambios severos, pero provechosos, si nos vemos obligados a tratar en público con demasiada frecuencia sobre temas que no nos fascinan. No hay nadie más valeroso que la persona que habla impulsada por el valor de sus convicciones.

6

# «FRANKLIN ERA POLÍTICO, PERO A ELEANOR LA IMPULSABA A HABLAR SU CONCIENCIA»

## Por qué se sobrestima a los desenvueltos

> A una persona tímida le incomoda, sin lugar a dudas, la presencia de extraños, aunque no podrá decirse que los tema: podrá ser tan animosa como un héroe en la batalla y, sin embargo, carecer de confianza en sí misma ante extraños por cualquier fruslería.
>
> CHARLES DARWIN[1]

Domingo de Resurrección de 1939. Marian Anderson, una de las cantantes más extraordinarias de su generación, sale a escena en el Monumento a Lincoln, delante de donde se yergue la estatua del décimo sexto presidente de Estados Unidos[2]. Esa mujer de planta imponente y piel de color del caramelo observa al auditorio de setenta y cinco mil personas que se ha congregado ante ella: hombres tocados con sombrero y damas con traje de domingo que conformaban un mar grandioso de rostros blancos y negros. «Vuestro es mi país —se eleva su interpretación del canto patriótico—, tierra de libertad…». La multitud la escucha embelesada y con lágrimas en los ojos. Parece mentira que haya llegado este día.

Y lo cierto es que no habría sido posible sin Eleanor Roosevelt[3]. Aquel mismo año, Anderson había albergado planes de cantar en la Constitution Hall de Washington, pero las Hijas de la Revolución Estadounidense, propietarias de la sala de conciertos, se lo impidieron por ser negra. Eleanor Roosevelt, cuya familia había participado en la sublevación que conmemoraba la sociedad,

dimitió de esta, ayudó a hacer las gestiones pertinentes para que la contralto actuase en el Monumento a Lincoln… y provocó con ello una verdadera tormenta en toda la nación. Aunque no fue la única que protestó, la primera dama hizo pesar su influencia política sobre aquel asunto, y puso en peligro su propia reputación.

Si bien para ella, a quien se diría que impedía la Constitución hacer caso omiso de los problemas de los demás, no eran infrecuentes actos así de conciencia social, lo cierto es que hubo muchos que agradecieron su carácter singular. «Fue algo extraordinario de veras —recordaría James Farmer, paladín afroamericano de los derechos civiles, al hablar de la valentía de la señora Roosevelt—. Franklin era político, y tenía que sopesar las consecuencias de cada paso que daba. De hecho, era buen político. Pero a Eleanor la impulsaba a hablar su conciencia. Ella actuaba como una persona concienzuda, y eso marcaba la diferencia[4]».

Durante todo su matrimonio desempeñó la misma función de consejera y conciencia de Roosevelt. Hasta podría ser que él la eligiera por este motivo, siendo así que en otros aspectos conformaban una pareja inverosímil. Él tenía veinte años cuando se conocieron[5]. Franklin era primo lejano suyo, un jovencito protegido de Harvard procedente de una familia de buen tono. Ella tenía un año menos y provenía también de un entorno adinerado, aunque había optado por hacer suyos los sufrimientos de los pobres, a despecho de la desaprobación de los suyos. En la época en que prestó sus servicios en una residencia de voluntarios del barrio pobre del Lower East Side de Manhattan, tuvo ocasión de conocer a niños a los que obligaban a coser flores artificiales en fábricas sin una sola ventana hasta que caían rendidos. Un día llevó consigo a Franklin, a quien pareció increíble que hubiera seres humanos viviendo en condiciones tan miserables… y que hubiese tenido que ser una joven de su propia clase social quien le abriese los ojos ante aquella faceta de la vida estadounidense. Se enamoró de ella de inmediato.

Aun así, Eleanor no era la mujer superficial e ingeniosa con la que todos esperaban que se desposara, sino todo lo contrario: era una mujer poco inclinada a la risa, seria y tímida a la que aburrían las charlas triviales. Su madre, aristócrata vivaz de constitución delgada, gustaba de llamarla *abuelita* por ello. Su padre, hermano menor tan encantador como popular de Theodore Roosevelt, la adoraba, aunque solo cuando estaba en condiciones, porque pasaba borracho

la mayor parte del tiempo. Y de todos modos, murió, de hecho, cuando ella tenía nueve años. Cuando conoció a Franklin, le costó imaginar que un hombre como él pudiera interesarse en ella. Él era el extremo opuesto a ella en todo: una persona audaz y optimista de sonrisa amplia e incontenible, que desplegaba ante los demás una espontaneidad solo comparable a la cautela que la atenazaba a ella. «Era joven, alegre y bien parecido —recordaría más tarde—, y yo, apocada y desgarbada. Me eché a temblar cuando me pidió que bailara con él».

Tampoco faltaron, por otra parte, quienes le asegurasen que ella merecía mucho más. Algunos lo consideraban un personaje de poco peso, una medianía en lo académico y un vividor frívolo; y lo cierto es que, pese al concepto mediocre que tenía de sí misma, a Eleanor no le faltaban admiradores que apreciasen su gravedad. Algunos de sus pretendientes escribieron renuentes cartas de felicitación a Franklin cuando obtuvo su mano. «Jamás he conocido otra muchacha que merezca más mi respeto y mi admiración», decía una de ellas. «Puedes considerarte muy afortunado —aseveraba otra—, pues pocos hombres tienen el privilegio de tener a su lado una mujer como tu futura esposa».

Sea como fuere, a ninguno de los dos le importaba lo que pudiesen opinar los demás. Cada uno poseía dones que anhelaba el otro: ella, empatía; él, descaro. «E. es un ángel», escribió en su diario Franklin, quien, en 1903, al aceptar ella su proposición de matrimonio, se declaró el hombre más feliz sobre la faz de la Tierra. Eleanor respondió con un aluvión de cartas de amor. Se casaron dos años después y tuvieron seis hijos. Sin embargo, pese a lo efervescente de su cortejo, las diferencias que existían entre los dos fueron causa de problemas desde el principio. Eleanor reclamaba intimidad y conversaciones sesudas, mientras que a Franklin lo entusiasmaban las fiestas, los coqueteos y los chismes. El hombre que declararía que solo tenía miedo al miedo mismo no alcanzó a entender la lucha que libraba su esposa con la timidez. Cuando le nombraron secretario adjunto de la Marina en 1913, el ritmo de su vida social se hizo aún más frenético, y los lugares en que se desarrollaba, más cargados de oropel: selectos clubes privados, las mansiones de sus compañeros de Harvard… Sus francachelas se extendían cada vez más a altas horas de la noche, y Eleanor, en cambio, volvía a casa cada vez más temprano.

Entre tanto, sus deberes sociales no habían dejado de aumentar. Se esperaba de ella que fuese a ver a las esposas de otras eminencias de Washington, dejase tarjetas de visita allí donde estuviera y tuviese abierta su casa para todo el

mundo. Y dado que semejantes ocupaciones no le hacían la menor gracia, optó por contratar a una secretaria, llamada Lucy Mercer, para que la ayudara con sus compromisos sociales. Aquello pareció una buena idea… hasta el verano de 1917, cuando se llevó a los niños a pasar las vacaciones en Maine y dejó en Washington a Franklin con Mercer. Los dos dieron comienzo a una aventura que duraría hasta la muerte de él: Lucy sí se ajustaba al modelo de mujer hermosa de genio alegre con que había supuesto todo el mundo que contraería matrimonio.

Eleanor supo de la traición de su esposo cuando topó con un atado de cartas de amor en la cartera de él. No obstante, pese a la desolación que le provocó la noticia, optó por no poner fin a su matrimonio. Y aunque ninguno llegó nunca a reavivar lo que había tenido de romántico su relación, los dos lo sustituyeron por algo formidable: la unión de la seguridad de él y la conciencia de ella.

Viajemos ahora hasta nuestros días para encontrarnos con otra mujer de temperamento comparable que actúa movida por su propio sentido de la conciencia. Se trata de la doctora Elaine Aron, psicóloga de investigación que, desde la publicación de su primer trabajo científico en 1997, ha reformulado sin ayuda lo que denominan Jerome Kagan y otros *hiperreacción* —y también, de cuando en cuando, *negatividad* o *inhibición*[6]—. Ella prefiere hablar de *sensibilidad*, y no solo ha cambiado el nombre de este rasgo, sino que ha ampliado y transformado el concepto que de él poseemos.

Cuando supe que iba a pronunciar la disertación inaugural del encuentro de «personas hipersensibles» que se celebra cada año, durante un fin de semana, en la hacienda del condado californiano de Marin County conocida como Walker Creek Ranch, corrí a comprar un billete de avión sin pensármelo dos veces. Jacquelyn Strickland, psicoterapeuta, fundadora y anfitriona del acontecimiento, dice haber creado estos congresos con la intención de brindar a quienes pertenecen al citado colectivo la ocasión de pasar unos días en presencia de sus semejantes. Me envía un programa y me hace saber que vamos a dormir en habitaciones en las que poder «echar una siesta, escribir en nuestro diario, pasar el rato, meditar, organizarnos, escribir y reflexionar».

«Por favor, trata de entablar relaciones sociales con calma en tu habitación (con el consentimiento de la persona con quien la compartas) o, a ser posible, en los puntos de encuentro que hay en los paseos o en el comedor», leo en la

documentación. El encuentro está destinado a personas que gustan de participar en debates trascendentes y, en ocasiones, «llevan la conversación a cotas más profundas para darse cuenta de que se han quedado solas». Se nos garantiza que vamos a tener tiempo de sobra de mantener coloquios sesudos, aunque gozaremos también de la libertad de entrar y salir de ellos cuando nos plazca. Strickland sabe que la mayor parte de nosotros lleva soportando toda una vida de actividades de grupo obligatorias y quiere mostrarnos un modelo diferente, aunque no sea más que por unos días.

El Walker Creek Ranch se encuentra en un territorio de setecientas hectáreas de California del Norte que aún no ha echado a perder el turismo, y además de pistas de senderismo, fauna silvestre y cielos límpidos, ofrece en el centro un salón de congresos acogedor que guarda cierta semejanza con un granero y en el que nos reunimos unas treinta personas una tarde de jueves de mediados de junio. El Buckeye Lodge está equipado con alfombras industriales de color gris, pizarras blancas de gran tamaño y ventanas panorámicas que dan a bosques de secuoyas bañados por la luz del sol. Junto a los montones habituales de formularios de inscripción hay un panel apoyado en un caballete para que escribamos en él nuestro nombre y la personalidad que poseemos conforme a la clasificación del test de Myers-Briggs. Recorro la relación con la mirada y compruebo que todos somos introvertidos menos Strekcland, que es un ser afable, cordial y expresivo (según las investigaciones de Aron, la mayor parte —aunque no la totalidad— de las personas sensibles está conformada por introvertidos).

Las mesas y las sillas de la sala están dispuestas de tal modo que forman un cuadrado de grandes dimensiones que permite que nos sentemos sin darnos la espalda. Strickland nos invita —la participación no es obligatoria— a compartir con los demás los motivos que nos han traído aquí. Rompe el hielo un ingeniero de programación informática llamado Tom que describe con gran pasión el alivio que sintió al saber que había «un fundamento psicológico para el rasgo de la sensibilidad. Ahora puedo decir: “Aquí está la investigación y así es como soy yo”, sin necesidad de tratar de cumplir con las expectativas de nadie ni de pedir disculpas o ponerme a la defensiva». Su rostro alargado y enjuto, su cabello castaño y su barba le dan cierto parecido a Abraham Lincoln. A continuación presenta a su esposa, que habla de la extrema compatibilidad que la une a Tom y recuerda cómo conocieron juntos, por casualidad, la obra de Aron. Cuando me toca a mí, reconozco que nunca he estado en una reunión de grupo en la que no

me haya sentido obligada a mostrar una imagen exaltada de mí misma muy poco natural. Al hablar de mi interés en la conexión que existe entre la introversión y la sensibilidad, veo a muchos inclinar la cabeza en señal de aprobación.

El sábado por la mañana acude al Buckeye Lodge la doctora Aron. Espera con gesto divertido tras un caballete que sostiene hojas de gran tamaño a modo de pizarra mientras Strickland hace las presentaciones, y a continuación aparece sonriente —¡tachán!— de su escondite, vestida con un conjunto discreto de chaqueta informal, jersey de cuello vuelto y falda de pana. Tiene el cabello castaño, corto y con cierto volumen, y unos ojos azules contorneados de arrugas que parecen no pasar por alto un solo detalle. En su rostro se columbra de inmediato no solo la honorable académica que es hoy, sino la colegiala desmañada que debió de ser en otro tiempo. También se hace evidente el respeto que profesa a su auditorio. Sin preámbulo alguno, nos informa de que ha traído cinco posibles asuntos de los que tratar, y nos pide que alcemos la mano a fin de votar los tres que más nos interesan. A continuación, a una velocidad pasmosa, se sumerge en una complicada operación matemática que le permite determinar cuáles son los temas que hemos elegido. Todos nos ponemos cómodos con gesto amable. En realidad, el resultado es lo de menos: sabemos que está aquí para hablar de sensibilidad y que nuestras preferencias no le son indiferentes.

Si algunos psicólogos se distinguen por hacer experimentos de investigación que se salen de lo común, la contribución de Aron consiste, más bien, en aplicar un enfoque radicalmente distinto a los estudios de otros. De pequeña era normal que le dijesen que era «demasiado sensible para su propio bien». Tenía dos hermanos mayores muy robustos, y era la única niña de la familia a la que gustaba soñar despierta y perderse en sus propios pensamientos, y la única cuyos sentimientos eran fáciles de herir[7]. A medida que fue creciendo y se aventuró a conocer el mundo que se extendía más allá de su familia, siguió percibiendo cosas de su persona que parecían divergir de la norma. Podía pasar horas conduciendo sin compañía y sin encender la radio; por la noche, tenía sueños de los que dejan huella, y no eran pocos los que la inquietaban. Lo vivía todo con una «intensidad extraña», acosada muchas veces por emociones poderosas, tanto positivas como negativas. No le resultaba fácil hallar trascendencia en lo cotidiano: solo parecía estar a su disposición cuando se apartaba del mundo.

Alcanzó la edad adulta, se hizo psicóloga y contrajo matrimonio con un hombre vigoroso que amaba cuanto ella tenía que ofrecer. Su marido, Art, la

consideraba una mujer creativa, intuitiva y sesuda, rasgos que ella también apreciaba en su propia persona, aunque como «manifestaciones superficiales aceptables de un defecto terrible y oculto del que había sido consciente toda [su] vida». Tenía por un verdadero milagro que él la quisiera pese a semejante imperfección. Sin embargo, cuando uno de sus colegas de profesión la calificó, sin más intención, de «altamente sensible», se le encendió una bombilla en el cerebro. Fue como si aquellas dos palabras expresasen a la perfección su deficiencia, aunque el otro psicólogo no parecía considerar que fuera tal: la suya había sido una descripción neutra.

Aron reflexionó sobre este punto de vista nuevo, y se resolvió, a continuación, a investigar ese rasgo llamado *sensibilidad*. Al ver, sin embargo, que su búsqueda resultaba infructuosa, acabó por centrar su atención en la nutrida bibliografía relativa a la introversión por juzgar que ambas cualidades debían de estar íntimamente ligadas. Al menos, era eso lo que parecían indicar la obra de Kagan acerca de los niños hiperreactivos y una larga serie de experimentos sobre la tendencia de los introvertidos a mostrarse más afectados ante la estimulación social y sensorial. Así y todo, si bien estas investigaciones le ofrecieron ciertas vislumbres de lo que estaba buscando, tenía la impresión de que en el retrato de las gentes introvertidas que iba emergiendo de tales trabajos faltaba una pieza. «El problema que tenemos los científicos es que tratamos de observar el comportamiento cuando este no es una realidad observable», expone. No es difícil dar cuenta de la conducta de los extrovertidos, dado que es frecuente verlos reír, hablar o gesticular; pero «si vemos a una persona de pie en un rincón, podremos atribuir quince motivos distintos a su actitud sin saber, en realidad, qué estará ocurriendo en su interior».

A su ver, no obstante, la conducta interna seguía siendo conducta, aun cuando fuese difícil de catalogar. Y ¿cuál es la de una persona que tiene por rasgo más visible el de no sentirse muy cómoda cuando la llevamos a una fiesta? Aron estaba decidida a averiguarlo. Para ello, entrevistó a 39 sujetos que bien se describían como introvertidos, bien consideraban sentirse abrumados con facilidad por los estímulos del exterior[8]. Les preguntó por las películas que les gustaban, los recuerdos más tempranos que guardaban de su vida, la relación que mantenían con sus padres, sus amistades, sus vidas amorosas, las actividades creativas que les resultaban atractivas, sus opiniones filosóficas y creencias religiosas… Basándose en la información que obtuvo, creó un voluminoso

cuestionario que presentó a varios grupos de personas. A continuación, redujo las respuestas a un conjunto de 27 atributos y calificó de *hipersensibles* a quienes los encarnaban.

Algunas de estas características se hallaban también presentes en la obra de Kagan y de otros especialistas. Así, por ejemplo, las personas altamente sensibles tienden a ser grandes observadores y a mirar bien antes de saltar; organizan sus vidas de tal modo que apenas haya lugar para las sorpresas; suelen ser sensibles a imágenes, sonidos, olores y elementos como el dolor o el café; experimentan dificultades cuando los observan —en el trabajo, cuando ofrecen un recital de música…— o cuando juzgan su valía general —en una cita, una entrevista laboral…—, etc. No obstante, también había elementos nuevos, y así, suelen tener una orientación más filosófica o espiritual que materialista o hedonista; no sienten una gran atracción por los diálogos insustanciales; se describen a menudo como creativas o intuitivas —que era precisamente lo que decía de Elaine Aron su marido—; tienen sueños muy reales, y a menudo los recuerdan después de despertar; profesan una gran afición a la música, la naturaleza, el arte y la belleza física; sienten emociones excepcionalmente intensas, como arrebatos de gozo y también de pena, melancolía o terror…[9]

Además, las personas hipersensibles asimilan de un modo mucho más profundo la información relativa a su entorno físico y emocional; tienden a percibir sutilezas que otros pasan por alto, como el cambio de humor de un interlocutor o el fulgor de una bombilla un tanto más intensa de lo común. Hace poco, un grupo de científicos de la Universidad de Stony Brook comprobaron este hallazgo mostrando dos pares de fotografías —en las que se veía una valla y algunas balas de heno— a 18 personas y estudiando su reacción mediante un aparato de resonancia magnética[10]. El primer par presentaba diferencias notables, en tanto que las del segundo par eran mucho más sutiles. En los dos casos, los voluntarios debían determinar si la segunda fotografía era igual que la primera. Los investigadores pudieron comprobar que las personas sensibles destinaban más tiempo a observar las que se distinguían en detalles más leves, y que sus cerebros daban muestras de una mayor actividad en regiones que ayudan a crear asociaciones entre lo que se está mirando en un momento dado y otra información almacenada en la memoria. Dicho de otro modo: estaban estudiando su contenido en un grado mucho más refinado que los otros y reflexionando más sobre cercados y almiares.

Aunque este estudio es muy reciente, y sus conclusiones deben replicarse aún y explorarse en otros contextos, parece estar en consonancia con las investigaciones de Jerome Kagan en las que los niños de primer curso de educación primaria hiperreactivos pasaban más tiempo que otros comparando las distintas opciones cuando jugaban a identificar imágenes idénticas o a leer palabras desconocidas[11]. Y esto hace pensar, según el parecer de Jadzia Jagiellowicz, directora de los experimentos de la Universidad de Stony Brook, que las personas sensibles muestran una complejidad poco frecuente en su forma de pensar. Tal cosa podría ayudar a explicar por qué las aburren las conversaciones insustanciales. «Para quien posee mecanismos de razonamiento más complicados, hablar del tiempo o de destinos vacacionales no reviste, ni de lejos, el mismo interés que dialogar sobre principios o moral[12]».

El otro aspecto que descubrió Aron de los hipersensibles es que, en ocasiones, despliegan un grado considerable de solidaridad, como si la frontera que los separa de las emociones del prójimo y las tragedias y crueldades del mundo fuese más delgada[13]. Tienden a poseer conciencias particularmente desarrolladas; evitan ver películas y programas de televisión violentos, y tienen muy presentes las consecuencias que puede acarrear cualquier falta por ellos cometida. En un contexto social, se centran a menudo en asuntos que otros consideran «demasiado peliagudos», como los problemas personales.

Aron paró mientes en que había dado con algo grande. Muchas de las características de las personas sensibles que había identificado —como la empatía o la estimación de la belleza— se tenían hasta entonces por propias de otros rasgos de la personalidad como la «amabilidad» o la «apertura a experiencias nuevas», y ella descubrió que también formaban parte fundamental de la sensibilidad. Sus hallazgos, por lo tanto, ponían en entredicho principios consagrados de la psicología de la personalidad. Comenzó a publicar sus resultados en publicaciones académicas y en libros, así como a hablar en público sobre su obra. Esto último no le resultó fácil al principio: muchos de quienes conformaban su auditorio le señalaban que, si bien tenía ideas seductoras, las expresaba de un modo tan indeciso que resultaban muy poco convincentes. Sin embargo, ella sentía que debía hacer llegar su mensaje al público y, en consecuencia, a fuerza de perseverar, aprendió a hablar como la autoridad que era. Cuando la conocí, durante la charla que ofreció en el Walter Creek Ranch, era ya toda una experta que hablaba con el aplomo y la seguridad que exigía lo

que tenía que decir. La única diferencia que la separaba del orador al uso era el empeño que ponía en responder todas y cada una de las preguntas formuladas por los presentes. Acabada su intervención, además, permaneció aún un rato más con ellos, si bien, como buena introvertida, debía de estar deseando llegar a casa.

Al oír su descripción de los hipersensibles se diría que está hablando de la mismísima Eleanor Roosevelt. De hecho, durante el tiempo transcurrido desde que Aron publicó por vez primera sus conclusiones, los científicos han descubierto que, cuando introducimos a personas cuyos perfiles genéticos se han asociado de forma tímida con la sensibilidad y la introversión —gentes con la variante genética del 5-HTTLPR que caracterizaba a los macacos del capítulo 3 — en un aparato de resonancia magnética y les mostramos fotografías de rostros surcados de cicatrices, víctimas de accidentes, cuerpos mutilados y paisajes contaminados, la amígdala —la parte del cerebro que tanto peso tiene en la canalización de las emociones— se activa de forma apreciable[14]. Asimismo, ella y otros investigadores han demostrado que cuando las personas sensibles ven rostros de seres que están experimentando sensaciones poderosas, presentan una mayor activación que otras en áreas del cerebro asociadas con la empatía y con la voluntad de dominar emociones intensas[15]. Como si, al igual que Eleanor Roosevelt, no pudieran menos de sentir lo que sienten otros.

En 1921, Franklin D. Roosevelt contrajo la poliomielitis[16]. Para él supuso un golpe terrible y, de hecho, estuvo pensando retirarse al campo para llevar la existencia de un caballero inválido. Sin embargo, Eleanor se encargó de mantener activos sus contactos con el Partido Demócrata mientras se recobraba, y hasta se avino a participar en una campaña de recaudación de fondos. La aterraba la idea de hablar en público, actividad en la que, además, no destacaba precisamente, toda vez que tenía una voz demasiado chillona y soltaba risitas nerviosas de forma extemporánea. Sin embargo, practicó para la ocasión y logró dar su discurso.

Aunque aquello no hizo que venciera su inseguridad, desde aquel momento comenzó a trabajar a fin de resolver los problemas sociales que veía a su alrededor. Se erigió en una gran defensora de los derechos de la mujer y creó lazos muy estrechos con otras gentes de talante serio. Llegado 1928, año en que nombraron a su esposo gobernador de Nueva York, se hallaba al frente de la

Oficina de Asuntos de la Mujer del Partido Demócrata tras haberse convertido en una de las damas más influyentes de la política estadounidense. El matrimonio había sabido formar un equipo totalmente compenetrado que combinaba el desparpajo de él y la conciencia humanitaria de ella. «Yo conocía las condiciones sociales de la nación tal vez mejor que él —recordaría más tarde con su proverbial modestia—, pero él sabía de política y de cómo emplearla para hacer mejoras. Y creo que llegamos a entender bien cómo debe trabajar un equipo».

Roosevelt fue elegido presidente en 1933, en el peor momento de la Depresión, y Eleanor recorrió el país —sesenta mil kilómetros en tres meses— escuchando las desgarradoras experiencias de las gentes de a pie, que le abrían el corazón como no habían hecho nunca ante nadie de relevancia. Se convirtió en la voz de los desahuciados para Franklin, a quien empujaba a actuar tras referirle cuanto había visto en cada uno de sus viajes. Ayudó a organizar los programas de ayuda del Gobierno a los famélicos mineros de los Apalaches. Instó a su marido a incluir a las mujeres y a los afroamericanos en los programas destinados a acabar con el desempleo, y ayudó a que se oyera la voz de Marian Anderson en el Monumento a Lincoln. «Impidió, con su insistencia, que él olvidase asuntos que, dada la precipitación del momento, él habría preferido pasar por alto —ha dicho de ella el historiador Geoff Ward—. Lo mantuvo activo en todo momento. Nadie de cuantos tuvieron la ocasión de verla mirándolo a los ojos para decirle: “Ahora, Franklin, deberías…” pudo olvidar jamás la escena».

La joven tímida a la que había aterrado hablar en público acabó por acostumbrarse a la vida pública. Eleanor Roosevelt se convirtió en la primera esposa de un presidente de Estados Unidos que celebró una rueda de prensa, se dirigió a una asamblea nacional, firmó una columna periodística o apareció en una tertulia radiofónica. Más tarde ejercería de delegada estadounidense frente a las Naciones Unidas, en donde haría valer su combinación personalísima de habilidades políticas y firmeza ganada a duras penas para colaborar en la aprobación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Nunca llegó a superar su temperamento vulnerable. Sufrió durante toda su vida de oscuros «arranques de melancolía griseldiana», como ella los llamaba —por la princesa de la leyenda medieval que se sumió en el silencio—, y luchó por «desarrollar una piel tan dura como la del rinoceronte». «Creo que las personas tímidas no pierden nunca su timidez, aunque pueden aprender a sobreponerse a ella»,

aseveraba. Sin embargo, fue quizá su sensibilidad lo que hizo que le resultara fácil comunicarse con los más desfavorecidos y lo que le otorgó la conciencia necesaria para actuar en su nombre. Si a Frankin D. Roosevelt, que asumió la presidencia al principio de la Depresión, se le recuerda por su compasión, lo cierto es que fue Eleanor quien se aseguró de que supiera cómo se sentían los estadounidenses.

Hace mucho que se observaron por vez primera las conexiones que existen entre la sensibilidad y la conciencia. Imaginemos el siguiente experimento, llevado a término por la psicóloga del desarrollo Grazyna Kochanska[17]. Una mujer de ademanes amables tiende un juguete a una criatura que apenas anda aún y le pide que tenga mucho cuidado con él porque es uno de sus favoritos. El pequeño asiente con gesto solemne y comienza a jugar con él hasta que, poco después, se parte por la mitad de forma espectacular, pues para eso lo han trucado los investigadores. La mujer, con gesto disgustado, exclama: «¡Vaya por Dios!», y espera a ver qué hace a continuación el niño.

Sucede que hay críos que se sienten mucho más culpables por esta —supuesta— transgresión: apartan la mirada, cruzan los brazos como para abrazarse, balbucean confesiones, ocultan el rostro… Y los que más culpa manifiestan son los que podríamos calificar de más sensibles, más hiperreactivos, los más propensos a ser introvertidos. Al desplegar una susceptibilidad mayor ante cualquier experiencia, positiva o negativa, se diría que sienten tanto la pena de la mujer cuyo juguete han roto como la angustia de haber obrado mal (en caso de que se lo esté preguntando, sepa el lector que la mujer del experimento regresaba de inmediato a la sala con el juguete «arreglado» y asegurando a la criatura, con voz confortadora, que no había hecho nada malo).

Aunque en nuestra cultura, la de *culpa* dista mucho de ser una palabra desprovista de toda clase de connotaciones, lo cierto es que constituye, probablemente, uno de los sillares de la conciencia. La ansiedad que provoca a estos niños hipersensibles la idea de haber roto el juguete les brinda la motivación necesaria para evitar estropear un objeto querido por otra persona en el futuro. Cuando cumplan cuatro años, al decir de Konchanska, a estos mismos críos les resultará más difícil que a otros hacer fullería o violar las normas, aun

cuando tengan la seguridad de que no los van a descubrir, y a la edad de seis o siete años, es probable que sus padres los describan como niños con un gran sentido de la empatía y otros rasgos morales. Asimismo, suelen presentar, en general, menos problemas de comportamiento.

«Un sentimiento de culpa funcional y moderado —escribe Kochanska— puede incentivar actitudes futuras de altruismo, responsabilidad personal, comportamiento adaptable en el colegio y relaciones armoniosas, competentes y desinteresadas con padres, profesores y amigos». Este constituye, sin lugar a dudas, un conjunto relevante de atributos en un momento en que sabemos, gracias a lo revelado en 2010 por un estudio de la Universidad de Michigan, que los alumnos de enseñanza superior de nuestro tiempo poseen un 40 por 100 menos de empatía que los de hace treinta años, y que semejante descenso se produjo, sobre todo, a partir de 2000[18]. (Los autores de la investigación suponen que tal cosa se debe al predominio de los medios de comunicación sociales, la telerrealidad y la competitividad despiadada)[19]. Huelga decir que la posesión de estas cualidades no significa que los niños sensibles sean angelitos: ellos también tienen sus rasgos egoístas, como cualquiera. En ocasiones pueden ser distantes y poco amigables, y cuando se ven abrumados por emociones negativas como la vergüenza o la angustia, nos advierte Aron, pueden dar la espalda, de manera patente, a las necesidades de los demás.

No obstante, la misma receptividad respecto de las experiencias que puede hacer la vida difícil a los hipersensibles ayuda a conformar su conciencia. Aron cuenta la historia de cierto adolescente que persuadió a su madre a dar de comer a un pordiosero que había encontrado en el parque, y la de una niña de ocho años que lloraba no solo cuando pasaba vergüenza, sino también cuando se burlaban de sus compañeros[20]. La tradición literaria nos tiene bien acostumbrados a esta clase de personas, quizá por el elevado número de autores que son hipersensibles e introvertidos. «Había recorrido el sendero de la vida con una capa de piel menos que la mayoría de los hombres —comenta el novelista Eric Malpass del protagonista de *The Long Long Dances*, un ser callado y cerebral dedicado también a la labor de escribir—. Los problemas de los demás lo conmovían en mayor grado, como también la belleza torrencial de la vida. Lo conmovían y lo empujaban a tomar la pluma y escribir sobre ellos. [Lo sobrecogía] caminar por los oteros, escuchar un impromptu de Schubert, observar noche tras noche, desde

su sillón, el aplastamiento de carne y huesos que conformaba una parte tan relevante de las noticias de las nueve[21]».

La descripción de personajes así como gentes de epidermis fina, que pretende ser metafórica, resulta, de hecho, más literal de lo que podríamos suponer. Entre las pruebas que emplean los investigadores a fin de evaluar los rasgos de personalidad no faltan las que miden, a través de la actividad electrodérmica, la cantidad de sudor que genera el sujeto en respuesta a ruidos, emociones fuertes y otros estímulos. Los introvertidos hiperreactivos secretan más, y los extrovertidos hiporreactivos, menos. Podemos decir que la piel de estos últimos es «más gruesa», más insensible a los estímulos y más fría al tacto. De hecho, según algunos de los científicos con los que he hablado, es de aquí de donde proviene la idea de lo que se considera *cool* («frío», «fresco», y también «chulo», «chachi» o «guay») desde el punto de vista social: cuanto menos reactiva sea una persona, más fresca será su piel y más fresca o desinhibida su actitud[22]. (Los sociópatas, dicho sea de paso, se encuentran en el extremo de este «frescómetro», pues presentan grados ínfimos de activación, actividad electrodérmica y ansiedad[23]. Existen indicios que hacen pensar que los sociópatas pueden tener la amígdala dañada.)[24].

Los detectores de mentiras —o polígrafos— son, en parte, pruebas de actividad electrodérmica[25]. Su funcionamiento se basa en el supuesto de que el fingimiento provoca ansiedad, y esto lleva a la piel a transpirar de forma inapreciable. En mis tiempos de universitaria, solicité un empleo de secretaria en una empresa importante de joyería para el verano, y durante el proceso de selección me hicieron someterme a este examen en una sala pequeña y lóbrega de suelos de linóleo. El operario de la máquina, un hombre enjuto de tez amarillenta picada de viruelas que no dejaba de dar caladas a un cigarrillo, me hizo una serie de preguntas introductorias —cómo me llamaba, dónde vivía y cosas así—, destinadas a establecer mi nivel normal de actividad electrodérmica. A continuación, los interrogantes fueron subiendo de tono, y el examinador adoptó una actitud más desabrida. Quiso saber si me habían detenido alguna vez, si había robado en una tienda, si había consumido cocaína… Al formular esta última pregunta me miró fijamente. Se daba la circunstancia de que yo nunca había hecho tal cosa, pero él parecía pensar lo contrario. Su mirada acusadora era el equivalente al viejo truco empleado por la policía cuando hace ver al sospechoso que tiene una prueba irrefutable y, por lo tanto, de nada sirve que

niegue su culpabilidad. Yo sabía que se equivocaba conmigo, pero así y todo, no pude evitar ruborizarme; y por supuesto, el resultado reveló que había mentido en lo de la cocaína. Al parecer, tengo la piel tan fina… ¡que sudo hasta en respuesta a delitos imaginarios!

Solemos pensar en la frescura como la pose que adoptamos cuando nos colocamos un par de gafas de sol con actitud impávida y una bebida en la mano; pero ¿nos hemos detenido a considerar que quizá la elección de estos accesorios «sociales» no sea aleatoria? Tal vez hemos tomado los cristales oscuros, el lenguaje corporal relajado y el alcohol como símbolo precisamente porque sirven para camuflar un sistema nervioso acelerado en exceso: las lentes ahumadas impiden a los demás percibir la dilatación de nuestras pupilas por causa de la sorpresa o el miedo; por Kagan sabemos que un torso relajado es indicio de hiporreacción, y el licor elimina nuestra inhibición y hace descender nuestro grado de estimulación. En opinión del psicólogo Brian Little, cuando alguien nos ofrece una cerveza en un estadio de fútbol, «lo que quiere decir en realidad es: "¡Toma, échate un vaso de extroversión!"».

Los adolescentes entienden de manera instintiva la fisiología de la desinhibición. A Lee, la protagonista de *Prep*, novela de Curtis Sittenfeld que aborda con extraordinaria precisión los rituales sociales que se dan en la pubertad en un internado, la invitan, de forma inesperada, a acudir a la habitación de Aspeth, la chica más popular del centro. Y lo primero que llama su atención es cuán cargado de estímulos se halla el mundo de esta. «Desde fuera se oía ya el martilleo de la música —observa—. Habían puesto luces blancas de Navidad con celo a lo largo de las paredes, muy cerca del techo, y las tenían encendidas, y en la que daba al norte habían colgado un tapiz enorme naranja y verde. […] Me sentía más estimulada de la cuenta y vagamente irritada. La habitación que compartía yo con [mi compañera] parecía tan callada y sosa…; nuestra vida parecía tan callada y sosa… Me preguntaba si Aspeth habría nacido siendo tan guay o lo habría aprendido de una hermana mayor o una prima».

El ámbito del culto al cuerpo tampoco pasa por alto la fisiología hiporreactiva de los más desenvueltos. Para los primeros astronautas estadounidenses, el ritmo cardíaco lento —atributo asociado con la hiporreacción— constituía un símbolo de posición social. El teniente coronel John Glenn, el primer ciudadano de Estados Unidos que se puso en órbita alrededor de la Tierra y que, de hecho, sería más tarde candidato a la presidencia de la nación, se hizo acreedor de la admiración de sus camaradas por la

extremada lentitud que registró su pulso durante el despegue (solo 110 pulsaciones por minuto[26]).

Aun así, la ausencia de frialdad física puede resultar más valiosa de lo que pensamos en nuestra relación con los demás. Ese rubor intenso que asoma a nuestras mejillas cuando el inquisidor de corazón encallecido sitúa el rostro a apenas unos centímetros del nuestro para preguntarnos si hemos tomado alguna vez cocaína resulta ser algo parecido a un aglutinante social. En un experimento reciente, un grupo de psicólogos dirigido por Corine Dijk preguntó a unos sesenta voluntarios que leyesen una serie de escritos de personas que habían hecho algo reprobable desde el punto de vista ético, como huir de un accidente de circulación, o embarazoso, como manchar a alguien de café[27]. A continuación, se les mostraron fotografías de los responsables con expresiones faciales que indicaban 1) vergüenza (cabeza y ojos humillados); 2) vergüenza y rubor; 3) gesto neutro, o 4) gesto neutro y rubor. Por último, se les pidió que evaluasen el grado de simpatía o confianza que transmitían los transgresores, y resultó que los que aparecían sonrojados recibieron apreciaciones mucho más positivas que los que no, ya que dicha reacción manifestaba preocupación por el prójimo. Tal como lo expresa en *The New York Times* Dacher Keltner, psicólogo de la Universidad de California en Berkeley experto en emociones positivas: «Las mejillas se encienden en unos segundos para enviarnos el siguiente mensaje: "Lo sé: he violado el contrato social, y me preocupa"[28]».

De hecho, lo que más odian muchos hiperreactivos del acto de ruborizarse —la imposibilidad de reprimirlo— es precisamente lo que lo hace tan útil en lo social. «Dado que no se puede reprimir de manera intencionada», supone Dijk, constituye un signo auténtico de compunción, y esta es, a su decir, una emoción ética que expresa humildad, modestia y el deseo de evitar agresiones y hacer la paz. En lugar de aislar a quien se siente avergonzado —que es la impresión que reciben a veces quienes se sonrojan con facilidad—, el gesto parece propiciar su unión con los demás.

Siguiendo el rastro a la raíz de la verecundia humana, Keltner ha topado con que muchos primates tratan de reconciliarse después de una pelea, y lo hacen con gestos de embarazo semejantes a los que se ven en nuestra especie: rehúyen la mirada del otro, con lo que reconocen haber obrado mal y manifiestan su

intención de dejar de hacerlo; humillan la cabeza, con lo que encogen el tamaño del propio cuerpo, y aprietan los labios en señal de inhibición[29]. Todos estos ademanes se han considerado siempre «actos de devoción» en los humanos, tal como escribe Keltner. Él, que es experto en leer el semblante de las personas, ha estudiado fotografías de personajes que gozan de una gran consideración moral, como Gandhi o el dalái lama, y hallado en ellas sonrisas contenidas y ojos huidizos.

En su libro *Born to Be Good*, llega incluso a afirmar que si él tuviese que elegir pareja formulando una sola pregunta durante una sesión de citas rápidas, esta sería: «¿Cuál ha sido la última experiencia embarazosa que has tenido?». Durante la respuesta, estaría muy atento a los labios, las mejillas y los ojos de su interlocutora en busca de los signos que se han expuesto arriba. «Estos elementos son declaraciones fugaces que hace el individuo sobre el respeto que siente por el juicio de los demás —señala—, y la turbación revela la consideración que le merecen las normas que nos unen».

Dicho de otro modo: uno quiere asegurarse de que su consorte se preocupe por la opinión de los demás, y es mejor hacerlo en demasía que quedarse corto.

Con independencia de cuál pueda ser la magnitud de los beneficios del rubor, el fenómeno de la hipersensibilidad suscita una pregunta obvia: la de cómo lograron quienes la poseen sobrevivir al estricto proceso selectivo de la evolución. Si por lo común prevalecen los más arrojados y enérgicos —o al menos eso parece en ocasiones—, ¿por qué no se vieron los sensibles excluidos de la población humana como ranas arborícolas de color naranja? Y es que, si bien puede ser que, como el protagonista de *The Long Long Dances*, nos sintamos conmovidos en mayor medida que otros por los acordes iniciales de una composición de Schubert, nos estremezcamos más ante el aplastamiento de carne y huesos o aun nos asemejemos al género de niño que sufre lo indecible al pensar que ha roto el juguete de otro, lo cierto es que la evolución no recompensa actitudes así.

¿O quizá sí? Elaine Aron tiene una teoría al respecto: en su opinión, lo que superó la criba de la selección no fue tanto la hipersensibilidad en sí como el proceder cuidadoso y reflexivo que suele llevar aparejado. «El individuo “sensible” o “reactivo” adoptaría una estrategia consistente en observar con

cautela antes de actuar —escribe—, y evitaría así peligros, descalabros y derroche de energía. Esto exigiría un sistema nervioso especialmente apto a la hora de escrutar y detectar diferencias sutiles. Se trata de "apostar sobre seguro" o "mirar antes de saltar". En cambio, la táctica activa del [otro género de individuo] consiste en ser el primero, sin detenerse siquiera a completar la información necesaria y con todos los peligros que tal cosa conlleva: la estrategia de "ir por todas", porque "al camarón que se duerme se lo lleva la corriente" y "a la ocasión la pintan calva"[30]».

En realidad, muchas de las personas que Aron considera sensibles poseen algunos de los 27 atributos que se asocian a dicha personalidad, aunque no todos[31]. Pueden serlo a la luz y al ruido, aunque no al café o al dolor; tal vez no lo sean a ningún aspecto sensorial, sino que son personas sesudas que poseen una vida interior rica, y quizá no son siquiera introvertidos: de hecho, Aron sostiene que solo lo es el 70 por 100 de las personas sensibles, mientras que el 30 por 100 restante está conformado por extrovertidos —que, no obstante, suelen necesitar más tiempo de inactividad y soledad que el arquetípico[32]—. A su entender, esto se debe a que la sensibilidad surgió como un producto secundario de la táctica de subsistencia, y para que esta última tenga buen éxito basta con poseer algunos de sus rasgos.

Aron sostiene que son muchas las pruebas de esto. Los biólogos evolucionistas creían en otro tiempo que cada especie animal se desarrolló para ocupar un hábitat concreto; que para cada uno de estos había un conjunto de conductas ideal, y que los integrantes de la especie cuyo comportamiento se desviara de este modelo estaban condenados a extinguirse. Sin embargo, sucede que los humanos no son los únicos que se dividen entre los que observan y esperan, por un lado, y los que actúan sin más, por el otro: en el reino animal hay más de un centenar de especies organizadas de un modo similar, de la mosca del vinagre al gato doméstico, del peje sol a los gálagos o los herrerillos[33]. Los científicos han descubierto que un 20 por 100 aproximado de los integrantes de estas tardan en «coger confianza», en tanto que el otro 80 por 100 lo constituyen individuos «rápidos» que se lanzan sin apenas detenerse a observar cuanto ocurre a su alrededor (resulta curioso que, como recordará el lector, el porcentaje de los críos hiperreactivos con que topó Kagan en su laboratorio fuese también de un veinte aproximado).

David Sloan Wilson, experto en biología de la evolución, escribe que, si los animales «rápidos» y los «lentos» celebrasen fiestas, «entre los [primeros] los habría que aburrirían a los demás con su conversación a voz en cuello, mientras que otros se limitarían a murmurar como si hablasen con su cerveza y nadie los respetaría. Los lentos podrían equipararse a tipos tímidos y sensibles: no se hacen valer, pero son observadores y perciben cosas que los otros, los peleones, pasan por alto. Son los escritores y artistas de la fiesta, que mantienen coloquios interesantes en un rincón alejado de los oídos de los pendencieros. Son los inventores que imaginan modos nuevos de comportamiento, en tanto que los otros roban sus patentes copiando su actitud[34]».

De cuando en cuando tenemos ocasión de conocer, por el periódico o la televisión, un reportaje sobre personalidad animal en el que la timidez se presenta como algo indecoroso, y el arrojo, como atractivo o admirable (¡así me gustan a mí las moscas del vinagre!); pero Wilson, como Aron, tiene para sí que si existen estas dos clases es porque poseen tácticas de supervivencia radicalmente distintas, que dan su fruto de forma diferente y en diferentes momentos. Es lo que se conoce como *teoría compensatoria de la evolución*, en cuyo seno no hay rasgo particular alguno que sea bueno o malo por entero: todos son una combinación de ventajas e inconvenientes cuyo valor en relación con la supervivencia varía de acuerdo con las circunstancias[35].

Los animales «tímidos» salen a buscar comida con menos frecuencia y abarcan un territorio más modesto, lo que les permite reservar su energía y mantenerse al margen para sobrevivir cuando acechan los depredadores. Los más audaces se lanzan con los ojos cerrados, y si bien acaban con regularidad en las fauces de quienes se encuentran por encima de ellos en la cadena trófica, logran subsistir cuando escasea el alimento y necesitan asumir más riesgos. Cuando Wilson sumergió trampas metálicas en un estanque lleno de percas sol, suponiendo que semejante presencia debería de resultar tan perturbadora para aquellos peces como para el hombre un platillo volante que aterrizase en la Tierra, los más arrojados no pudieron evitar la tentación de investigar… y corrieron a meterse de cabeza en los objetos que acababa de arrojar el biólogo. Los otros, en cambio, tuvieron el tino de quedarse rondando la periferia; con lo que fue imposible atraparlos[36].

Por otra parte, después de que Wilson lograse capturarlos a todos merced a un complicado sistema de redes y llevarlos de nuevo a su laboratorio, los más

arrojados se aclimataron enseguida a su nuevo entorno, en donde comenzaron a comer cinco días antes que los retraídos. «No se puede decir que haya una [personalidad animal] mejor que otra —escribe el investigador—, sino simplemente que la selección natural ha conservado cierta diversidad de personalidades».

Otro ejemplo de esta teoría compensatoria de la evolución es el que ofrece la especie conocida como *pez millón* o *guppy*, cuyos ejemplares desarrollan personalidades diversas —con una rapidez pasmosa desde el punto de vista evolutivo— a fin de adaptarse a los microclimas que ocupa[37]. Sus depredadores naturales son los lucios, que se hallan ausentes de algunos de sus hábitats, como, por ejemplo, el tramo de río que precede a una cascada. El que tenga la suerte de haber crecido en un lugar privilegiado como este tendrá muchas posibilidades de poseer una personalidad valiente y despreocupada, adaptada a la buena vida; pero el que viva en un «barrio poco recomendable» río abajo, surcado de lucios amenazadores, dará muestras, casi seguramente, de un temperamento mucho más circunspecto, ideal para evitar las malas compañías.

Lo más interesante es que estas diferencias son hereditarias, y no fruto del aprendizaje; lo que significa que los peces millón intrépidos que se mudan a un barrio peligroso heredan el arrojo de sus progenitores, aunque tal cosa los ponga en franca desventaja en comparación con sus congéneres vigilantes. Sin embargo, no habrá que esperar mucho para que empiecen a mutar sus genes, y los descendientes que consigan sobrevivir tenderán a ser tipos prudentes. Lo mismo ocurre con los tímidos cuando desaparece de pronto la amenaza del lucio: en una veintena de años, sus sucesores habrán evolucionado a peces ajenos a las preocupaciones del mundo.

Todo apunta a que esta teoría compensatoria también es aplicable a los humanos, y así, los científicos han descubierto que los nómadas que han heredado la forma de un gen particular ligada a la extroversión —concretamente a la búsqueda de cosas nuevas— están mejor alimentados que los que carecen de ella; pero entre las gentes sedentarias, quienes poseen dicho alelo presentan un grado de nutrición más bajo[38]. Los mismos rasgos que hacen al nómada lo bastante feroz para cazar y defender al ganado de los depredadores puede ser inconveniente en

actividades más estacionarias como la agricultura, la venta de bienes en el mercado o la concentración en la escuela.

Piénsese en este otro ejemplo: los seres humanos extrovertidos tienen más parejas sexuales que los introvertidos, lo que resulta de gran ayuda a cualquier especie que desee reproducirse; pero incurren en adulterio y se divorcian con más frecuencia, lo que no es positivo para su descendencia. Los primeros hacen más ejercicio físico, pero los segundos sufren menos accidentes y lesiones traumáticas. Aquellos cuentan con una red más amplia de favor social, aunque cometen más delitos[39]. Tal como supuso hace casi un siglo Jung en lo tocante a los dos tipos: «uno proporciona una tasa de fertilidad elevada junto con menos mecanismos de defensa y una vida individual más corta, y el otro dota al individuo de numerosos medios de conservación de la propia vida junto con una tasa baja de fertilidad[40]».

La teoría compensatoria puede aplicarse, de hecho, a especies enteras. Entre los expertos en biología evolutiva, que suelen suscribir la idea de un mundo de individuos solitarios resueltos a reproducir su propio ADN, el que las especies incluyan sujetos cuyos rasgos promueven la subsistencia del grupo es motivo de controversia, y hace no mucho podía ocasionar la exclusión en el ámbito académico de quien sostuviera semejante opinión. Sin embargo, aunque con lentitud, son cada vez más quienes la aceptan[41]. Hasta hay quien conjetura que la base evolutiva de rasgos como la sensibilidad es la compasión ante el sufrimiento de otros integrantes de la especie propia, y en particular de la propia familia. Con todo, al decir de Aron, no es necesario ir tan lejos, pues no carece de sentido afirmar que los grupos animales dependen de los individuos más sensibles para sobrevivir. «Supongamos —escribe— que una manada de antílopes […] posee unos cuantos miembros que dejan con frecuencia de apacentar a fin de emplear sus aguzados sentidos en la detección de depredadores. Los rebaños que dispongan de individuos sensibles y vigilantes subsistirán mejor y, por lo tanto, seguirán procreando y contando con ellos en el grupo[42]». Y ¿por qué iba a ser diferente en el caso de los seres humanos? Necesitamos otras Eleanor Roosevelt del mismo modo que la manada de antílopes a los especímenes más sensibles.

En ocasiones, los biólogos hablan no ya de animales «tímidos» y «resueltos», o «rápidos» y «lentos», sino también de «halcones» y «palomas» dentro de una misma especie[43]. Los carboneros, por ejemplo, que tienen entre

sus ejemplares a algunos mucho más enérgicos que otros, actúan en ocasiones como cabría esperar en un caso práctico de cursillo de relaciones internacionales[44]. Estas aves se alimentan de hayucos, y los años que estos escasean, las hembras halcón prosperan mejor, tal como cabría esperar, que las palomas, siendo así que les resulta más fácil derrotar a los competidores. Sin embargo, cuando las hayas dan abundante fruto, son estas últimas —que, dicho sea de paso, suelen ser madres más atentas que las otras— las que más éxito tienen, pues las otras derrochan su tiempo y su salud en peleas que provocan sin objeto.

Entre los machos de los carboneros impera, sin embargo, el patrón opuesto, dado que su principal cometido no consiste en encontrar alimento, sino en defender su territorio. Los años que escasea aquel, mueren de hambre tantos congéneres que hay espacio de sobra para todos, y los machos halcón caen en la misma trampa en que se ven atrapadas las hembras de su misma condición en época de abundancia: despilfarran recursos valiosísimos en reyertas tan violentas como innecesarias. Sin embargo, en tiempos de bonanza, cuando se exacerba la competencia por territorio en el que anidar, esta actitud les resulta por demás rentable.

En tiempos de guerra o miedo —el equivalente humano de una mala temporada de hayucos para las hembras del carbonero—, podría pensarse que lo que más necesitamos son seres heroicos de personalidad enérgica. Sin embargo, si toda nuestra población estuviese hecha de guerreros, no quedaría nadie para advertir —y mucho menos combatir— amenazas mortales en potencia pero mucho más silenciosas como una afección vírica o un cambio climático.

Piénsese en la cruzada que, desde hace décadas, viene librando Al Gore a fin de hacer que la opinión pública tome conciencia del calentamiento del planeta. El antiguo vicepresidente de Estados Unidos es, en muchos sentidos, una persona retraída. «Si mandamos a un introvertido a una recepción o a cualquier otra celebración en que participe un centenar de personas, saldrá de ellas con menos energías de las que tenía al entrar —asevera un antiguo ayudante suyo—, y Gore necesita descansar después de un acto así[45]». Él reconoce que sus dotes no son las más apropiadas para hacer campaña y dar discursos. «Casi todos los

políticos sacan fuerzas de las palmaditas en la espalda y los apretones de manos —ha dicho—, y a mí lo que me da energía es debatir ideas[46]».

Ahora bien, si combinamos esta pasión por el pensamiento y el interés por lo sutil —ambas, características comunes de los introvertidos—, obtendremos una mezcla muy poderosa. En 1968, cuando estudiaba en Harvard, asistió al curso de un oceanógrafo de notable reputación que expuso a sus alumnos una serie de indicios que vinculaban, ya en aquella fecha, la quema de combustibles fósiles con el efecto de invernadero de la atmósfera. Gore aguzó el oído. Trató de poner en conocimiento de otros los datos de que disponía, pero topó con que nadie le hizo el menor caso, como si no pudiesen oír la alarma que con tanta intensidad sonaba en su interior. «Cuando entré en el Congreso, a mediados de la década de los setenta, ayudé a organizar las primeras vistas sobre el calentamiento del planeta que se celebraron en él», recuerda en *Una verdad incómoda*, película ganadora de un Oscar que cuenta entre sus escenas de acción más emocionantes la que presenta al propio Gore atravesando en solitario un aeropuerto nocturno maleta en mano. Parece de veras perplejo al recordar la escasísima atención que se brindó a aquellas sesiones: «Estaba convencido de que los hechos serían lo bastante convincentes para propiciar un cambio radical en la reacción del Congreso respecto de este asunto. Pensaba que los demás se sobresaltarían como yo, y no fue así».

Sin embargo, de haber sabido entonces lo que sabemos hoy gracias a los estudios de Kagan y de Aron, no se habría maravillado tanto con la respuesta de sus compañeros. Hasta habría podido emplear la información que ofrecen sobre psicología de la personalidad para hacer que lo escuchasen. Podría haber supuesto, sin temor a equivocarse, que el Congreso está conformado por algunas de las personas menos sensibles de la nación: gentes que, en caso de haber participado de niños en uno de los experimentos de Kagan, no habrían dudado en abordar a los payasos de atavíos extraños y a las desconocidas que ocultaban el rostro tras una máscara de gas sin volver siquiera la mirada para ver a sus madres. ¿Recuerda el lector a Tom, el introvertido, y a Ralph, el extrovertido? Pues bien: el Congreso está lleno de personas como Ralph, porque, de hecho, está diseñado para ellas. La mayoría de cuantos son como Tom no desea dedicar sus días a planear campañas y chismorrear con los grupos de presión.

Los diputados más acordes con el estilo de Ralph pueden ser personas maravillosas —llenas de vitalidad, intrépidas, persuasivas…—, pero resulta

poco probable que se sientan alarmados por fotografías de una grieta diminuta abierta en un glaciar remoto: necesitan un estímulo más intenso para ponerse a prestar atención. Por eso Gore acabó por conseguir que su mensaje dejara huella asociándose con estrepitosos artífices de Hollywood capaces de envolver su advertencia en el espectáculo cargado de efectos especiales en que se convirtió *Una verdad incómoda*. También se sirvió de sus propias fuerzas al recurrir a su sensatez y su diligencia para promover la película de forma incansable. Visitó docenas de salas de cine de todo el país a fin de entablar contacto con los espectadores y ofreció un número ingente de entrevistas en la televisión y la radio. Al hablar del calentamiento del planeta, su voz adopta la claridad que tan esquiva le era en su faceta de político. Sumergirse en semejante rompecabezas científico no representa para él ninguna dificultad: es algo que le sale, sin más, igual que lo de centrarse en una sola pasión en lugar de saltar de un asunto a otro con pasos de bailarín de claqué. Hasta pronunciar un discurso ante una multitud le resulta natural cuando el tema es el cambio climático: al hablar de ello despliega el carisma espontáneo y la conexión con el público que se echaban en falta en su candidatura presidencial. Está atendiendo a la llamada de su conciencia. «Estamos hablando de la subsistencia del planeta —señala—: nadie va a preocuparse por quién ha ganado o perdido las elecciones cuando la Tierra se haya vuelto un lugar inhabitable[47]».

Si el lector pertenece al colectivo de los sensibles, tal vez tenga costumbre de fingir tener más de político y ser menos cauto o centrado de lo que es. Sin embargo, lo que yo le pido en este capítulo es que se plantee esta postura, pues sin personas como usted, nos hundiríamos en el fango.

En el encuentro de gentes sensibles celebrado en el Walter Creek Ranch se han puesto patas arriba el ideal extrovertido y la preponderancia del desparpajo que trae aparejada. Si la «frescura» es un rasgo de hiporreacción que predispone a la persona al atrevimiento o la despreocupación, la congregación que ha acudido a conocer a Elaine Aron carece de ella por completo.

La atmósfera resulta llamativa por el simple hecho de ser tan poco corriente. Parecería más la propia de una clase de yoga o de un monasterio budista si no fuera porque los presentes no compartimos religión o cosmovisión unificadora alguna, sino solo un temperamento común. Tal cosa salta a la vista durante la charla de Aron. Ella lleva observando desde hace mucho que cuando habla ante grupos de personas hipersensibles reinan en la sala un silencio y un respeto

mayores de lo que se esperaría en un lugar público de reunión, y lo cierto es que los asistentes podemos comprobarlo a lo largo de toda su presentación… y durante el resto del fin de semana. Jamás he oído tantos «Pasa tú primero» ni tantos «Gracias» como aquí. Durante las comidas, que se celebran en las mesas comunales alargadas de una cafetería al aire libre, semejantes a las de los campamentos de verano, nos sumergimos con avidez en conversaciones cargadas de enjundia. Es normal que, de dos en dos, abordemos asuntos íntimos como experiencias de la infancia, relaciones amorosas de nuestra vida adulta o cuestiones sociales como los servicios de salud o el cambio climático. Desde luego, no abundan las anécdotas contadas con el simple objeto de entretener. Todos escuchan atentamente a su interlocutor y meditan sus respuestas. Aron ha advertido que las personas sensibles tienden a hablar en voz moderada porque es así como prefieren que se comuniquen con ellas los otros.

«En el resto del mundo —observa Michelle, diseñadora de páginas web que se inclina hacia delante para hablar como si se arrebujara para protegerse de una corriente de aire imaginaria—, dices algo y los demás lo comentan o no. Aquí, dices algo y siempre hay alguien que pregunta: "¿Qué quieres decir exactamente?". Y si le planteas eso a alguien, sabes que te va a responder». No es, tal como observa Strickland, directora del encuentro, que no haya comentarios triviales; sino que se concentran al final de las conversaciones, y no al principio. En la mayoría de los casos, la gente se sirve de las apreciaciones sin sustancia como medio de relajación cuando aún no hay confianza, y una vez que se encuentra cómoda empieza a conectar de forma más seria. En cambio, en el de los hipersensibles parece ocurrir lo contrario: ellos «disfrutan con las charlas intrascendentales solo después de haber ahondado en una cuestión seria —asevera Strickland—. Cuando las personas sensibles se encuentran en un entorno que nutre su autenticidad, ríen y chismorrean como el que más».

La primera noche nos dirigimos a nuestros dormitorios, situados en un edificio semejante a un albergue. Instintivamente, me preparo para lo peor, pues me gustaría dedicar este momento de la jornada a leer o dormir, cuando lo normal, en estos casos, es que acaben por llamarla a una para entablar una guerra de almohadas —como en los campamentos de verano— o un juego ruidoso y aburrido de prendas tomado como una excusa para beber —como en la universidad—. Sin embargo, mi compañera de habitación del Walker Creek Ranch, una secretaria de veintisiete años de ojos enormes de gacela que sueña

con ser escritora, se contenta con dedicar lo que queda de tarde confiando sus experiencias a su diario, y yo hago lo mismo.

No hace falta que diga que el fin de semana no transcurre por entero sin tensiones. Algunos de los asistentes son reservados hasta el extremo de parecer huraños, y en ocasiones la norma de dejar que cada uno vaya a lo suyo amenaza con traducirse en aislamiento mutuo. De hecho, se da tal escasez del comportamiento social «desenvuelto» que comienzo a pensar que tal vez debería haber alguien contando chistes, animando el cotarro o repartiendo cubalibres. ¿O no? Lo cierto es que, por más que reclame un lugar propio para las personas sensibles, también me divierto con las de personalidad expansiva. Me alegra mucho que haya entre nosotros extrovertidos, y tengo que reconocer que este fin de semana los estoy echando de menos. Estoy empezando a hablar tan bajo que tengo la sensación de ir a quedarme dormida, y me pregunto si también se sentirán así los demás en lo más hondo.

Tom, el ingeniero informático que podría hacer de doble de Abraham Lincoln, me habla de una novia suya que tenía siempre las puertas de su casa abiertas de par en par a amigos y extraños. Era atrevida en todos los sentidos: le encantaba conocer comidas, experiencias sexuales y gentes nuevas. Lo suyo no funcionó: él sentía demasiada necesidad de la compañía de alguien que se centrara más en su relación que en el mundo de fuera, y ahora está felizmente casado con una mujer así…, aunque no se arrepiente del tiempo que compartió con su antigua pareja. Oyéndolo, pienso en lo mucho que echo de menos a mi marido, Ken, que me espera en casa, en Nueva York, y tampoco es, precisamente, hipersensible. Esto resulta frustrante en ocasiones. Así, por ejemplo, si algo me conmueve hasta el punto de hacerme llorar por solidaridad o por angustia, él también se sentirá afectado; pero no tardará en impacientarse si me ve así mucho tiempo. Con todo, no ignoro que esta actitud más impasible es positiva para mí, y lo cierto es que nunca me canso de su compañía. Me fascina el encanto que despliega sin esfuerzo, y me admira que siempre tenga algo interesante que decir. Es maravilloso el modo como se entrega en cuerpo y alma a todo lo que hace y a todas las personas a las que quiere, y sobre todo a nuestra familia.

Sin embargo, lo que más me gusta de él es la forma que tiene de expresar su compasión. Puede ser un hombre enérgico y, de hecho, demostrar más vigor en una semana que yo en toda una vida; pero toda su energía la pone al servicio de los otros. Antes de que nos conociésemos, trabajaba para la ONU en zonas de

todo el planeta sumidas en conflictos bélicos, en donde, entre otras cosas, efectuaba las negociaciones de liberación de prisioneros de guerra y detenidos. Era capaz de entrar en celdas fétidas y amilanar a los dirigentes del recinto penitenciario armados de ametralladoras colgadas del pecho hasta el punto de hacer que se avinieran a soltar a muchachas que no habían cometido más delito que el de ser mujeres y víctimas de violación. Después de ejercer durante muchos años, regresó a Estados Unidos y trasladó cuanto había visto a una serie de libros y artículos iracundos. Su estilo no era el de una persona sensible, y de hecho, enfureció a muchos; pero escribía como escribe alguien a quien preocupa, con desesperación, cuanto denuncia en sus páginas.

Pensaba que el Walter Creek Ranch me haría anhelar un mundo de hipersensibles, un mundo en el que todos hablen sin alzar la voz ni el puño, y sin embargo, la experiencia no ha hecho sino reforzar mi acuciante necesidad de equilibrio. Se trata, supongo, de lo que Elaine Aron diría que es nuestro estado natural de ser, al menos en culturas indoeuropeas como la nuestra, que a su decir, han estado siempre divididas en «reyes guerreros» y «consejeros sacerdotales», en poder ejecutivo y judicial, en trasuntos de Franklin D. Roosevelt, audaces y desenvueltos, y sosias sensibles y sensatos de Eleanor[48].

7

# ¿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 invirtió 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 sobraban 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 entusiasmamos 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

paleocorteza 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 enardezcamos 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 refresco 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, participar 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 desmesurado[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 menos 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 cumplían 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 embargo, 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 resultas 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 Enron», 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 espuertas 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; conque 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 cognitivas del individuo. Cierto 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 situaciones 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[50]. 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 extrovertido, 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]».

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.

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 impasibilidad 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 escribía 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 actuasen 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 adepta 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 demostrara 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 enclaustrado 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 Alien & 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 consideraba 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 aguando la fiesta, y aunque recibieron sus palabras con una ovación, 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 siguiente, cuando reventó la burbuja de las puntocom tal como él había vaticinado. Si hay algo que enorgullece a este inversionista 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 haciendo 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».

TERCERA PARTE

# ¿TODAS LAS CULTURAS TIENEN UN IDEAL EXTROVERTIDO?

8

# PODER BLANDO

## Los asioamericanos y el ideal extrovertido

Es posible sacudir el mundo con un gesto apacible.

MAHATMA GANDHI

Un día soleado de la primavera de 2006, Mike Wei, estudiante de los cursos superiores del Instituto Lynbrook, centro de educación secundaria cercano a la ciudad californiana de Cupertino, me refiere su experiencia en calidad de alumno asioamericano[1]. Viste el atuendo deportivo propio de la juventud estadounidense: pantalones de lona de color caqui, cazadora y gorra de béisbol; pero su rostro afable y serio y el bigotillo ralo le confieren el aire de un filósofo en ciernes, y el tono de voz que emplea es tan suave que me veo obligada a inclinarme hacia delante para oírlo.

«En clase —asevera— me interesa mucho más escuchar lo que dice el profesor y ser aplicado que hacer de payaso de la clase o relacionarme con mis compañeros. Si el ser sociable, gritar o dar la nota van a afectar a la educación que estoy recibiendo, más me vale centrarme». Lo dice como si nada, aunque todo apunta a que sabe bien que entre los estadounidenses no es corriente su actitud, que él afirma deber a sus padres. «Si tengo que elegir entre hacer algo por mi cuenta, como salir con los amigos, y quedarme estudiando en casa, pienso en ellos, y eso me da la fuerza necesaria para seguir esforzándome. Mi padre me dice que, si su trabajo es la programación informática, el mío es estudiar».

Su madre le ha enseñado lo mismo. Esta antigua profesora de matemáticas, que ejerció de criada cuando su familia emigró a Norteamérica y memorizaba palabras del vocabulario inglés mientras fregaba los platos, es, a su decir, una persona tan callada como resuelta. «Es muy propio de la cultura china cuidar así

de tu propia educación. Mi madre tiene la clase de fuerza que es invisible a muchos». Todo apunta a que el señor y la señora Wei están orgullosos de su hijo. El nombre de usuario de su correo electrónico es *A-student* («alumno de sobresaliente»), y acaba de ganarse un puesto, por demás codiciado, en la Universidad de Stanford para el curso que viene. Pertenece a la clase de alumno reflexivo y entregado del que podría estar satisfecha cualquier comunidad académica; y sin embargo, al decir de un artículo titulado «The New White Flight». («El nuevo éxodo blanco»), aparecido seis meses antes en *The Wall Street Journal*, las familias blancas están abandonando Cupertino a la desbandada precisamente por muchachos como él. Lo que impele su huida es el temor a los impresionantes hábitos de estudio de los alumnos asioamericanos y a las calificaciones que obtienen, que tan alto ponen el listón a sus hijos. «Allí —refería, al parecer, cierto alumno procedente de un instituto de la ciudad—, si eres asiático, tienes que confirmar que eres listo, y si eres blanco, tienes que demostrarlo[2]».

Sin embargo, el artículo no se detenía a analizar lo que subyacía a tan espectacular rendimiento académico, y la curiosidad por determinar si semejante tendencia era reflejo de una cultura ajena a los peores excesos del ideal extrovertido —y, de ser así, qué rasgos presentaría— hizo que me resolviera a viajar allí para averiguarlo. De entrada, Cupertino parece la encarnación del sueño estadounidense. En sus distritos empresariales consagrados al ámbito tecnológico viven y trabajan muchos inmigrantes asiáticos de primera y segunda generación. El cuartel general de la Apple Computer está en el número 1 de la calle Infinite Loop, y para llegar al de Google, sito en Mountain View, apenas hay que bajar una carretera. Recorren sus avenidas automóviles cuidados con pasmoso esmero, y los pocos peatones que se ven llevan ropa recién planchada de colores vivos y blancos agradables. Las casas, bajas y no muy atractivas, cuestan un ojo de la cara; pero quienes las compran lo hacen convencidos de no estar pagando un precio muy elevado si sus hijos pueden beneficiarse del afamado sistema de enseñanza pública de la ciudad, conformado por criaturas destinadas a matricularse en las universidades de la Liga de la Hiedra. De los 615 alumnos que se graduaron en 2010 en el instituto de Monta Vista (de los cuales el 77 por 100 está conformado por asioamericanos, conforme a los datos que ofrece la página web del centro, disponible también en chino), 53 llegaron a la semifinal del programa nacional encargado de valorar los méritos escolares y

conceder becas a los estudiantes más destacados[3]. La nota media combinada de todos los estudiantes de dicha escuela que se presentaron a las pruebas de acceso a la universidad en 2009 alcanzó los 1.916 de 2.400, lo que supone un 27 por 100 más que la media nacional.

Los alumnos más respetados de este instituto no son necesariamente atléticos ni vivaces, a juzgar por los que allí conozco, sino estudiosos y, en ocasiones, callados. «Aquí se admira la inteligencia, y da igual que uno sea raro», me asegura un alumno de segundo curso de ascendencia coreana llamado Chris. Me refiere la experiencia de un amigo suyo cuya familia pasó dos años en una ciudad de Tennessee en la que apenas vivían personas de origen asiático. Al muchacho le gustó, pero sufrió un tremendo choque cultural. En el destino nuevo «había gente inteligentísima, pero siempre estaba sola, y aquí los más listos suelen tener un montón de amigos porque pueden echarles una mano con los estudios».

La biblioteca es en Cupertino lo mismo que el centro comercial o el campo de fútbol en otras ciudades: uno de los centros no oficiales de la actividad civil. Los adolescentes se refieren en tono jocoso al hecho de estudiar como «hacer el rarito». Jugar al fútbol americano o hacer de animadora no constituyen actividades particularmente respetadas. «Nuestro equipo da pena», señala Chris de buen humor. Aunque los últimos resultados son más impresionantes de lo que da a entender, todo apunta a que para él reviste una significación simbólica el hecho de no destacar en deportes. «Hasta cuesta decir que sean jugadores si los ves fuera del campo —explica—: ni siquiera llevan chaqueta y se juntan con todos. En la graduación de un amigo mío pusieron un vídeo, y él me decía: “No puedo creerme que hayan sacado a los jugadores y a las animadoras”. Aquí no nos mueve mucho eso».

Lo mismo me dice Ted Shinta, profesor y monitor del grupo de robótica de Monta Vista: «Cuando yo estudiaba, ni siquiera te sentías con derecho a votar en las elecciones del instituto si no llevabas la chaqueta de una universidad. En la mayoría de los centros había un grupo popular que avasallaba a los demás; pero aquí, los que pertenecen a ese conjunto no ejercen ningún poder sobre sus compañeros. El alumnado está demasiado centrado en lo académico para eso». Cierta orientadora universitaria local llamada Purvi Modi se muestra de acuerdo con él: «Aquí nadie desprecia a los introvertidos. No solo los aceptan, sino que en algunos casos hasta los respetan y los admiran. Está bien visto ser campeón

de ajedrez o tocar en la banda». Como en todas partes, se da también todo un abanico de personalidades extrovertidas e introvertidas; pero se diría que aquí la población tienda un tanto más al extremo retraído de la escala. Cierta joven chinoamericana que está a punto de comenzar la carrera en una universidad de la Costa Este ha reparado en este fenómeno después de mantener contacto en línea con algunos de sus futuros compañeros, y no puede menos de preocuparse por lo que le deparará la vida fuera de Cupertino. «He conocido a un par de personas en Facebook, y es verdad que son muy diferentes —reconoce—. Yo soy muy callada; no soy precisamente de las que organizan fiestas o tienen una vida social animada, y allí todo el mundo parece ser muy sociable y todo eso. Con mis amigos, la cosa es muy diferente. De hecho, ni siquiera estoy segura de que vaya a tener amigos cuando llegue allí».

Una de las personas con las que se escribe en Facebook vive en Palo Alto, no muy lejos de Cupertino, y cuando le pregunto qué diría si propusiera que se viesen este verano, me responde: «Lo más seguro es que le contestase que no. Sería interesante, supongo; pero mi madre no quiere que salga mucho, porque tengo que estudiar». Me maravillan su sentido del deber filial y el hecho de que anteponga las obligaciones académicas a su vida social, aunque lo cierto es que tal cosa no es extraña en esta ciudad. Aquí hay muchos asioamericanos que dicen pasarse el verano estudiando a petición de sus padres, y hasta declinan invitaciones a fiestas de cumpleaños celebradas en julio a fin de poder destacar en las clases de cálculo en octubre. «Debe de ser nuestra cultura —explica Tiffany Liao, estudiante de aire sereno y ascendencia taiwanesa, que estudia su último año de instituto y está destinada a matricularse en la Swarthmore—. “Estudia, afánate y no des la nota”. Lo de ser más callados nos es innato. Cuando era una cría e iba a casa de los amigos de mis padres, no me hacía ninguna gracia hablar. Entonces, me llevaba un libro. Lo usaba como un escudo, y ellos decían: “¡Mira que es estudiosa!”. Y se entendía como un halago».

Resulta difícil imaginar a un matrimonio estadounidense de fuera de Cupertino mirar sonriente a un niño por leer en público mientras los demás se reúnen en torno a la barbacoa. Sin embargo, los padres que se educaron hace una generación en países asiáticos debieron de aprender a adoptar esta actitud callada durante la infancia. En muchas escuelas orientales, los planes de estudios tradicionales concedían una gran importancia a la capacidad para escuchar, escribir, leer y memorizar. Hablar no forma parte de los objetivos académicos, y

de hecho, hasta llega a desaprobarse[4]. «Allí la enseñanza es muy diferente —asevera Hung Wei Chien, madre residente en Cupertino que llegó a Estados Unidos desde Taiwán en 1979 para asistir a cursos de posgrado en la Universidad de California en Los Ángeles—: uno se aprende la materia y se examina de ella. Al menos en mis tiempos, no se apartaban demasiado de la asignatura ni permitían divagar a los alumnos. Al que se ponía en pie para decir una sandez le caía una buena reprimenda».

Hung es una de las personas más divertidas y extrovertidas que he conocido en mi vida. Gesticula con profusión y de un modo expansivo, y no reprime una sola carcajada. Lleva pantalones cortos de atletismo, zapatillas de deporte y adornos de ámbar, y al encontrarse conmigo, me da un abrazo fortísimo antes de llevarme a una confitería para desayunar. Una vez allí, acompañamos los pasteles con una charla amigable. No deja de ser revelador que hasta ella recuerde el choque cultural que le produjo la primera clase a la que asistió en Estados Unidos. Le pareció muy poco respetuoso participar en el aula por considerar que haría perder el tiempo a sus compañeros. «Yo era la persona más callada del campus —admite riendo—. El profesor empezaba la clase diciendo: "¡Vamos a debatir!". Yo miraba a mis compañeros y los veía decir una tontería tras otra, y el profesor los escuchaba a todos con una paciencia infinita. —Mueve la cabeza con un gesto cómico con el que remeda la actitud respetuosa en exceso de sus docentes—. Recuerdo el asombro que me produjo aquello. Estábamos en clase de lingüística, y los alumnos ¡ni siquiera estaban hablando de lingüística! Yo pensé: "¡Vaya! En Estados Unidos, lo único que hay que hacer para cumplir es echarse a hablar"».

Si ella quedó maravillada por el género de participación que imperaba en las aulas estadounidenses, es probable que sus profesores sintieran la misma perplejidad ante su renuencia a tomar la palabra. Veinte años después de su llegada a Estados Unidos, el *San Jose Mercury News* publicó un artículo titulado «East West Teaching Traditions Collide». («El choque de las tradiciones docentes en Oriente y Occidente») en el que se analiza la consternación del profesorado ante la actitud remisa que muestran los alumnos de origen asiático como Hung a la hora de participar en las aulas universitarias de California[5]. Uno de ellos ponía de relieve la «barrera de deferencia» creada por la consideración que profesaban a sus enseñantes, y otro proponía hacer que la participación en clase formara parte de la nota de una asignatura a fin de

estimularlos a hablar. «Se espera de uno que se rebaje a enseñar como se hace en China por el simple hecho de que haya tantos pensadores que lo superen en grandeza —señala un tercero—. Este es el problema eterno de las clases en las que predominan los alumnos asioamericanos».

El artículo suscitó una reacción apasionada en la comunidad aludida. Hubo quien opinaba que las universidades tenían razón al subrayar la necesidad de que los estudiantes asiáticos se adaptasen a las normas del sistema educativo occidental. «Los asioamericanos están dejando que los pisoteen con su silencio», señalaba un lector del portal de la Red llamado, no sin sarcasmo, ModelMinority.com («minoría ejemplar»). Otros, en cambio, opinaban que no deberían sentirse obligados a hablar y ajustarse al modelo de Occidente.

«Quizá las universidades deberían aprender a escuchar el sonido de su silencio en lugar de tratar de cambiar sus costumbres», escribía Heejung Kim, experto en psicología cultural de la Universidad de Stanford, en un artículo en el que defendía que el de hablar no es siempre un acto positivo[6].

¿Cómo es posible que, a la hora de definir el mismo género de interacción académica, hablen los occidentales de «participación en el aula» y los asiáticos de «decir sandeces»? A guisa de respuesta a esta pregunta, el *Journal of Research in Personality* ha publicado un mapamundi elaborado por el psicólogo Robert McCrae[7]. Es semejante al que podríamos encontrar en cualquier manual de geografía, aunque no da cuenta «de pluviosidades ni densidades de población, sino de la medida en que se dan los rasgos de personalidad», y los grises claros y oscuros que lo conforman —estos para representar la extroversión, y aquellos, para la introversión— revelan un panorama «que no deja lugar a dudas: Asia […] es introvertida, y Europa, extrovertida». De haberse incluido también en el mapa, Estados Unidos habría aparecido de gris oscuro: los estadounidenses se cuentan entre las gentes más extrovertidas del planeta[8].

La representación de McCrae podría parecer un ejercicio colosal de estereotipación cultural. Caracterizar un continente entero conforme a determinado tipo de personalidad es incurrir en una burda generalización, pues en la China continental resulta tan fácil dar con gente escandalosa como en Atlanta (Georgia). El mapa tampoco da cuenta de los matices culturales que existen dentro de un mismo país o región. Los pequineses se distinguen de los de

Shanghái, y unos y otros, de los seuleses o los tokiotas. De igual manera, describir a los asiáticos como una «minoría ejemplar», aun cuando se haga con intención de halagar, resulta tan limitador y condescendiente como cualquier descripción que reduzca a los individuos a un conjunto de características colectivas. Tal vez tampoco esté exento de controversia caracterizar la ciudad de Cupertino como incubadora de eminencias académicas, por adulador que pueda resultar a algunos.

Sin embargo, aunque no quisiera fomentar ninguna clase de encasillamiento nacional o étnico inflexible, lo cierto es que sería una lástima evitar por entero el tema de la diferencia cultural y la introversión, pues son muchos los aspectos de la personalidad y la civilización asiáticas de los que podría y debería aprender el resto del mundo. Los estudiosos llevan décadas analizando esta diversidad, en particular en lo que atañe a Oriente y Occidente, y sobre todo en lo tocante a la introversión y la extroversión, el único par de rasgos que consideran los psicólogos —quienes en muy contadas ocasiones se ponen de acuerdo llegada la hora de catalogar la personalidad del ser humano— consideran destacado y mensurable en todo el planeta.

Buena parte de estas investigaciones ha ofrecido los mismos resultados que el mapa de McCrae. Así, por ejemplo, cierto estudio que compara a niños de ocho a diez años de Shanghái y del sur de Ontario dio con que los mismos alumnos tímidos y sensibles que se ven discriminados por sus compañeros en Canadá gozan de su admiración en China, en donde es más probable, además, que los nombren delegados y capitanes[9]. Asimismo, de los críos chinos que son sensibles y reservados se dice que son *dongshi* («comprensivos»), término que constituye un elogio común. De igual modo, los estudiantes de secundaria chinos aseguran a los investigadores que prefieren amigos humildes y altruistas, honrados y trabajadores, en tanto que los americanos los quieren divertidos, entusiastas y sociables. «El contraste llama mucho la atención —escribe Michael Harris Bond, especialista en psicología cultural comparada que ha centrado en China buena parte de su obra—. Los norteamericanos hacen hincapié en el carácter expansivo y aprecian los atributos que propician asociaciones fáciles y joviales, y los chinos conceden más importancia a cualidades más hondas y se centran, por ende, en logros y en virtudes morales[10]».

En otro estudio se pidió a dos grupos de estadounidenses de ascendencia asiática y europea que pensasen en voz alta mientras resolvían una serie de

problemas de razonamiento, y resultó que los del primero ofrecieron un rendimiento mucho mejor cuando les permitieron permanecer en silencio; cosa que no ocurrió a los del segundo[11]. Resultados así no sorprenderán a nadie que conozca las actitudes que se dan en la tradición asiática respecto de la palabra hablada, concebida para comunicar información necesaria frente al silencio y la introspección, signos del pensamiento elevado y la verdad superior. Las palabras son armas peligrosas capaces de revelar lo que vale más callar, de herir a otros y buscar no pocos problemas a quien las articula[12]. Considérense, por ejemplo, los siguientes proverbios orientales[13]:

> Mucho aúlla el viento y la montaña calla.
>
> Adagio japonés

> Los que saben no hablan,
> y los que no saben hablan.
>
> LAO TSE, *Tao Te Chi*

> Aunque no haga nada en especial por observar la disciplina del silencio, la vida solitaria me aparta, de forma automática, del pecado del habla.
>
> KAMO NO CHOMEI, eremita nipón del siglo XII

Y compárense con estos de Occidente:

> Que quien desee ser fuerte domine la palabra, porque en la lengua del hombre está su fuerza y el habla es más poderosa que la lucha.
>
> PTAHHOTEP, *Máximas*, 2400 a. C.

> El discurso es la civilización misma. La palabra, aun la más contradictoria, preserva el contacto: es el silencio lo que aísla.
>
> THOMAS MANN, *La montaña mágica*

> Niño que no llora, teta que no mama.

¿Qué subyace bajo actitudes tan diferentes? La respuesta podría estar en la veneración generalizada que profesan a la educación los asiáticos, y en particular los de las naciones del «cinturón confuciano», como China, Japón, Corea o Vietnam. En nuestros días pueden contemplarse aún en algunos pueblos chinos estatuas de estudiantes que aprobaron los penosísimos exámenes imperiales (*jinshi*) hace cientos de años, en tiempos de la dinastía Ming[14]. Huelga decir que resulta mucho más fácil alcanzar este género de distinción si, como algunos de los muchachos de Cupertino, se aplica uno durante todo el verano.

Otra posible explicación podría hallarse en la identidad colectiva. Muchas culturas asiáticas están orientadas al trabajo en equipo, aunque no del modo como se concibe en Occidente. Los asiáticos se consideran parte de un todo mayor —sea este su familia, su empresa o su comunidad— y conceden un valor tremendo a la búsqueda de la armonía en su seno. A menudo subordinan sus propios deseos a los intereses del grupo, y siempre aceptan el lugar que ocupan en su jerarquía. En cambio, la cultura occidental está organizada en torno al individuo. Nos consideramos unidades autosuficientes que tienen por destino la expresión de su propio ser, la persecución de su propia dicha, la elusión de restricciones incómodas y el logro de aquello para lo que nos ha concebido el mundo solo a nosotros. El que seamos sociables no significa que vayamos a doblegarnos a la voluntad del colectivo, o al menos no nos hace la menor gracia pensar que pueda ser así. Amamos y respetamos a nuestros padres, aunque nos ofendemos ante ideas tales como la devoción filial por lo que tienen de subordinación y limitación. Cuando nos asociamos con otros, lo hacemos como unidades autónomas que se divierten con otras unidades autónomas, compiten con ellas, sobresalen sobre ellas, las esquivan para hacerse con una posición más relevante y, sí, las quieren. Hasta el Dios de Occidente es resuelto, hablador y dominante: su hijo, Jesús, es amable y cariñoso, pero también un hombre de influencia carismático y grato a las multitudes (piénsese en *Jesucristo Superstar*).

Tiene sentido, pues, que los occidentales valoren el arrojo y las facultades verbales, rasgos que promueven la individualidad, y los orientales, por el contrario, aprecien el silencio, la humildad y la sensibilidad, que impulsan la cohesión del colectivo. Si uno vive en el seno de un grupo, todo irá mucho mejor si procede con restricción y aun con sumisión. Estas preferencias se han demostrado en un estudio reciente, llevado a término mediante resonancia

magnética cerebral, en el que se mostró a 17 estadounidenses y otros tantos japoneses una serie de fotografías de varones en posturas de dominación (brazos cruzados, músculos prominentes, piernas bien plantadas en el suelo…) y de subordinación (hombros caídos, manos entrelazadas en gesto protector ante el bajo vientre, piernas bien juntas…), y se comprobó que el primer conjunto activaba los centros de placer de los estadounidenses y el segundo, los de los nipones[15].

Desde el punto de vista occidental, puede no ser fácil ver lo que tiene de atractivo someterse a la voluntad de otros; pero lo que a nosotros nos parece claudicación puede ser simple cortesía para muchos asiáticos. Don Chen, el alumno de ascendencia china de la Harvard Business School que conocimos en el capítulo 2, me habló de la época en que compartió apartamento con un grupo de amigos asiáticos y su mejor amigo caucásico, un muchacho amable y respetuoso del que supuso que encajaría a la perfección. Los roces comenzaron cuando este último, al ver acumularse la vajilla en el fregadero de la cocina, pidió a sus compañeros asiáticos que asumieran su parte a la hora de lavarlos. No le faltaba razón, y al parecer, el amigo de Don expresó su queja educada y respetuosamente; pero los otros lo vieron de un modo muy distinto: a ellos les pareció severo y airado. En una situación así, un asiático habría sido más cuidadoso con el tono de voz y habría manifestado su disgusto empleando una pregunta, y no una petición o una orden; o tal vez habría optado por ni siquiera plantearlo por considerar que no vale la pena perturbar la paz del grupo por unos cuantos platos sucios.

Dicho de otro modo: lo que interpretan los occidentales como deferencia asiática no es más que una honda preocupación respecto de la sensibilidad ajena. Tal como observa el psicólogo Harris Bond: «Los únicos que calificarían de *modestia* este modo de discurso [el asiático] son quienes pertenecen a una tradición en la que prima lo explícito. En esta tradición indirecta se hablaría más bien de *honrar las relaciones*[16]». Y esto lleva a un estilo social que puede resultar llamativo desde el punto de vista occidental. Esta consideración es la que hace, por ejemplo, que la fobia social, conocida en Japón como *taijin kyofusho*, adopte allí la forma de un miedo excesivo no a ponerse a sí mismo en una situación embarazosa, como ocurre en Estados Unidos, sino a avergonzar a otros[17]. O la que lleva a los monjes budistas tibetanos a hallar la paz interior —y un grado de felicidad fuera de lo común, al decir de las imágenes de su cerebro

obtenidas por resonancia magnética— meditando en silencio sobre la compasión[18]. O la que impulsó a las víctimas de Hiroshima a pedirse perdón unas a otras por sobrevivir, tal como recuerda la ensayista Lydia Millet:

> Su cortesía, pese a estar documentada por extenso, no deja de sobrecoger el alma. «Lo siento —dice uno de ellos, haciendo una reverencia mientras se cae a tiras la piel de sus brazos—. Me pesa seguir con vida cuando su bebé la ha perdido». «Lo siento —declara otro de todo corazón, con los labios hinchados como naranjas, ante un niño que llora al lado del cadáver de su madre—: siento mucho que no me hayan llevado a mí en lugar de a ella[19]».

Aunque resulte admirable y hermosa esta veneración al vínculo que profesan los orientales, hay que reconocer que también lo es el respeto occidental por la libertad individual, la expresión del propio ser y el sino personal. No se trata de determinar que ninguna de las dos actitudes sea superior a la otra, sino de parar mientes en que la profunda diferencia que se da en valores culturales influye de manera poderosa en el estilo de personalidad que se prefiere en cada sociedad. En Occidente, nos adscribimos al ideal extrovertido, en tanto que en buena parte de Asia —cuando menos antes de que se produjese la occidentalización de las últimas décadas— es oro el silencio[20]. Estos puntos de vista encontrados afectan al modo como decimos las cosas cuando se acumulan en el fregadero los platos de nuestros compañeros de piso… o como callamos en una aula universitaria. Además, nos informan de que el ideal extrovertido no es tan sacrosanto como podíamos haber imaginado. Por lo tanto, si en lo más íntimo ha pensado el lector que es natural que los más resueltos y sociables dominen a los más reservados y sensibles, y que el mencionado ideal es consustancial con la humanidad, sepa que el mapa de personalidad de Robert McCrae hace pensar en una verdad muy diferente: cada modo de ser —callado o locuaz, cauto o audaz, inhibido o desenfrenado— es característico de su propia civilización poderosa.

Por paradójico que parezca, entre quienes más dificultades tienen a la hora de asumir esta realidad están los menores asioamericanos de Cupertino. Cuando abandonan la adolescencia y salen de los confines de su ciudad, se encuentran con un mundo en el que hablar y hacerlo con voz sonora son los billetes a la popularidad y la prosperidad financiera. Se adaptan a vivir con una conciencia doble cuyas dos mitades —una asiática y otra estadounidense— se ponen en duda mutuamente y de forma continua. Mike Wei, el bachiller que aseguraba que

prefería estudiar a alternar, constituye un ejemplo perfecto de esta ambivalencia. Cuando lo conocí, le quedaba poco para salir del caparazón protector que le ofrecía Cupertino. «Le damos mucha importancia a nuestra educación —me dijo refiriéndose a los asiáticos en general—, y por eso lo de hacer vida social no forma parte de nuestro carácter».

Cuando, al otoño siguiente, durante el primer año académico que pasaba en Stanford, volví a hablar con él en el campus, situado a apenas veinte minutos de Cupertino en coche, aunque a un mundo de distancia si se considera desde el punto de vista demográfico, parecía incómodo. Nos encontramos en una cafetería al aire libre, en donde tomamos asiento al lado de un grupo mixto de atletas que prorrumpía en carcajadas con regularidad. Mike los señaló con un gesto de la cabeza mientras comentaba que a los blancos —pues todos los de la otra mesa lo eran— parecía importarles menos «lo que piensen otros, o hablar demasiado alto o decir una estupidez». Le resultaba frustrante la frivolidad que imperaba en las conversaciones del comedor, o las «chorradas» en que se resolvía muchas veces la participación en clase durante los seminarios de los novatos. Pasaba casi todo su tiempo libre con otros asiáticos, en parte porque compartía con ellos «el mismo nivel de extroversión». Con el resto solía sentirse como si tuviera que «estar siempre nervioso o entusiasmado, aun cuando no me encuentre así».

«En mi residencia hay cuatro asiáticos… de cincuenta chicos. Así que me siento más cómodo con ellos. Hay uno, Brian, que es bastante callado y tiene ese toque asiático de timidez, y por eso me encuentro bien con él: a su lado siento que puedo ser yo mismo, que no tengo que hacer nada para parecer guay, mientras que cuando estoy con un grupo grande de gente que no es asiática o arma mucho ruido tengo la impresión de tener que representar un papel». Aunque parecía desdeñar los estilos de comunicación occidentales, reconocía que, de cuando en cuando, desearía ser, él también, bullicioso y desinhibido. «Ellos se encuentran más a gusto con su propio carácter», decía de sus compañeros de clase caucásicos. Los asiáticos «no se encuentran incómodos con lo que son, sino con la idea de tener que expresarlo. En un grupo, uno se siente siempre compelido a ser sociable. Cuando no cumplen con las expectativas, es fácil vérselo en la cara».

Mike me habló de un acto pensado para que los novatos rompieran el hielo en el que había participado, un juego de pistas organizado en San Francisco con la intención de animar a los estudiantes a salir del cascarón que los protegía.

Mike era el único asiático con que contaba su equipo, conformado por jóvenes alborotadores de los cuales algunos no dudaron en correr desnudos por una de las calles de la ciudad ni en travestirse en unos grandes almacenes. Una de las muchachas que lo integraban se plantó en paños menores en el escaparate de un establecimiento de Victoria's Secret. Mientras me refería todos estos detalles, pensé que me iba a decir que habían ido más allá de lo que era apropiado; pero lo cierto es que no los miraba con malos ojos a ellos, sino a sí mismo. «Cuando la gente hace cosas así, hay un momento en que me siento violento: esta clase de situación pone en evidencia mis propios límites, y no puedo evitar sentir que son mejores que yo».

De sus profesores estaba recibiendo un mensaje similar. Pocas semanas después de aquella actividad, su orientadora, docente de la Facultad de Medicina de Stanford, invitó a su casa a un grupo de estudiantes. Mike quería causar buena impresión, pero no se le ocurría nada que decir. Los otros no parecían tener dificultad alguna en hacer chistes y formular preguntas inteligentes. «Mike, has hablado tanto —bromeó ella cuando se despidieron— que casi me dejas sorda». Se fue de allí resentido consigo mismo. «A los callados nos consideran frágiles o faltos de algo», concluía con pesar.

Aquella sensación no debía de ser totalmente nueva para él: ya había conocido vislumbres de ella en el instituto, pues a pesar de imperar en Cupertino una ética casi confuciana de silencio, estudio y respeto por la relación con los demás, sus habitantes tampoco dejan de estar sujetos a las costumbres del ideal extrovertido. En el centro comercial de la ciudad, una tarde de un día entre semana, un grupo de gallitos adolescentes de ascendencia asiática y pelo de punta llama a gritos a otro de chicas vestidas con camisetas de tirantes que bromean mientras ponen los ojos en blanco. En la biblioteca, los sábados por la mañana, hay quien estudia con concentración en un rincón u otro de la sala de lectura, mientras que otros se reúnen en mesas bulliciosas. Pocos de los jóvenes asioamericanos con los que hablé en Cupertino quisieron identificarse con el término *introvertido*, aun cuando se describieran como tales en la práctica. Y por grande que sea su adhesión a los valores de sus mayores, parecían dividir su mundo en asiáticos «tradicionales» y «superestrellas»: si los primeros hacían las tareas sin alzar la cabeza, en el caso de los segundos, el buen rendimiento académico no estaba reñido con el hecho de hacer un tanto el indio en clase, llevar la contraria al profesor y hacerse notar.

Mike me contó que muchos estudiantes se afanan en ser más sociables que

sus antecesores. «Creen que sus padres son demasiado callados e intentan compensarlo pasándose de extrovertidos». Algunos de los de la generación anterior también han empezado a mudar de valores. «Los padres asiáticos están empezando a ver que no trae cuenta ser callado y aconsejan a sus hijos que tomen la palabra y participen en los debates —me dijo—. En toda California solo había un programa de discursos y debates que superase al nuestro, y todo por orientar a los chavales a hablar en voz alta y convincente». Aun así, cuando conocí a Mike en Cupertino, parecía saber bien quién era y cuáles eran sus valores. Era consciente de que no se contaba entre las «superestrellas» —de hecho, en una escala de popularidad del 1 al 10 se situaba a sí mismo en el 4—, pero parecía contento con su propia persona. «Prefiero relacionarme con gente de personalidad más auténtica —me decía entonces—, y eso me acaba llevando a chicos más tranquilos. No es fácil ser jovial al mismo tiempo que intento ser sabio».

De hecho, se diría que Mike vivió feliz el período que estuvo dentro del caparazón de Cupertino. Los niños asioamericanos que crecen en comunidades de estilo más estadounidense suelen topar más temprano con las dificultades que hubo de afrontar él en Stanford. Cierto estudio comparativo que siguió a adolescentes estadounidenses de ascendencia europea con púberes chinoamericanos de segunda generación a lo largo de un período de cinco años determinó que estos últimos eran mucho más introvertidos que aquellos en aquella etapa de su vida… y que su autoestima sufría por ello[21]. En tanto que los chinoamericanos introvertidos de doce años se sentían perfectamente a gusto consigo mismos —es de suponer que por seguir midiéndose conforme al baremo que les ofrecía el sistema de valores tradicionales de sus mayores—, cuando cumplían los diecisiete y se veían expuestos en mayor grado al ideal extrovertido estadounidense, su amor propio comenzaba a caer en picado.

Si los niños chinoamericanos pagan con malestar social el hecho de no encajar, cuando crezcan bien podría ser que el coste se hiciera efectivo en su sueldo: el periodista Nicholas Lemann entrevistó a un grupo de estadounidenses de ascendencia asiática mientras se documentaba para *The Big Test*, libro dedicado al valor del mérito en la nación. «En todo momento parece quedar claro —escribió— que la meritocracia termina el día en que se gradúan, y que, a partir

de entonces, los asiáticos comienzan a quedar rezagados por carecer del estilo cultural adecuado para tener buen éxito: son demasiado pasivos y no despliegan la efusión necesaria a tal fin[22]».

En Cupertino conocí a muchos profesionales que luchaban con esta misma situación. Cierta ama de casa acaudalada me hizo saber que buena parte de los cónyuges de las mujeres que conformaban su círculo social habían aceptado hacía poco un puesto de trabajo en China e iban y venían de Cupertino a Shanghái, en parte porque su condición de hombres callados les impedía medrar en la región en que habitan. Las compañías estadounidenses «no los creen capaces de manejar el negocio por motivos de imagen: aquí, en el mundo empresarial, uno tiene que reunir una gran cantidad de tonterías y presentarla al auditorio, y mi marido expone su punto de vista y se acabó. Si se fija, en las grandes compañías no hay casi ningún asiático entre los ejecutivos de más arriba: prefieren contratar a alguien que no sepa nada del negocio, pero sea capaz, quizá, de hacer una buena presentación».

Un ingeniero informático me reveló que se sentía muy vigilado en su trabajo en comparación con otros, «y sobre todo con los de ascendencia europea, que hablan sin pensar». En China, a su decir, «si no hablas, te consideran un sabio, y aquí pasa todo lo contrario: a todo el mundo le encanta expresarlo todo en voz alta. El que tiene una idea y todavía no la ha madurado lo suficiente también la dice. Si yo pudiera comunicarme con más soltura, seguro que valorarían mi trabajo como se merece. Es verdad que mi jefe me aprecia, pero todavía no se ha dado cuenta de que puedo hacer cosas excelentes». A continuación, me confesó que se había inscrito en un curso de extroversión al estilo estadounidense impartido en el Foothill College, muy cerca de Cupertino, por un profesor de ciencias de la comunicación nacido en Taiwán llamado Preston Ni. Este dirige seminarios intensivos de «Éxito Comunicativo para Profesionales de Origen Extranjero» que se anuncian en línea a través de un grupo local llamado Silicon Valley SpeakUp Association, que tiene por misión «ayudar a los profesionales nacidos en el extranjero a triunfar en la vida mediante la mejora de sus competencias emocionales». «¡Hable lo que tiene en su cabeza! [*sic*] —es la exhortación que puede leerse en su página web—. Juntos, todo el mundo rinden [*sic*] más en la SVSpeakUp».

Intrigada por saber cómo podía ser aquello de hablar lo que uno tiene en la cabeza desde el punto de vista de un asiático, me inscribí, y unos sábados por la

mañana después, me encuentro sentada frente a un pupitre en una aula muy moderna iluminada por el sol que entra a raudales desde las montañas de la región septentrional de California por la luna de las ventanas. En total somos quince los alumnos, y aunque muchos proceden de países asiáticos, también los hay del Este europeo y de Hispanoamérica. El profesor Ni, hombre de aspecto afable que viste un traje de corte occidental y una corbata de color dorado con un motivo de una cascada de estilo chino, y muestra una sonrisa tímida, comienza la clase ofreciendo una visión de conjunto de la cultura empresarial estadounidense. Enseguida advierte que en Estados Unidos es necesario tener estilo, amén de sustancia, si se quiere triunfar. Quizá no sea justo, ni tampoco el mejor modo de juzgar la contribución de una persona a la postre, «pero si uno no tiene carisma, ya puede ser la persona más brillante del mundo, que no se le respetará».

Esta cultura, a su decir, es muy diferente de otras. Cuando un gerifalte comunista chino pronuncia un discurso, puede permitirse leerlo, y no ya en un autocue, sino en un papel. «Si es el dirigente, todo el mundo tiene que escucharlo». Pide un voluntario y hace salir al frente de la sala a Raj, un ingeniero informático indio de algo más de veinte años que trabaja en una compañía de las que figuran en las listas de la revista *Fortune*. Lleva puesto el uniforme de los empleados de Silicon Valley: camisa informal y pantalones chinos, aunque su lenguaje corporal pone de relieve su actitud defensiva. De pie, con los brazos cruzados sobre el pecho con gesto protector, no deja de rascar el suelo con sus botas de senderismo. Antes, cuando hemos recorrido la sala presentándonos unos a otros, nos ha asegurado, con voz trémula desde el asiento que ocupaba en la última fila, que quería aprender «a conversar más» y «ser más abierto».

El profesor Ni le pide que hable a la clase de los planes que tiene para el resto del fin de semana.

—Voy a cenar con un amigo —responde Raj, mirándolo fijamente y en voz apenas audible—, y mañana a lo mejor voy a hacer senderismo.

El profesor lo anima a volver a intentarlo.

—Voy a cenar con un amigo —repite Raj—, y luego… —Tras mucho mascullar, concluye—: Voy a hacer senderismo.

—Oyéndote —señala Ni en tono cortés— me ha dado la impresión de que puedo darte mucho trabajo sin tener que prestarte atención. Recuerda que en Silicon Valley, aunque seas la persona más inteligente y capaz del mundo, si

además de mostrar tu trabajo no sabes expresarte, te infravalorarán. Muchos profesionales nacidos en el extranjero tienen esta sensación: son trabajadores a los que colman de elogios y que, sin embargo, nunca llegarán a dirigir nada.

La clase asiente con un gesto de comprensión.

—Sin embargo, existe una manera de que seas tú mismo —prosigue Ni— y comunicar mucho más de ti a través de tu voz. Muchos asiáticos emplean al hablar un conjunto muy reducido de músculos; así que lo primero que vamos a hacer es respirar.

Dicho esto, pide a Raj que se tumbe boca arriba y pronuncie las cinco vocales en el siguiente orden:

—*A… E… U… O… I…* —Se alza la voz de Raj desde el suelo del aula—. *A… E… U… O… I…; A… E… U… O… I…*

Cuando el profesor considera que puede volver a ponerse en pie, le pregunta, animándolo con unas palmadas:

—Ahora, cuéntame qué planes interesantes tienes para después de la clase.

—Esta noche voy a ir a cenar a casa de un amigo, y mañana, a hacer senderismo con otro. —Su voz es más sonora que antes, y la clase aplaude encantada.

El mismo Ni constituye un modelo ejemplar de lo que puede lograrse con empeño. Después de la clase, voy a verlo al despacho y me habla de lo tímido que era cuando llegó a Estados Unidos, y de cómo se fue obligando a ponerse en situaciones —desde campamentos de verano hasta escuelas de empresariales— en las que poder practicar con un comportamiento extrovertido hasta que logró que le saliese de un modo más natural. Estos días está ejerciendo, con no poco éxito, de consultor para clientes como Yahoo!, Visa o Microsoft, a quienes está enseñando las mismas dotes que él mismo logró adquirir hace años por su cuenta.

Sin embargo, cuando empezamos a hablar de la idea asiática de «poder blando» —lo que él llama «liderazgo en forma de agua más que de fuego»— comienzo a ver un lado suyo mucho menos impresionado por los estilos de comunicación occidentales. «En las culturas de Asia —señala— suele haber un modo sutil de obtener lo que deseas, y aunque no siempre sea enérgico, sí que puede ser resuelto y muy hábil. Es mucho lo que puede conseguirse así. Si el poder enérgico te intimida, el blando te convence». Cuando le pido ejemplos de este último, le brillan los ojos al hablarme de clientes cuya fortaleza radica en sus ideas y su corazón. Muchos de ellos se encargan de la organización de

grupos de empleados —conformados por mujeres, personas de origen étnico diverso…— que han logrado ganar gentes para su causa por convicción más que por dinamismo. También se refiere a asociaciones como la de Madres Contra el Alcohol al Volante, capaces de cambiar vidas a fuerza no de carisma, sino de cariño. Aunque las dotes de comunicación que poseen les bastan, su verdadera fuerza procede del contenido.

«A la larga —asevera—, si la idea es buena, la gente cambia. Si la causa es justa y le pones corazón, es casi una ley universal que atraerás a muchas personas dispuestas a compartirla contigo. El poder blando es persistencia callada. La gente en la que estoy pensando es perseverante en sus relaciones diarias de persona a persona, y acaban formando un equipo». En su opinión, es ese el poder que ejercieron personajes de la historia a los que admiramos como la madre Teresa, Buda o Gandhi. Me llama la atención que mencione a este último, pues a casi todos los alumnos de secundaria de Cupertino a los que entrevisté les pedí que me dijeran el nombre de un líder al que admiraran, y muchos de ellos lo escogieron a él. ¿Qué tenía para resultar tan inspirador?

Gandhi fue un hombre de natural tímido y callado[23]. De pequeño le tenía miedo a todo: a los ladrones, a los fantasmas, a las serpientes, a la oscuridad y, sobre todo, a las demás personas. Solía esconderse tras los libros, y volvía corriendo a su casa tan pronto acababa la escuela por temor a tener que hablar con nadie. Aun de joven, cuando fue elegido para su primer puesto de liderazgo, el de integrante del comité ejecutivo de la Sociedad Vegetariana, asistía a todas las reuniones sin que su apocamiento lo dejase hablar.

«Si se desenvuelve usted de un modo excelente cuando habla conmigo —le dijo confuso uno de sus compañeros—, ¿por qué ni siquiera abre la boca cuando estamos todos reunidos? Es usted un zángano». Cuando se daba entre ellos alguna disputa política, sentía pánico de expresar sus opiniones, pese a tener siempre una opinión firme al respecto. Confiaba sus pensamientos al papel con la intención de leerlos en voz alta en las reuniones, pero cuando llegaba el momento, hasta hacer tal cosa lo acobardaba. Con el tiempo aprendió a dominar su timidez, aunque jamás llegó a superarla de veras. Le resultaba imposible improvisar, y evitaba pronunciar discursos siempre que le era posible. Aun en

sus últimos años escribió: «no creo que pudiera ni aunque me sintiera nunca inclinado a participar en una reunión de amigos dedicados a charlar».

Sin embargo, de la mano de su apocamiento iba el rasgo de fortaleza que lo distinguía de todos los demás: una forma de restricción que se entiende con más propiedad si se examinan aspectos poco conocidos de su historia personal. De joven decidió viajar a Inglaterra a estudiar derecho, contra los deseos de los dirigentes de la casta secundaria de los *modhi bania*. A quienes la integraban les estaba prohibido comer carne, y aquellos tenían por imposible el vegetarianismo en el Reino Unido. Sin embargo, él había prometido a su bienquista madre que se abstendría de semejante alimento, y en consecuencia, no veía que hubiese peligro alguno en el viaje. Así lo hizo saber al *sheth*, el jefe de la comunidad.

—¿Vas a desoír las órdenes de tu casta? —le preguntó este.

—En realidad, no hay nada que pueda hacer —repuso él—. Creo que la casta no debería interferir en este asunto.

¡Bum! Lo excomulgaron, para no volver a perdonarlo siquiera cuando, años más tarde, regresó de Europa con las perspectivas de éxito que aguardaban a un abogado joven de habla inglesa. La comunidad quedó dividida en lo relativo a cómo cumplía recibirlo, pues mientras que unos no dudaron en hacerlo con los brazos abiertos, otros optaron por darle la espalda. Tal cosa quería decir que ni siquiera podía comer ni beber en casa de ninguno de los de su subcasta, incluidos su propia hermana y sus suegros.

Gandhi sabía que cualquier otra persona hubiese protestado a fin de que lo readmitieran; pero él no le veía sentido: sabía que luchar por ello solo llevaría aparejadas represalias. En consecuencia, obró conforme a los deseos del *sheth* y se mantuvo a distancia aun de los suyos. Y aunque su hermana y su familia política se mostraron dispuestos a albergarlo en secreto en sus hogares, él declinó el ofrecimiento. ¿Y de qué sirvió su conformidad? La subcasta dejó de molestarlo, y además, sus integrantes —incluidos quienes lo habían expulsado— apoyaron su labor política posterior sin pedir nada a cambio. Lo trataron con afecto y generosidad. «Estoy convencido —escribiría él más tarde— de que todas estas cosas buenas se deben a mi falta de resistencia. De haber hecho campaña para que volvieran a admitirme, de haber tratado de dividir la casta en más bandos, de haber provocado a sus superiores, los habría empujado a emprender represalias, y en lugar de evitar una tempestad, me habría encontrado, a mi regreso de Inglaterra, en medio de una vorágine agitada».

Gandhi tomaría esta decisión de aceptar lo que cualquier otro hombre habría

recusado muchas veces a lo largo de su vida. En Sudáfrica, siendo aún joven, pidió ser admitido en el Colegio de Abogados de la ciudad en que se hallaba. Las autoridades legales, que no deseaban el ingreso en este de ciudadanos indios, trataron de echar atrás su solicitud pidiéndole el original de un certificado que se hallaba archivado en el Tribunal Supremo de Bombay y era, por ende, inaccesible. Él sintió que se lo llevaban los demonios, dado que sabía bien que el motivo real de estas cortapisas no era otro que la discriminación. Sin embargo, se abstuvo de dejar que aflorasen sus sentimientos y optó, en cambio, por negociar pacientemente hasta que las autoridades se avinieron a aceptar la declaración jurada de cierto dignatario local.

Por lo tanto, llegó el día en que hubo de prestar juramento, y en ese instante, el presidente del Tribunal Supremo le ordenó que se quitara el turbante. Él vio entonces puestas de relieve sus propias limitaciones: sabía que en tal caso estaría justificado resistirse, pero creía saber cuándo valía la pena hacer tal cosa y cuándo no, y prefirió obedecer. Sus amigos le hicieron patente su disgusto y lo tildaron de débil por no haber defendido sus creencias. Sin embargo, él estaba convencido de que había aprendido «a apreciar lo que hay de hermoso en el término medio».

Si refiriese al lector estos hechos sin mencionar el nombre de Gandhi ni sus logros posteriores, lo juzgaría un hombre pasivo en extremo. Y en Occidente la pasividad constituye una postura muy poco honrosa. Al decir del diccionario de la editorial Merriam-Webster, ser pasivo significa «recibir la acción de un agente externo», y también «ser sumiso». Aun el mismísimo Gandhi rechazó, a la postre, la expresión *resistencia pasiva* por creerla asociada con la debilidad, y la sustituyó con el término *satyagraha*, que acuñó con el significado de «firmeza en la búsqueda de la verdad». Sin embargo, tal como implica este último, su pasividad no era, en absoluto, flaqueza, sino que comportaba centrarse en un fin último y negarse a desperdiciar energías en escaramuzas innecesarias surgidas a mitad del camino. Él estaba convencido de que una de sus grandes ventajas era, precisamente, la continencia, que no había nacido sino de su timidez:

> He creado, de forma natural, el hábito de restringir mis pensamientos. Raras veces ha escapado de mi lengua o de mi pluma una palabra irreflexiva. La experiencia me ha enseñado que el silencio forma parte de la disciplina espiritual del devoto de la verdad. Encontramos a tantos impacientes por hablar… Y sin embargo, de poco beneficio puede ser al mundo tanta cháchara. Es una pérdida tremenda de tiempo. Mi timidez ha sido, en realidad, mi escudo y mi broquel: me ha permitido crecer y me ha ayudado a discernir la verdad.

El poder blando no se limita a modelos morales como el de Mahatma Gandhi: piénsese, por ejemplo, en la ponderadísima excelencia de los asiáticos en el terreno de las matemáticas y la ciencia. El profesor Ni define aquel como «persistencia callada», y verdad es que este rasgo habita en el corazón de la grandeza académica con tanta certeza como en el de los triunfos políticos de Gandhi. Para que se dé es necesario mantener la concentración, y esto exige contener las reacciones de uno frente a los estímulos exteriores.

El Estudio Internacional de Tendencias en Matemáticas y Ciencias (TIMSS, por sus siglas inglesas) es un examen normalizado de estas disciplinas a que se somete cada cuatro años a niños de todo el planeta[24]. Después de cada prueba, los investigadores analizan con gran detalle los resultados para comparar el rendimiento de los estudiantes de los distintos países, y a la cabeza de la clasificación resultante acaban, de manera indefectible, los de naciones asiáticas como Corea del Sur, Singapur, Japón o Taiwán. En 1995, año en que se celebró por vez primera, surcoreanos, singapureses y japoneses obtuvieron la media más alta del mundo en matemáticas en niños de entre doce y catorce años, y se situaron entre las cuatro primeras nacionalidades en el ámbito de las ciencias[25]. En 2007, cuando los investigadores determinaron el número de estudiantes de un país determinado que alcanzaban el Punto de Referencia Avanzado Internacional, un género de calificación de excelencia para alumnos de matemáticas, toparon con que la mayoría de los que descollaban se concentraba en unos cuantos Estados de Asia[26]. En Singapur y Hong Kong, la proporción de alumnos de cuarto de primaria que llegaba a esta cota o la superaba era de un 40 por 100 aproximado, y en Taiwán, Corea y Singapur, la de los de trece años que la dejaban atrás ascendía a un 40 o un 45 por 100. En todo el mundo, el porcentaje medio de estudiantes que alcanzaba el punto de referencia fue, respectivamente, del 5 y el 2 por 100.

¿Cómo cabe interpretar el fabuloso abismo de rendimiento que se da entre Asia y el resto del planeta? Para ello, resulta interesante tener en cuenta la siguiente indicación relativa al TIMSS. Los estudiantes que se someten al examen deben responder, además, una serie tediosa de preguntas sobre sí mismos que van desde la de cuánto disfrutan con la ciencia hasta la de si en su casa hay libros suficientes para llenar tres estanterías o más. Hace falta mucho tiempo para rellenar todo el cuestionario, y dado que no cuenta en la nota final, son muchos los examinandos que dejan un buen número de preguntas sin

responder. Hay que ser muy perseverante para contestarlas todas. Y sin embargo, conforme a un estudio del profesor de ciencias de la educación Erling Boe, se da la circunstancia de que las naciones cuyos estudiantes completan una porción mayor de este cuestionario tienden a tener alumnos que obtienen resultados encomiables en el examen del TIMSS. Dicho de otro modo: los que más destacan parecen poseer no ya la capacidad cognitiva necesaria para resolver problemas de matemáticas y ciencias, sino también una característica personal tan útil como es la persistencia callada.

Otros estudios han hallado grados muy poco frecuentes de perseverancia en niños asiáticos de edad mucho menor. Así, por ejemplo, Priscilla Blinco, experta en psicología cultural comparada, ofreció a una serie de alumnos de primer curso de primaria nipones y estadounidenses un rompecabezas imposible de resolver para que trataran de completarlo en solitario, sin ayuda de otros niños ni de profesores, y comparó el tiempo que tardaban en renunciar a seguir buscando una solución[27]. Los primeros le dedicaron una media de 13,93 minutos antes de rendirse, en tanto que los segundos no pasaron de los 9,47 minutos. De los estadounidenses, los que insistieron tanto como la media de los japoneses no llegaron al 27 por 100, y solo el 10 por 100 de estos abandonaron tan pronto como la media de aquellos. Blinco atribuye estos resultados a la constancia de los nipones.

La persistencia callada de que dan muestra muchos asiáticos y asioamericanos no se limita al terreno de las matemáticas y la ciencia: varios años después de mi primer viaje a Cupertino, volví a encontrarme con Tiffany Liao, la alumna de secundaria que quería estudiar en la Swarthmore y a la que habían colmado de elogios sus padres por la afición a la lectura que exhibía en público siendo una niña. Cuando la conocí, aquella joven de diecisiete años de rostro infantil que se preparaba para entrar en la universidad dijo estar encantada con la idea de viajar a la Costa Este y conocer a otras personas, aunque también tener miedo a la de vivir en un sitio en el que nadie más que ella tomaría té de burbujas, bebida muy popular en Taiwán. En esta segunda ocasión me encontré con una estudiante refinada que estaba a punto de terminar la carrera, había estudiado un tiempo en España y firmaba sus notas con cierto toque continental: «*Abrazos*, Tiffany[5*]». Nada quedaba en su fotografía del Facebook de los rasgos infantiles de su rostro, en cuyo lugar podía verse una sonrisa aún tierna y afable, si bien no exenta de sagacidad.

Iba camino de alcanzar su sueño de ser periodista, y de hecho, acababan de elegirla jefa de redacción del periódico de su facultad. Seguía describiéndose como una persona tímida —pues aún se ruborizaba al hablar en público o descolgar el teléfono para llamar a un desconocido—, aunque le costaba menos expresar sus pensamientos. Tenía para sí que sus «rasgos callados», la habían ayudado a lograr el puesto que le habían concedido. Para ella, el poder blando significaba escuchar con atención, tomar notas con meticulosidad e investigar a fondo a sus entrevistados antes de reunirse con ellos en persona. «Este proceso ha contribuido al éxito que estoy conociendo como periodista», me escribió. Había acabado por abrazar el poder de los callados.

Cuando conocí a Mike Wei, el estudiante de Stanford que deseaba ser tan desinhibido como sus compañeros, me aseguró que no existían los dirigentes callados. «¿Cómo va a saber nadie que uno tiene convicción si no lo dice?», se preguntaba. Yo traté de animarlo diciéndole que no era así, pero él albergaba tal convicción callada sobre la incapacidad de las gentes calladas para expresar su convicción que, en lo más íntimo de mí, no pude evitar preguntarme si no tendría algo de razón. Eso, sin embargo, fue antes de oír al profesor Ni hablar del poder blando de los asiáticos y de leer lo que tiene que decir Gandhi sobre el *satyagraha*; antes de contemplar el brillante futuro periodístico de Tiffany. Los chicos de Cupertino me enseñaron que la convicción no deja de ser convicción con independencia de la cantidad de decibelios que se emplee para exteriorizarla.

CUARTA PARTE

# CÓMO AMAR Y CÓMO TRABAJAR

9

# CUÁNDO HACERSE EL EXTROVERTIDO

> Un hombre tiene tantos yoes sociales como grupos distintos existen de personas cuya opinión le importa, y por lo común muestra un lado diferente de sí mismo a cada uno de estos colectivos.
>
> WILLIAM JAMES

Permita el lector que le presente a Brian Little, antiguo profesor de psicología de la Universidad de Harvard y ganador de la Beca Docente 3M, considerada por algunos el premio Nobel del ámbito de la enseñanza superior[1]. Es un hombre bajito, fornido y simpático dotado de gafas, voz de barítono, cierta propensión a echar a cantar y a dar piruetas sobre el estrado y un modo de marcar las consonantes y alargar las vocales que recuerda a los actores de la vieja escuela. Hay quien lo ha descrito como un cruce entre Robin Williams y Albert Einstein. Cuando hace un chiste que agrada al auditorio, lo cual ocurre a menudo, da la impresión de pasárselo mejor aún que quienes lo escuchan. En Harvard, sus clases recibían siempre más solicitudes de matrícula de las posibles, y a menudo acababan en ovación.

En cambio, el hombre que voy a describir ahora parece de una condición totalmente distinta. Vive con su esposa en una casa recóndita rodeada de poco menos de una hectárea de bosque canadiense, donde lo visitan de cuando en cuando sus hijos y sus nietos. El resto del tiempo lo pasa en solitario, haciendo partituras, leyendo y escribiendo libros y artículos y enviando a los amigos largas comunicaciones electrónicas que él llama *e-pístolas*. Cuando tiene que hacer vida social, prefiere encuentros de tú a tú; de modo que en las fiestas es normal que se aparte para entablar coloquios discretos no bien encuentra la

ocasión o que se ausente con la excusa de necesitar «un poco de aire fresco». Si se ve obligado a pasar demasiado tiempo fuera de su entorno o en cualquier situación que comporte algún género de conflicto, puede hasta caer enfermo (y no es ninguna exageración).

¿Se sorprendería si le dijese que el profesor vodevilesco y el anacoreta que prefiere vivir en los confines de su mente son la misma persona? Quizá no mucho si se detiene a pensar que todos nos comportamos de manera distinta conforme a la situación en que nos encontremos. Aun así, si es cierto que poseemos semejante flexibilidad, ¿tiene sentido siquiera trazar las diferencias entre introvertidos y extrovertidos? ¿Es caer en una dicotomía exagerada distinguir entre el sabio filósofo introvertido y el dirigente intrépido extrovertido; entre el poeta o el científico rarito, y el deportista o la animadora? ¿No tenemos todos un poco de cada uno de los dos?

Los psicólogos llaman *debate de persona y situación* al que trata de determinar si existen de veras los rasgos fijos de personalidad o cambian en virtud del contexto en que se encuentre el individuo. Si pregunta el lector al profesor Little, le asegurará que, a despecho de su fama y de sus premios docentes, es un introvertido de tomo y lomo, no ya desde el punto de vista del comportamiento, sino también desde el neurofisiológico (cuando hizo la prueba del zumo de limón descrita en el capítulo 4 del presente libro, se puso a salivar de inmediato). Tal cosa hace pensar que hay que situarlo entre quienes defienden la primacía de la persona sobre la situación: Little cree que existen los rasgos de personalidad, que conforman nuestra vida de un modo profundo, que están basados en mecanismos fisiológicos y que permanecen relativamente estables a lo largo de nuestra existencia. Los que así opinan tienen precedentes sólidos en los que apoyarse: Hipócrates, Milton, Schopenhauer, Jung y, de forma más reciente, los profetas de las pruebas de resonancia magnética y actividad electrodérmica[2].

En el otro lado del debate se sitúa un grupo de psicólogos conocidos, por este motivo, como *situacionistas*. Estos defienden que las generalizaciones que hacemos acerca de las personas, incluidos los términos que empleamos para describirnos unos a otros —tímido, atrevido, responsable, amigable…—, resultan engañosos. Para ellos no existe un yo esencial, sino solo los distintos yoes que se dan en una situación *x, y o z.* Esta tesis se dio a conocer al público en 1968, año en que salió a la luz el libro *Personalidad y evaluación,* en el que

Walter Mischel rebatía la idea de los rasgos fijos de personalidad. A su decir, los factores contextuales pueden predecir el comportamiento de personas como Brian Little mucho mejor que aquellos inciertos atributos[3]. El situacionismo prevaleció durante las décadas siguientes. La visión posmoderna del yo que surgió en torno a aquella época, influida por Erving Goffman, autor de *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, hacía pensar que la existencia social era representación, y nuestros seres reales, máscaras sociales[4]. Muchos investigadores dudaban hasta de que hubiesen existido nunca rasgos de personalidad en ningún sentido serio. Los estudiosos de esta empezaron a tener problemas para encontrar trabajo.

Sin embargo, del mismo modo que el debate entre lo innato y lo adquirido se vio desplazado por el convencimiento de que ambos factores contribuyen en la formación de lo que somos, el que enfrentaba persona y situación se vio desbancado por una visión más matizada. Los psicólogos de la personalidad reconocen, por ende, que podemos sentirnos sociables a las seis de la tarde y solitarios a las diez, y que dichas fluctuaciones son reales y dependen del contexto. Sin embargo, también hacen hincapié en toda la información que apunta a que, no obstante dichas variaciones, existe, de veras, una personalidad fija. Hoy aun el mismísimo Mischel lo acepta, aunque sostiene que estos rasgos suelen presentarse en conformidad con una serie de pautas, y así, por ejemplo, habrá quien se muestre resuelto con quienes ocupen su misma posición o con sus subordinados y dócil con quien revista cierta autoridad, en tanto que a otros les ocurre todo lo contrario. Quienes son «sensibles al rechazo» se muestran afables y cariñosos cuando se sienten seguros, y hostiles y autoritarios cuando se sienten repudiados.

No obstante, este cómodo término medio suscita una variación del problema del libre albedrío que analizamos en el capítulo 5. Sabemos de la existencia de determinados límites fisiológicos respecto de quiénes somos y cómo actuamos; pero ¿deberíamos tratar de manipular nuestro comportamiento en la medida en que nos está permitido, o más bien tendríamos que conformarnos con guardar fidelidad a nuestro propio ser? ¿En qué punto se vuelve inútil —o extenuante— tratar de dominar nuestro comportamiento? Si uno es introvertido y desarrolla su labor en el sector corporativo de Estados Unidos, ¿cumple que reserve su verdadero yo para los fines de semana y pase los otros cinco días afanándose por «salir al mundanal ruido, mezclarse con los demás, hablar más y conectar con su

equipo y con otros, desplegando cuanta energía y personalidad sea capaz de reunir», tal como recomendaba Jack Welch en cierta columna de la edición digital de *BusinessWeek*?[5] O si, por el contrario, es un estudiante universitario extrovertido, ¿tendría que reservar su verdadero yo para los fines de semana de parranda y concentrarse en su labor académica de lunes a viernes? ¿Es posible ajustar hasta ese punto la propia personalidad?

La única respuesta convincente que he oído a estas preguntas procede del profesor Brian Little.

La mañana del 12 de octubre de 1979, Little visitó el Real Colegio Militar de Saint-Jean, sito a orillas del río Richelieu, a cuarenta kilómetros al sur de Montreal, a fin de hablar ante un grupo de oficiales superiores. Tal como podía haberse esperado de un introvertido, se había preparado a conciencia para el discurso, ensayando sus comentarios y asegurándose de que podía citar las investigaciones más recientes. Ni siquiera mientras lo pronunciaba salió de lo que él llama «modo introvertido clásico», y no dejó de inspeccionar la sala en busca de señales de desagrado entre el público ni de hacer los ajustes necesarios: una referencia estadística aquí, un toque de humor allí…

La disertación fue todo un éxito —tanto, que lo invitaron a repetir los años siguientes—, pero el siguiente obsequio que le ofreció el colegio lo horrorizó: unirse a los espadones a la hora de almorzar. Little tenía que dar otro discurso aquella misma tarde, y sabía que una hora y media de charla superficial iba a dejarlo para el arrastre: necesitaba recargar fuerzas para la siguiente intervención. Devanándose los sesos a la carrera en busca de un pretexto, anunció que sentía una gran pasión por el diseño naval, y preguntó a sus anfitriones si, en lugar de aquello, podía aprovechar la ocasión de su visita para admirar las embarcaciones que hendían las aguas del Richelieu. En consecuencia, pasó la hora del almuerzo paseando por la margen del río con gesto de admiración.

Little regresó un año tras otro a dar su conferencia, y en cada ocasión, a la hora de almorzar, recorrió las márgenes del Richelieu ensimismado en su imaginaria afición… hasta que el colegio mudó sus instalaciones. Sin río que le sirviera de excusa, el profesor Little recurrió a la única tabla de salvamento a la que, a su ver, podía aferrarse: el lavabo de caballeros. Así, tras cada conferencia

corría a él y se ocultaba en uno de los compartimentos. Una vez, un militar vio sus zapatos por debajo de la puerta y se lanzó a mantener con él una conversación animada que lo llevó a acostumbrarse a apoyarlos en la pared en ocasiones sucesivas a fin de apartarlos de la vista. (El de refugiarse en los cuartos de baño constituye un fenómeno pasmosamente común, tal como sabrá quizás el lector en caso de ser introvertido. «Después de una charla, me voy al compartimento nueve de los servicios», confesó un día Little a Peter Gzowski, uno de los presentadores de radio y televisión más célebres del Canadá, quien le respondió imperturbable: «Yo, después de un programa, me voy al ocho»).

Cabe preguntarse cómo consigue hablar en público de un modo tan competente. A su decir, la respuesta es muy sencilla, y tiene que ver con un campo nuevo de la psicología que ha creado él poco menos que en solitario y al que llama *teoría del rasgo libre*[6]. Él cree en la existencia de unas cualidades fijas y otras variables, y así, aunque poseamos unos atributos concretos innatos o adquiridos —como, por ejemplo, la introversión—, nos es dado salirnos del guión al servicio de «proyectos personales fundamentales». Dicho de otro modo: los retraídos pueden actuar como extrovertidos por un trabajo que consideran importante, por sus seres queridos o por cualquier otra cosa que tengan en gran estima. La teoría del rasgo libre explica, pues, que uno de ellos sea capaz de organizar una fiesta sorpresa a su esposa extrovertida o unirse a la asociación de padres del colegio de su hija, y también que una científica extrovertida pueda conducirse con reserva en su laboratorio, que una persona conforme se muestre inflexible durante una negociación laboral o que un tío cascarrabias trate con cariño a su sobrina cuando salga con ella a tomar un helado. Aunque, tal como ponen de relieve estos ejemplos, esta tesis es aplicable en muchos contextos diferentes, lo cierto es que resulta relevante en particular en el caso de los introvertidos que se desenvuelven en el contexto del ideal extrovertido.

Al decir de Little, nuestras vidas crecen de un modo espectacular cuando nos consagramos a un proyecto personal fundamental que consideramos relevante. Él, como un Sócrates moderno, ama profundamente a sus discípulos, y por lo tanto, los de abrir su mente y velar por su bienestar constituyen para él dos de dichos proyectos. Cuando tenía horas de atención al alumnado en su despacho de Harvard, los estudiantes hacían cola en el pasillo como si regalase entradas para un concierto de *rock*. A lo largo de más de una veintena de años de docencia en el centro, escribió para ellos varios centenares de cartas de recomendación

*anuales*. «Brian Little —escribió uno— es el profesor más encantador, divertido y afectuoso que he conocido nunca. Me cuesta empezar siquiera a enumerar en cuántos aspectos ha influido de forma positiva en mi vida». En consecuencia, para Little, el esfuerzo adicional que necesita para sobrepasar sus límites naturales queda justificado al ver su proyecto personal fundamental —la activación de todos esos cerebros— rendir sus frutos.

De entrada, su teoría parece contradecir un aspecto muy valorado de nuestra herencia cultural; y es que tenemos grabado a fuego en nuestro ADN filosófico el consejo de Shakespeare, citado con gran profusión: «A tu propio ser sé fiel[7]». A muchos nos incomoda la idea de interpretar un personaje «falso» el tiempo que sea, y si para hacerlo optamos por convencernos de que este es real, podría ser que acabáramos por consumirnos sin saber siquiera por qué. Lo genial de la teoría de Little es la pulcritud con que resuelve este inconveniente. Está bien: solo estamos fingiendo ser extrovertidos, y es cierto que semejante falta de autenticidad puede resultar ambigua en lo moral —por no decir ya agotadora—; pero si nos mueven el amor o una vocación profesional, no hemos dejado de seguir la recomendación de Shakespeare.

Cuando alguien se vuelve un maestro en la adopción de rasgos libres puede ser difícil creer que, en realidad, se ha salido de su papel. Los alumnos del profesor Little suelen mostrarse incrédulos cuando él dice ser introvertido, y sin embargo, su caso dista mucho de ser el único: hay muchas personas, en particular en puestos de autoridad, que manifiestan en mayor o menor grado esta clase de extroversión fingida. Piénsese, por ejemplo, en mi amigo Alex, apto presidente de una compañía de servicios financieros que accedió a concederme una entrevista sincera a condición de que respetase de forma escrupulosa su anonimato. Según reveló, aprendió por sí mismo esta técnica con doce años, cuando llegó a la conclusión de que sus compañeros se estaban aprovechando de él. «Yo era la persona más agradable y educada que puedas imaginar —recordaba—, pero el mundo no era así. El problema es que si eres, sin más, buena persona, te machacan; y yo me negué a llevar una vida en la que pudiesen hacerme eso. Fue como decir: “Vale: ¿cuáles son las reglas aquí?”. Y lo cierto es que solo había una. Tenía que metérmelos a todos en el bolsillo. Si quería ser buena persona, tenía que hacerme con las riendas de la escuela».

Pero ¿cómo ir del dicho al hecho? «Estudié la dinámica social, puedo asegurar que más que nadie que hayas conocido», aseveró Alex. Observó la forma de hablar y de caminar de los otros, y en particular, la actitud de dominación de determinados varones. Ajustó su propia personalidad, y eso le permitió seguir siendo, en esencia, un muchacho tímido y amable sin que se aprovecharan de él. «En todos los aspectos más arduos, en los que podían machacarme, me propuse: "Tengo que aprender a hacer esto". Por eso ahora estoy preparado para lo que me echen. Porque así no te estafan».

Alex también supo sacar partido de sus dotes naturales. «Aprendí que los chicos hacen básicamente una sola cosa: ir a la caza de las chicas. Las consiguen, las pierden, hablan de ellas… A mí aquello me parecía muy retorcido. ¡Si a mí me gustaban de veras! De ahí viene la intimidad. Conque, en vez de sentarme con unos y otros a hablar de ellas, me propuse conocerlas, y me serví de las relaciones que tenía con ellas y de mis logros deportivos para meterme a los chicos en el bolsillo. Además, de vez en cuando hay que dar algún puñetazo, y eso también lo hice». Hoy tiene una actitud campechana, afable y desenfadada. Yo nunca lo he visto de mal humor, pero quien le lleve la contraria en una negociación tendrá ocasión de conocer el lado belicoso que él mismo se impuso en aquella época. Y si trata de planear una cena con él, topará con su lado introvertido.

«Puedo pasar años, literalmente, sin tener contacto con mis amigos, a excepción de mi mujer y mis hijos —asevera—. Fíjate en nosotros: tú eres una de mis mejores amigas, y ¿cuántas veces hablamos? ¡Cuando me llamas tú! No me gusta alternar. El sueño de mi vida es vivir en medio de cuatrocientas hectáreas de campo con mi familia, y en él no aparece ninguna pandilla de amigos. Por lo tanto, con independencia de lo que pueda parecer por la apariencia que ofrezco en público, soy una persona introvertida. Creo que, en lo fundamental, soy el mismo que he sido siempre. Soy tímido a más no poder, pero lo compenso».

No obstante, ¿cuántos de nosotros somos capaces de salirnos tanto de nuestro papel? (Dejemos a un lado, por el momento, la pregunta de si queremos hacerlo). El profesor Little resulta ser un gran intérprete, y lo mismo ocurre a los directores generales de muchas compañías; pero ¿y el resto de nosotros?

El psicólogo Richard Lippa se propuso resolver esta cuestión hace unos años[8]. Llevó a su laboratorio a un grupo de introvertidos y les pidió que actuasen como extrovertidos mientras fingían dar una clase de matemáticas. Entonces, su equipo, pertrechado con videocámaras, midió la longitud de sus pasos, el número de veces que miraban a sus «alumnos», el porcentaje del tiempo que pasaban hablando, la velocidad y el volumen de su discurso y la duración total de cada sesión docente. Asimismo, les asignaron distintas calificaciones conforme al grado de extroversión que hubiesen expresado con la voz y el lenguaje corporal.

A continuación, hicieron lo mismo con extrovertidos de verdad y compararon los resultados, y determinó que, si bien el último grupo daba la impresión de ser más extrovertido, algunos de los del primero resultaban convincentes hasta extremos asombrosos. Se diría que la mayoría de nosotros sabe cómo fingir esta personalidad en mayor o menor medida, y que, de forma consciente o inconsciente, sabemos que la longitud de nuestros pasos y la cantidad de tiempo que pasamos hablando o sonriendo nos catalogan como introvertidos o extrovertidos. Aun así, solo podemos dominar el modo como nos presentamos a los demás hasta un límite, lo que, en parte, se debe a un fenómeno denominado *acto fallido*, por el que, sin advertirlo, delatamos nuestro ser verdadero a través del lenguaje corporal: apartar la mirada de forma sutil en el momento en que un extrovertido habría mirado a los ojos a su interlocutor, o un giro hábil de la conversación para dar la palabra al auditorio cuando un orador extrovertido habría seguido hablando un tanto más.

¿Cómo es posible que algunos de los seudoextrovertidos de Lippa obtuviesen una puntuación tan semejante a la de los de verdad? Resultó que los que destacaban a la hora de hacerse los extrovertidos solían destacar también en un rasgo que los psicólogos llaman *autosupervisión*, lo que les permite modificar su comportamiento en virtud de las exigencias sociales de una situación tras buscar pistas que les indiquen cómo actuar[9]. Donde van, hacen lo que ven, tal como ha indicado Mark Snyder, autor de *Apariencias públicas, realidades privadas* y creador de la escala de autosupervisión. Una de las personas que conozco que mejor domina esta técnica es Edgar, un habitual muy famoso y querido del panorama social neoyorquino. Si hay una noche en toda la semana en la que su esposa y él no organicen una campaña de recaudación de fondos o cualquier otro acontecimiento social es porque están asistiendo a alguno. Es uno de esos

*enfants terribles* que tiene por tema favorito de conversación sus últimas travesuras. Y pese a todo, es introvertido declarado. «Prefiero mil veces sentarme a leer y a pensar a hablar con la gente», asegura.

Sin embargo, hablar, desde luego, habla. Creció en el seno de una familia por demás sociable que esperaba de él que se autosupervisara, y lo cierto es que motivaciones no le faltan. «Me encanta la política —afirma—, en todas sus formas, y me encanta hacer que ocurran cosas: quiero cambiar el mundo a mi manera. Así que hago algo que es artificial. En realidad, no me gusta ir de invitado a la fiesta de nadie, porque entonces tengo que ser divertido; prefiero hacer de anfitrión, porque eso te sitúa en el centro sin necesidad de ser de veras social». Cuando se da el primer caso, debe hacer grandes esfuerzos a fin de interpretar su papel. «En mis días de universitario, e incluso en tiempos más recientes, antes de ir a una cena o a un cóctel apuntaba en una tarjeta tres, cuatro o cinco anécdotas divertidas que pudiesen venir al caso y que iba recopilando a lo largo del día: si me llamaba la atención algo, lo escribía. Entonces, durante la celebración, aguardaba el momento propicio y me lanzaba. A veces tenía que ir al baño y sacar las fichas para acordarme de mis historietas».

Con el tiempo, sin embargo, dejó de necesitar recurrir a ellas, pues aunque sigue considerándose una persona retraída, se ha metido tanto en el papel de extrovertido que ya no le cuesta que le afluyan las ideas. De hecho, quienes llegan a dominar la autosupervisión no solo destacan a la hora de producir el efecto y las emociones deseados en una situación social dada, sino que experimentan una tensión menor al hacerlo[10]. En cambio, quienes poseen una pericia mucho menor que los Edgar que hay repartidos por el mundo basan su comportamiento en su propia brújula interior. Poseen un repertorio menor de conductas y máscaras sociales; son menos sensibles ante pistas contextuales que indiquen, por ejemplo, cuántas anécdotas se espera que relaten durante una velada, y están menos interesados en representar un papel, aun en caso de conocer las pistas. Para Snyder es como si unos y otros interpretasen ante un público diferente: uno interior y otro exterior.

Si desea el lector saber qué lugar ocupa en la escala de Snyder, aquí tiene algunas de las preguntas que emplea él para determinarlo:

- Cuando no tiene claro cómo debe actuar en una situación social, ¿observa cómo se están conduciendo otros para guiarse por ellos?

- ¿Recurre a menudo al consejo de sus amistades a la hora de elegir películas, libros o música?
- ¿Es frecuente que actúe de manera muy distinta en virtud de la compañía o el contexto?
- ¿Le resulta fácil imitar a otras personas?
- ¿Es capaz de mirar a alguien a los ojos y mentirle sin mudar el gesto en caso de justificarlo el fin?
- ¿Engaña en ocasiones a otros fingiendo amistad cuando en realidad le disgusta su compañía?
- ¿Actúa para impresionar o entretener a otros?
- ¿Da a veces la impresión de estar experimentando emociones más hondas de las que siente en realidad?

Cuantas más respuestas afirmativas haya dado, más alto será el lugar que ocupa en la escala de Snyder.

Ahora, pregúntese lo siguiente:

- ¿Suele ser su comportamiento expresión de los sentimientos, las actitudes y las creencias que tiene en su interior?
- ¿Siente que no puede defender más ideas que aquellas en las que ya cree?
- ¿Se negaría a cambiar de opinión, o de estilo, a fin de contentar a alguien o ganar su favor?
- ¿Le desagradan los juegos como las charadas u otros que exijan actuar de forma improvisada?
- ¿Tiene dificultades para mudar su comportamiento a fin de ajustarse a personas y a situaciones diferentes?

Cuanto mayor sea el número de respuestas afirmativas que ha dado a este segundo conjunto, menor será la puntuación que le corresponde en dicha escala.

Cuando el profesor Little introdujo el concepto de auto-supervisión en sus clases de psicología de la personalidad, no faltó entre sus alumnos quien plantease, con no poca exaltación, si era ético actuar con un grado elevado de autosupervisión. Hasta hubo quien le habló de parejas «mixtas» —conformadas por novios situados en ambos extremos de la escala— que habían acabado con su relación por ello. A los «altosupervisores», los «bajosupervisores» pueden parecerles rígidos y desmañados en el aspecto social, y estos pueden tener a aquellos por conformistas y engañosos, «más pragmáticos que éticos», según la expresión de Mark Snyder.

De hecho, se sabe que son mejores mintiendo que los que obtienen menor puntuación en la escala, lo que parece respaldar la actitud moralista adoptada por estos últimos.

Little, sin embargo, hombre ético y dado a pensar en el prójimo que, además, resulta tener un grado altísimo de autosupervisión, ve esta, más bien, como un acto de modestia, pues supone que el individuo se adapte a las normas de cada situación en lugar de «modelar la realidad a puñetazos a fin de ajustarla a nuestras necesidades y preocupaciones». A su decir, esta actividad no solo se basa en actuar ni en hacer de anfitrión entusiasta: puede haber una variante más introvertida en la que no preocupe tanto ser el centro de atención como evitar pasos en falso en lo social. Cuando pronuncia un discurso memorable es, en parte, porque está autosupervisando a cada instante, escrutando de continuo a su auditorio en busca de la menor señal de agrado o de aburrimiento para ajustar su presentación a las necesidades de cada instante.

Si una persona domina el arte de la actuación, es capaz de percibir los diversos matices sociales y desea someterse a las normas sociales tal como exige la autosupervisión, ¿debería hacerlo? La respuesta es que la táctica del rasgo libre, que puede ser eficaz si se emplea con juicio, se tornará en desastrosa si se lleva a la exageración. Hace poco participé en una conferencia conjunta en la Facultad de Derecho de Harvard celebrada con ocasión del quincuagésimo quinto aniversario de la admisión de mujeres en el centro. En el campus se congregaron antiguas alumnas de toda la nación a fin de festejar tal conmemoración. Las ponencias se agrupaban bajo el título de «In a Different Voice: Strategies for Powerful Self-Presentation». («Con voz diferente: tácticas para presentarse con decisión»), y las conferenciantes éramos cuatro: una abogada procesal, una jueza, una profesora de oratoria y yo. Yo había preparado a conciencia mis comentarios y sabía bien cuál era el papel que quería representar.

La primera fue la profesora de oratoria, que habló de cómo ofrecer una charla con la que dejar embobado al público. La jueza, que resultó tener ascendencia coreana, abordó la frustración que se siente cuando se da por sentado que todos los asiáticos son callados y estudiosos cuando ella, en realidad, es sociable y enérgica. La abogada, una mujer bajita y rubia que rebosaba dinamismo, habló de cierto careo en que participó y en el que el magistrado tuvo que amonestarla exclamando: «¡Sin morder, señora letrada!».

Cuando me llegó el turno, dirigí mis comentarios a las mujeres del público que no se tenían por tigresas, desmitificadoras ni encantadoras de serpientes. Les aseguré que la capacidad para negociar no es un don innato, como tener el cabello rubio o los dientes rectos, ni pertenece exclusivamente a los aficionados a aporrear mesas que hay en el mundo. Les dije que cualquiera puede destacar en esta actividad, y que, de hecho, muchas veces conviene ser reservado y amable, escuchar más que hablar y tener desarrollado el instinto de armonía más que el de conflicto. De este modo es posible adoptar posturas resueltas sin inflamar el ego de quien tenemos sentado enfrente, y escuchando, es posible saber qué lo motiva de veras y encontrar soluciones creativas que satisfagan a ambas partes. Asimismo, compartí con mi auditorio una serie de trucos psicológicos para sentir tranquilidad y seguridad en situaciones intimidadoras, como el de prestar atención a la disposición que adoptan nuestro rostro y nuestro cuerpo cuando nos sentimos de veras confiados y recurrir a ellos cuando llegue el momento de fingir tal cosa. No faltan estudios que demuestren que los gestos físicos sencillos como el de sonreír nos hacen más fuertes y felices, en tanto que poner ceño hace que nos sintamos peor.

Como cabe esperar, acabado el acto, cuando los integrantes del público se acercaron a las ponentes para cambiar impresiones con nosotras, fueron las introvertidas y las seudoextrovertidas las que me buscaron, y de dos de ellas guardo un recuerdo especial. La primera fue Alison, abogada procesal de complexión delgada que, pese a la meticulosidad con que se había acicalado, no podía ocultar un semblante pálido, demacrado y de aspecto infeliz. Llevaba más de una década trabajando en el mismo bufete de abogados expertos en derecho mercantil, y en ese momento había solicitado el puesto de directora de la sección de asuntos legales de diversas compañías. Este parecía un paso lógico, aunque saltaba a la vista que no tenía demasiada fe en él. Y en efecto, no había recibido una sola oferta de trabajo: las referencias de que gozaba le garantizaban el acceso a la última ronda de entrevistas; pero en el último minuto, se veía rechazada. Y sabía muy bien por qué, ya que el cazatalentos que coordinaba sus entrevistas hacía la misma evaluación una y otra vez: no poseía la personalidad que exigía el puesto. Alison, introvertida declarada, hablaba de este juicio irrefutable con gesto compungido.

La segunda antigua alumna, Jillian, ocupaba un puesto de relevancia en una organización de defensa del medio ambiente con el que estaba encantada. Era una persona amable, alegre y práctica, y tenía la suerte de pasar buena parte de

su tiempo investigando y escribiendo informes sobre asuntos que le interesaban. En ocasiones, sin embargo, debía presidir alguna que otra reunión y hacer presentaciones, y aunque después de cada una de ellas se sentía muy satisfecha, no le hacía la menor gracia ser el centro de atención y quería que la ayudase a adoptar una actitud resuelta cuando se sentía aterrada.

¿Qué diferencia existía entre Alison y Jillian? Las dos eran seudoextrovertidas, y podría decirse que aquella sumaba fracasos mientras que esta prosperaba. Sin embargo, el problema de Alison era que ponía su actuación al servicio de un proyecto en el que no creía. En realidad, no le gustaba su profesión: si había elegido ser abogada en Wall Street era porque tenía para sí que es eso lo que hacen los letrados poderosos y prósperos, y por lo tanto, su seudoextroversión no se apoyaba en valores profundos. No se estaba diciendo: «Hago esto para lograr un objetivo que valoro de veras, y cuando lo alcance, podré volver a mi ser verdadero»; sino que su monólogo interior era más bien: «El camino al éxito consiste en ser quien no soy». Eso no es autosupervisión, sino autonegación. Si Jillian se sale de su papel por abordar un asunto que vale la pena y requiere una orientación distinta de forma temporal, Alison cree que en su modo de ser hay algo que falla de manera intrínseca.

Lo cierto es que no siempre es fácil identificar nuestros proyectos personales fundamentales, y a los introvertidos les puede resultar duro en particular, pues llevan tanto tiempo adaptándose a normas extrovertidas, que a la hora de elegir una profesión o una vocación se les hace natural hacer caso omiso de sus propias preferencias. Puede ser que se encuentren incómodos en la Facultad de Derecho, la Escuela de Enfermería o el departamento comercial de una empresa, pero no más que cuando estaban en el instituto o de campamento de verano.

Yo también estuve un tiempo en una posición similar. Disfrutaba con la práctica del derecho empresarial, y aun llegué a convencerme de que había nacido para abogada. Quería creerlo con todas mis fuerzas, ya que había invertido ya no pocos años en la universidad y en formación práctica, y lo cierto es que Wall Street tiene mucho de seductor. Mis colegas eran —en su mayoría— gentes intelectuales, atentas y consideradas, y los honorarios eran generosos. Tenía un despacho en el piso cuadragésimo segundo de un rascacielos con vistas a la Estatua de la Libertad, y me atraía la idea de poder prosperar en un entorno tan dinámico. Se me da bastante bien poner los reparos y plantear las hipótesis en que se centran los procesos mentales de los más de los abogados.

Necesité poco menos de una década para entender que el derecho no iba a ser

nunca mi proyecto personal; que, de hecho, ni siquiera iba a estar cerca de serlo. Hoy puedo decir sin dudarlo cuál es: mi marido y mis hijos, escribir y promover los valores que se consignan en este libro. Una vez que fui consciente de ello, tuve que hacer un cambio. Cuando vuelvo la vista atrás y contemplo los años pasados en Wall Street, se me hacen semejantes al tiempo vivido en un país extranjero: la experiencia fue apasionante, emocionante, y me puso en contacto con un número de personas interesantes al que jamás podría haber llegado a conocer de otro modo; pero en ningún momento dejé de ser una expatriada. Después de pasar tanto tiempo al timón de mi propia transición profesional y guiando a otros a través de la suya, he llegado a la conclusión de que para dar con el proyecto personal vital de cada uno es necesario dar tres pasos esenciales.

En primer lugar, preguntarnos qué nos encantaba hacer de niños. ¿Qué contestábamos cuando nos preguntaban sobre lo que queríamos ser de mayores? Aunque la respuesta concreta pueda no parecer muy encaminada, el impulso subyacente seguro que lo estaba. Si deseábamos ser bomberos, habrá que plantearse qué representaba para nosotros esta profesión. Quizá veíamos en ella a un hombre bueno que rescataba a personas en apuros, o tal vez a alguien que no temía a nada, o puede ser que nos atrajera, sin más, el placer de conducir un camión. Si queríamos dedicarnos a la danza, ¿era por el vestido, por los aplausos, o solo por el deleite de dar vueltas a velocidad de vértigo? Cabe la posibilidad de que en aquel tiempo supiésemos más de nosotros mismos que hoy.

En segundo lugar, hemos de prestar atención a cuál es la clase de trabajo que tira de nosotros. En el bufete en que trabajaba, jamás llegué a ofrecerme a hacerme cargo de más proyectos legales de los necesarios, y sin embargo, pasaba mucho tiempo haciendo trabajo de voluntariado en una organización de liderazgo femenino. Asimismo, formé parte de varias comisiones de la empresa dedicadas a formar y orientar a abogados jóvenes del bufete y a promover su desarrollo personal. Aunque, tal como habrá inferido el lector a estas alturas, lo mío no es precisamente el trabajo en equipo, los objetivos de aquellos comités me resultaban muy inspiradores, y a lograrlos es, de hecho, a lo que me he dedicado.

Por último, debemos prestar atención a las cosas que envidiamos. Es verdad que estoy hablando de un sentimiento muy feo, pero también lo es que nunca miente. Envidiamos sobre todo a quienes tienen lo que deseamos para nosotros. Yo me hice cargo de qué era lo que despertaba en mí tal emoción después de

que, estando reunida en cierta ocasión con algunos de mis antiguos compañeros de Derecho, se pusieron a comparar la trayectoria profesional de otros de nuestra promoción y hablaron con admiración, y con envidia, de uno que presentaba pleitos con frecuencia ante el Tribunal Supremo. Al principio abominé su actitud, pensando que más les valía alegrarse por él. Sin embargo, después de congratularme por mi magnanimidad, reparé en que no tenía mérito ninguno mi largueza, ya que yo no aspiraba a hacer tal cosa ni a obtener ninguno de los honores que brinda la abogacía. Entonces, me pregunté a quién envidiaba yo, y obtuve de inmediato la respuesta: a los compañeros de clase que habían acabado ejerciendo de escritores o psicólogos, y hoy me dedico a mi propia versión de ambas ocupaciones.

No obstante, puede ser que ni siquiera cuando ampliamos nuestros límites al servicio de un proyecto personal fundamental queramos apartarnos demasiado de nuestro verdadero ser, o durante demasiado tiempo. ¿Recuerda el lector las excursiones que hacía el profesor Little al cuarto de baño entre un discurso y otro? Estos retiros nos indican que, por paradójico que resulte, el mejor modo de salirnos de nuestro papel consiste en ser tan fieles como podamos a nosotros mismos, y para ello, lo primero que hemos de hacer es crear tantos «rincones reconstituyentes» como nos sea posible en nuestra vida cotidiana.

Esta es la expresión que emplea Little para referirse al lugar al que acudimos cuando queremos regresar a nuestro yo verdadero[11]. Puede tratarse de un espacio físico, como el sendero que corre paralelo al río Richelieu, o temporal, como los períodos de tranquilidad que puede programar entre llamadas un agente de venta telefónica. Puede significar cancelar todos los planes sociales para el fin de semana antes de una reunión importante, practicar yoga o meditación u optar por el correo electrónico en lugar de celebrar una entrevista en persona (aun de las damas victorianas, cuya ocupación no era otra que estar siempre disponibles para amigos y familiares, se esperaba que se retiraran a descansar por la tarde).

Elegimos un rincón reconstituyente cuando cerramos la puerta de nuestro despacho —si tenemos la fortuna de disponer de uno propio— entre una reunión y otra, y hasta es posible crear uno mientras participamos en una, eligiendo con cuidado el lugar en que nos sentamos o cuándo y cómo vamos a ofrecer nuestra

aportación. Robert Rubin, secretario del Tesoro durante la presidencia de Bill Clinton, asevera en sus memorias, *In an Uncertain World*, que siempre le ha gustado mantenerse «alejado del centro tanto en el Despacho Oval como en el del jefe de gabinete, en donde mi sitio estaba en un extremo de la mesa. Esa modesta distancia física hacía que me sintiera más cómodo y me permitía evaluar las intervenciones de los demás y hacer mis propios comentarios desde una perspectiva diferente pese al escaso alejamiento. No me preocupaba la idea de que me estuvieran observando, y por muy apartado que estuviese uno, siempre podía decir: "Señor presidente, opino esto, eso o lo de más allá"».

A todos nos iría mucho mejor si, antes de aceptar un trabajo nuevo, estudiásemos la presencia o ausencia de rincones reconstituyentes con el mismo detenimiento con que consideramos el derecho a disponer de días de asuntos propios o de seguro médico. Los introvertidos deberían preguntarse si su nueva ocupación va a permitirles dedicar tiempo a actividades que casen con su personalidad, como leer, planear tácticas, escribir o investigar; si van a disponer de un lugar de trabajo privado o tendrán que estar sujetos a las exigencias de una oficina de planta libre, o si, en caso de que el lugar no ofrezca el número suficiente de este género de respiro, van a tener, por la tarde y durante el fin de semana, el tiempo libre necesario para dedicarse a sí mismos.

Los extrovertidos también querrán contar con sus propios rincones reconstituyentes, y así, saber si el puesto de trabajo implica conversar, viajar y conocer a otras personas; si el espacio físico resulta estimulador; si, en caso de no resultar la ocupación tan satisfactoria como cabía esperar, les brinda al menos la flexibilidad horaria que necesitan para esparcirse tras la jornada… Hay que pensar con detenimiento en la descripción del empleo: una mujer por demás extrovertida con la que me entrevisté en cierta ocasión estaba encantada con el puesto de «organización de grupos» que se le ofrecía en una página de Internet dedicada a los padres y la educación de sus hijos, hasta que paró mientes en que iba a tener que pasar los días sentada en solitario ante un ordenador de nueve de la mañana a cinco de la tarde.

Hay quien encuentra rincones reconstituyentes en la última profesión en la que cabría esperar. Una de mis antiguas compañeras de trabajo es una abogada procesal que pasa la mayor parte de su tiempo en completa soledad, investigando y redactando informes legales. Dado que la mayoría de las causas que lleva acaban resolviéndose antes de llegar a los tribunales, cuando ocurre esto último no le resulta demasiado enojoso recurrir a sus dotes de seudoextroversión. Una

auxiliar administrativa introvertida a la que entrevisté se sirvió de su experiencia de oficinista para crear un negocio en la Red que sirve de cámara de compensación y presta servicios de formación para «asistentes virtuales», y que le permite trabajar desde su casa. En el capítulo siguiente, además, tendremos ocasión de conocer el caso de un comercial de primera que superó, año tras año, la marca de ventas de su compañía merced a su empeño en ser fiel a su condición introvertida. Los tres se han internado en ámbitos claramente extrovertidos y los han reinventado a su imagen para poder ser ellos la mayor parte del tiempo después de convertir sus días laborables en un colosal rincón reconstituyente.

Encontrar esta clase de refugio no siempre es sencillo. ¿Qué ocurre, por ejemplo, si el lector desea pasar la noche de los sábados arropado frente a la chimenea con un libro, pero su cónyuge prefiere quedar con su nutrido círculo de amistades? ¿Y si tiene la intención de retirarse al oasis de su despacho privado entre una entrevista de ventas y otra, pero la empresa en la que trabaja ha decidido adoptar un modelo de planta libre para la oficina? Si pretende adoptar rasgos libres, necesitará la ayuda de sus amigos, su familia y sus colegas. Por eso el profesor Little nos insta a todos, con no poca pasión, a buscar «un acuerdo sobre rasgos libres[12]».

Se trata de la última pieza de la teoría de rasgos libres: un acuerdo a este respecto equivale a reconocer que todos vamos a salirnos de nuestro papel durante una parte de nuestro tiempo… a cambio de poder ser nosotros mismos la parte restante. Se da un pacto así cuando la esposa que quiere salir un sábado tras otro elabora con su marido, que desea relajarse ante el hogar, un calendario tan sencillo como el siguiente: «La mitad de las veces salimos, y la otra mitad nos quedamos». También ocurre cuando, después de haber asistido a la despedida familiar, la fiesta de pedida y la despedida de soltera de nuestra mejor amiga extrovertida, esta entiende que nos saltemos los tres días de actividades de grupo anteriores a la boda misma.

Con todo, si bien es fácil negociar este tipo de acuerdos con amigos y familiares, a los que deseamos agradar y que nos quieren tal como somos, el entorno laboral es harina de otro costal, puesto que la mayor parte de las empresas no tiene aún en cuenta estas circunstancias. Por el momento, pues, habrá que proceder de manera indirecta. La orientadora laboral Shoya Zichy me refirió la historia de una de sus clientes, una analista financiera introvertida que

trabajaba en un entorno en el que, bien estaba haciendo una presentación, bien hablando con los compañeros que no dejaban de asomar por su oficina. Estaba tan hastiada, que llegó a pensar en dejar el trabajo; hasta que Zichy le aconsejó que pidiese un tiempo de inactividad.

Téngase en cuenta que esta mujer trabajaba al servicio de un banco de Wall Street, que no es precisamente el ambiente más propicio para una conversación franca acerca de las necesidades de los más introvertidos. En consecuencia, pensó con mucho cuidado la mejor manera de presentar su petición: hizo saber a su superior que la naturaleza misma de su cometido —análisis estratégicos— exigía cierta quietud que le permitiera concentrarse. Una vez expuesta de forma empírica su situación, le fue más sencillo comunicarle cuáles eran sus necesidades psicológicas: dos días a la semana en los que poder trabajar desde casa. El jefe accedió.

Sin embargo, la persona con la que mejor puede alcanzar un acuerdo sobre los rasgos libres, una vez que logre vencer su resistencia, es usted mismo. Vamos a imaginar que es usted una persona soltera. No le hacen gracia los bares, pero sí el contacto personal, y desea tener una relación a largo plazo en la que compartir veladas y conversaciones extensas con su pareja y un círculo reducido de amigos. A fin de alcanzar este objetivo, conviene consigo mismo en que se va a obligar a asistir a actos sociales, porque considera que es el único modo de conocer a alguien y reducir con el tiempo el número de ocasiones así a las que deba acudir. Aun así, mientras persigue esta meta, participará solo en el número de celebraciones que sea capaz de sobrellevar con cierto grado de comodidad. Decide por adelantado cuál es esta cantidad: una vez a la semana, una vez al mes o a la quincena; y una vez cubierto el cupo, se habrá ganado el derecho a quedarse en casa sin sentirse culpable.

También puede ser que siempre haya querido crear su propia empresa, una que le permita trabajar desde casa y pasar así más tiempo con su cónyuge y sus hijos; pero sabe que para ello tendrá que hacer una serie de contactos, y por ello hace consigo mismo el siguiente acuerdo sobre rasgos libres: asistirá a un acto social a la semana; en cada uno de ellos mantendrá al menos un diálogo propiamente dicho —pues tal cosa le resulta más fácil que hablar con unos y con otros— y al día siguiente se pondrá en contacto con su interlocutor a fin de ultimar detalles. Después de eso, podrá irse a casa sin sentirse mal cuando tenga que rechazar otras ocasiones que se le presenten.

El profesor Little sabe demasiado bien qué es lo que ocurre cuando no hacemos este género de trato con nosotros mismos. Aparte de sus excursiones ocasionales a la ribera del Richelieu o al servicio, en cierta ocasión siguió un calendario que combinaba los elementos más agotadores de la introversión y la extroversión. Del lado de esta última, se pasaba los días dando clase, reuniéndose con sus alumnos, supervisando un grupo de debate estudiantil y escribiendo cartas de recomendación, y del de la introversión, se tomaba muy muy en serio todas estas responsabilidades.

«Podría decirse —señala ahora— que me había sumergido de cabeza en conductas propias de un extrovertido, aunque, claro está, solo habría sido uno de ellos de verdad si hubiese escrito cartas de recomendación más rápidas y menos detalladas, no hubiera invertido tanto tiempo en prepararme las clases y no me hubiesen extenuado los actos sociales». También sufrió cierto grado de lo que él denomina «confusión reputacional», pues se hizo célebre como profesor rebosante de vitalidad, y la fama se fue alimentando sin tasa. Aquel era el personaje que todos conocían, y él se sintió obligado a estar a la altura. Como cabe esperar, pronto comenzó a agotarse, no solo física, sino también mentalmente. En un principio no le importó, porque amaba a sus alumnos y amaba su ocupación. Hasta que un día acabó en la consulta de un especialista con una pulmonía doble que había estado demasiado ajetreado para detectar. En realidad fue su esposa quien lo arrastró allí contra su voluntad, e hizo bien, pues, al decir de los médicos, si hubiese esperado mucho más, habría enviudado sin duda.

Aunque lo de la neumonía y el llevar una vida demasiado agitada es algo que le puede ocurrir a cualquiera, en el caso de Little fue consecuencia de salirse de su papel demasiado tiempo y sin disponer de un mínimo de rincones reconstituyentes. Cuando la meticulosidad nos impulsa a asumir más trabajo del que podemos abarcar, llega un momento en que pierden interés para nosotros hasta los menesteres que antes más acaparaban nuestra atención, y además, ponemos en riesgo nuestra propia salud física. El «trabajo emocional», que es el esfuerzo que hacemos para dominar y mudar nuestras propias emociones, se asocia con el estrés, con el hastío y aun con síntomas físicos como enfermedades cardiovasculares[13]. El profesor Little cree que representar durante mucho tiempo un papel que no es el nuestro también puede aumentar la actividad del

sistema nervioso autónomo, lo que, a su vez, puede afectar al sistema inmunológico.

Cierto estudio digno de mención parece indicar que las personas que reprimen las emociones negativas tienden a dejarlas escapar más tarde de forma inesperada[14]. La psicóloga Judith Grob pidió a una serie de personas que ocultasen sus emociones mientras se les mostraban imágenes repulsivas. Hasta hizo que sostuvieran bolígrafos en la boca a fin de evitar que hiciesen ningún gesto. Los de este grupo refirieron un desagrado mucho menor ante las fotografías que los que habían tenido permiso para reaccionar de forma natural. Sin embargo, más tarde, quienes habían recibido instrucciones de permanecer impasibles sufrieron efectos secundarios. Su memoria se vio perjudicada, y las emociones negativas que habían reprimido afectaron a su conducta. Cuando Grob les pidió que completasen la letra que faltaba en la palabra gr_ss, por ejemplo, se mostraron más propensos que otros a responder *gross* («de mal gusto») en lugar de *grass* («hierba»). «Quienes acostumbran [reprimir sus emociones negativas] de manera regular —concluye Grob— podrían empezar a ver el mundo con más negatividad».

Por eso ahora el profesor Little se encuentra de «cura reconstituyente», jubilado de la docencia universitaria y disfrutando de la compañía de su esposa en la casa que tienen en los bosques canadienses. A su decir, ella, Sue Phillips, directora de la Escuela de Administración Pública de la Universidad Carleton, y él son tan semejantes que no necesitan ningún acuerdo sobre rasgos libres que gobierne su relación.

Sin embargo, el que él ha hecho consigo mismo garantiza que hará el resto de sus «obligaciones académicas y profesionales de buen talante» y sin «invertir más tiempo del necesario».

A continuación, vuelve a casa y se acurruca con Sue ante la chimenea.

10

# COMUNICARNOS EN EL ABISMO

## Cómo hablar con los del tipo contrario

> El encuentro de dos personalidades es como el contacto de dos sustancias químicas: de darse alguna reacción, ambas quedarán transformadas.
>
> CARL JUNG

Si los introvertidos y los extrovertidos son el norte y el sur del temperamento —extremos opuestos de un solo espectro—, es de suponer que no podrán llevarse bien; y sin embargo, es frecuente que se den juntos en amistades, negocios y, sobre todo, relaciones amorosas. En parejas así puede existir una gran emoción y una clara admiración mutua por ser complementarios sus integrantes: uno tiende a escuchar, y el otro, a hablar; uno es sensible a la belleza, pero también a los reveses de la fortuna, en tanto que el otro pasa corriendo feliz sobre esos días; uno paga las facturas y el otro saca a los niños a jugar con sus amigos. No obstante, pueden darse problemas si los dos tiran en sentidos opuestos.

Greg y Emily constituyen un ejemplo claro de pareja de introvertida y extrovertido que se aman y se sacan de quicio en igual medida. Greg, que acaba de cumplir la treintena, camina a saltitos, con una mata negra de cabello oscuro caída constantemente sobre los ojos y la risa fácil. Los más lo describirían como un ser sociable. Emily, mujer madura de veintisiete años, es tan retraída como él expansivo. Gentil y de voz suave, lleva el cabello castaño tirando a rojizo recogido en un moño y mira a menudo a los demás con los párpados entornados. Los dos se complementan de un modo maravilloso. Sin él, Emily se olvidaría, probablemente, de salir de casa sino para ir al trabajo, y Greg, sin ella, se sentiría —por paradójico que parezca en una criatura tan social— solo.

Las más de las novias que tuvo antes de conocerla a ella eran extrovertidas, y él dice que, aunque disfrutó con aquellas relaciones, jamás llegó a conocer bien a ninguna, porque siempre estaban «planeando cómo salir con grupos de gente». De Emily habla como con cierta clase de temor reverencial, como si ella tuviese acceso a un estado del ser más profundo, y la define como «el ancla» en torno a la cual gira su mundo. Ella, por su parte, valora el entusiasmo de Greg, que la hace sentir feliz y viva. Siempre la han atraído los extrovertidos, pues, a su decir, «hacen todo el trabajo durante una conversación. Para ellos ni siquiera es trabajo».

El problema es que, durante la mayor parte de los cinco años que llevan juntos, han estado teniendo una variante u otra de la misma pelea. A Greg, promotor musical con un nutrido círculo de amistades, le gusta organizar fiestas todos los viernes, reuniones informales en las que no faltan las fuentes de pasta ni las botellas de vino. Lleva organizándolas desde los últimos años de carrera, y se han convertido en el momento culminante de su semana y en una parte muy valiosa de su identidad. A Emily, sin embargo, le dan pavor estas veladas. Es una mujer muy trabajadora, abogada de un museo de arte, y valora mucho su vida privada. Lo último que desea cuando vuelve a casa es ese género de diversión. Para ella, la forma ideal de comenzar el fin de semana consiste en ir al cine a solas con Greg.

Parece una diferencia irreconciliable: Greg quiere tener 52 fiestas al año, y a Emily le sobran todas. Él dice que ella podía esforzarse un poco y la tacha de antisocial. «Pero ¡si soy una persona social! —le contradice ella—. Te quiero, quiero a mi familia y quiero a mis amigos. Lo que pasa es que no me gustan las cenas. La gente no se relaciona en esas fiestas: simplemente alterna. Tienes suerte de que yo te dedique todas mis energías mientras tú repartes las tuyas entre todos los que te rodean».

Sin embargo, no tarda en echarse atrás, en parte porque odia pelear, aunque también porque duda de sí misma. «A lo mejor sí que soy antisocial —se dice—. Igual me pasa algo». Cada vez que discuten al respecto, le invaden los recuerdos de su infancia: la escuela, que se le hacía más cuesta arriba que a su hermana menor, más encallecida en lo emocional; la preocupación que sentía por situaciones sociales que a los otros no parecían importar demasiado, como, por ejemplo, el declinar una invitación a salir con las amigas tras las clases cuando prefería quedarse en casa, etc. Tiene muchos amigos, porque siempre ha poseído un don especial para la amistad; pero nunca se reúne con ellos en grupo.

Emily ha propuesto una solución intermedia. ¿Y si Greg aprovecha para dar sus fiestas cada vez que ella salga de la ciudad para ver a su hermana? Sin embargo, a él no le gusta organizarlas solo: la quiere, y quiere estar con ella; y a los invitados les ocurre lo mismo cuando la conocen. Así que ¿qué sentido tiene que se vaya? En realidad, para él, esta pregunta es más que simple resentimiento: la soledad es su criptonita, ya que lo vuelve débil. Había ansiado tener una vida matrimonial llena de aventuras compartidas; se había imaginado como parte de una pareja convertida en el centro del mundo, y aunque no quiera reconocerlo, para él estar casado significaba no tener que estar nunca solo. Y ahora Emily le dice que debería hacer vida social sin ella: es como si estuviese incumpliendo una parte fundamental del contrato que los une. Está convencido de que, en efecto, a su esposa le debe de ocurrir algo.

«Igual me pasa algo». No resulta sorprendente que Emily se pregunte esto, ni que Greg la culpe: quizás el malentendido más común —y dañino— en lo que respecta a los tipos de personalidad sea el de dar por sentado que los introvertidos son antisociales y los extrovertidos son prosociales. En realidad, tal como hemos tenido oportunidad de ver, ninguna de estas aseveraciones es correcta: unos y otros son sociales, aunque de un modo diferente. Lo que llaman los psicólogos *necesidad de intimidad* está presente en los dos grupos por igual; de hecho, quien más valora esta no suele ser, tal como lo expresa el reputado psicólogo David Buss, «el extrovertido bullicioso y expansivo considerado por todos el alma de la fiesta», sino más bien alguien con un grupo selecto de amigos íntimos que prefiere «conversaciones sinceras y profundas a fiestas desenfrenadas[1]». Alguien como Emily, por ejemplo.

De igual manera, los extrovertidos no tienen por qué buscar intimidad en sus relaciones sociales. «Se diría que necesitan a las personas como un coro capaz de cubrir sus necesidades de impacto social, igual que el general necesita soldados para satisfacer su necesidad de mando —me hacía saber el psicólogo William Graziano—. Cuando aparece un extrovertido en una fiesta, todo el mundo se entera de que ha llegado[2]».

Todo apunta, pues, a que el grado de extroversión de cada uno influye en el número de amigos que tenemos, pero no en lo buenos amigos que podamos ser de ellos. Jens Aspendorf y Susanne Wipers se propusieron, en un estudio efectuado con una muestra de 132 estudiantes de la Universidad Humboldt de Berlín, entender el efecto de distintos rasgos de la personalidad en sus relaciones

con compañeros y familiares[3]. Se centraron en «los cinco grandes» a los que, al decir de muchos psicólogos, puede reducirse la personalidad humana: introversión y extraversión; amabilidad; apertura a experiencias nuevas; responsabilidad, y estabilidad emocional[4].

Predijeron que a los extrovertidos les resultaría más fácil entablar amistades nuevas que a los introvertidos, y no se equivocaron. Sin embargo, de ser antisociales unos y prosociales otros, cabría esperar que los más extrovertidos fueran también quienes tuviesen las relaciones más armoniosas, y lo cierto es que no fue así. En realidad, este era el caso de los que poseían un alto grado de amabilidad: personas afables, solícitas y cariñosas. Los psicólogos han descubierto que, si los sientan delante de una pantalla de ordenador plagada de palabras, se fijarán más tiempo que otros en vocablos como *humanitario, consuelo* o *ayuda*, y menos en otros como *secuestro, agresión* o *acoso*[5]. Los introvertidos y los extrovertidos tienen las mismas probabilidades de ser amables: no hay ninguna correlación especial entre este rasgo y la extroversión, y esto explica por qué a algunos extrovertidos les encanta el estímulo que supone el hecho de alternar pero no se llevan demasiado bien con aquellos a quienes tienen más cerca[6]. Y también por qué algunos introvertidos —como Emily, cuyo talento a la hora de hacer amigos la presenta como muy amable— colman de atenciones a sus familiares y amigos íntimos y no soportan las charlas intrascendentales. Por lo tanto, cuando Greg la tilda de antisocial se equivoca: Emily cuida de su matrimonio tal como cabría esperar de un introvertido amable, y ha hecho de Greg el centro de su universo social.

Excepto cuando no le es posible. Emily tiene un trabajo muy exigente y, en ocasiones, cuando llega a casa por la noche, apenas le quedan energías. Se alegra siempre de ver a Greg, aunque a veces prefiere sentarse a su lado y ponerse a leer a salir a cenar o enfrascarse con él en una conversación animada. Le basta con su compañía, pero, aunque tal hecho resulta de lo más natural para ella, a él le duele que pueda hacer el esfuerzo por sus compañeros de trabajo y no por él.

Esta situación se repite con lamentable constancia en las parejas mixtas: los introvertidos ansían con desesperación un tiempo de inactividad y la comprensión de sus parejas, en tanto que los extrovertidos anhelan compañía y se muestran resentidos porque otros se beneficien del «mejor» yo de sus cónyuges. A los extrovertidos les puede resultar difícil entender con qué desesperación necesitan recargarse los introvertidos después de un día ajetreado.

Todos nos solidarizamos con un consorte privado de sueño que llega a casa demasiado cansado para hablar, pero no es fácil hacerse cargo de que la sobreestimulación social pueda resultar tan agotadora. Tampoco lo es para los introvertidos comprender lo doloroso que puede llegar a ser su silencio. En cierta ocasión entrevisté a una mujer llamada Sarah, profesora de lengua de instituto dicharachera y dinámica casada con Bob, decano introvertido de Derecho que dedica el día a recaudar fondos para diversos fines y cae rendido cuando llega a casa. Sarah se deshacía en lágrimas de frustración y de soledad al hablarme de su matrimonio.

«Cuando está en el trabajo, es encantador hasta lo indecible —aseveraba—. Todo el mundo me dice que es divertidísimo y que tengo una suerte tremenda de estar casada con él. Y a mí me entran ganas de estrangularlos. Cada noche, en cuanto acabamos de cenar, se levanta de un salto a recoger la cocina; luego quiere leer el periódico y retocar sus fotografías en soledad, y a las nueve, más o menos, viene al dormitorio para ver la tele y estar conmigo; pero, en realidad, ni siquiera entonces está conmigo, aunque le gusta que le apoye la cabeza en el hombro mientras la ve. Es como cuando los niños pequeños juegan a lo mismo sin estar jugando entre ellos, pero con adultos». Sarah está tratando de convencer a Bob de que cambie de ocupación. «Creo que nuestra vida cambiaría muchísimo para bien si tuviese un trabajo que le permitiera pasarse el día delante del ordenador; pero él prefiere dedicarse a las colectas».

En parejas en las que el introvertido es el hombre, tal como ocurre en este caso, es frecuente que confundamos los conflictos de personalidad con diferencias de sexo y echemos mano de la teoría popular de que Marte necesita retirarse a su cueva mientras que Venus prefiere relacionarse. Sin embargo, sea cual sea el motivo de estas diferencias en lo tocante a necesidades sociales —sexo o temperamento—, lo importante es que es posible superarlas. En *La audacia de la esperanza*, por ejemplo, el presidente Barack Obama confiesa que, en los primeros tiempos de su matrimonio con Michelle, se encontraba trabajando en su primer libro y «pasaba a menudo toda la tarde encerrado en el despacho, al fondo de un apartamento de planta alargada. Lo que yo veía normal hacía a menudo que Michelle se sintiese sola». Quien tal cosa afirma atribuye su actitud a las exigencias del hecho de escribir y a la circunstancia de haber pasado buena parte de la infancia como hijo único, y asevera, a continuación, que él y su esposa han aprendido con los años a satisfacer y respetar mutuamente sus necesidades.

También puede ser arduo para unos y otros entender la forma que tiene cada uno de resolver las diferencias. Uno de mis clientes era una abogada de atuendo impoluto llamada Celia. Deseaba divorciarse, pero temía decírselo a su marido. Aunque no le faltaban motivos de peso para adoptar tal decisión, sabía que cuando él se pusiera a rogarle que no lo hiciese iba a acosarla el sentimiento de culpa. Por encima de todo, quería darle la noticia de un modo compasivo.

Decidimos representar la escena de su ruptura conmigo haciendo el papel de su esposo.

—Quiero que disolvamos nuestro matrimonio —dijo ella—, y esta vez lo digo en serio.

—He hecho todo lo que he podido por mantener en pie nuestra relación —repuse yo—. ¿Cómo puedes hacerme esto?

Celia pensó un minuto.

—Llevo mucho tiempo meditándolo, y creo que he tomado la decisión correcta —contestó ella en tono inflexible.

—¿Y qué puedo hacer para que cambies de opinión?

—Nada —fue su rotunda respuesta.

Metida como estaba en el papel de su esposo, no pude menos de quedar muda de asombro. Lo había dicho todo como de memoria, sin pasión. Estaba a punto de divorciarse de mí. ¡De mí, que llevaba once años casado con ella! ¿Es que le daba igual?

Le pedí que probase de nuevo, pero esta vez poniendo emoción en la voz.

—No puedo —me dijo—. No me va a salir.

Pero sí que lo hizo.

—Quiero que disolvamos nuestro matrimonio —repitió, esta vez con voz ahogada por la tristeza, y se echó a llorar de manera incontenible.

El problema de Celia no estaba en la falta de sentimientos, sino en cómo expresar lo que sentía sin perder el dominio de sí misma. Tendió la mano para coger un pañuelo y se compuso antes de volver a adoptar aquella actitud de abogada tajante y fría. No parecía tener acceso a otro talante: o se dejaba abrumar por los sentimientos, o presentaba una serenidad indiferente.

Si recojo aquí la historia de Celia es porque, en muchos sentidos, es igual que Emily y que muchos de los introvertidos con los que me he entrevistado. Es verdad que esta está hablando a Greg de cenas, y no de divorcio; pero el estilo

que emplea para comunicarse recuerda al de Celia. Cuando discute con su marido, lo hace con voz plana y gesto algo distante. Lo que pretende es ser lo menos violenta posible, pues la incomoda el enojo; pero no logra sino dar impresión de desapego. Por su parte, Greg hace todo lo contrario: elevar la voz y sonar más beligerante cuanto más interés pone en resolver el problema. Cuanto más parece retraerse Emily, tanto más solo, herido y airado —por este orden— se siente Greg; y cuanto más furioso se pone él, más herida y asqueada se ve ella, y más se distancia. No tardan en verse encerrados en un ciclo destructivo del que no pueden escapar, en parte porque ambos creen estar discutiendo del modo correcto.

Una situación así no debería sorprender a nadie que conozca la relación que existe entre personalidad y estilo de resolución de conflictos. Este último suele ser distinto en hombres y mujeres, y también entre introvertidos y extrovertidos. Las investigaciones al respecto dan a entender que los primeros tienden a evitar los enfrentamientos, en tanto que los últimos, lejos de rehuirlos, adoptan una actitud abierta y aun pendenciera[7]. Se trata de enfoques diametralmente opuestos que están destinados, claro, a crear fricción. Si Emily sintiera menos aversión respecto de las discusiones, no reaccionaría de un modo tan marcado ante la franqueza de Greg, y si él tuviese unos modos más moderados, sabría apreciar los empeños de ella por que no llegue la sangre al río. Entre personas de estilos de disputa compatibles, un desacuerdo puede ser la ocasión perfecta para que cada uno de los de la pareja reafirme el punto de vista del otro; pero Greg y Emily parecen entenderse menos cada vez que riñen.

Sin embargo, ¿se quieren menos también, aunque sea mientras dura la pelea? Cierto estudio muy iluminador de William Graziano apunta a que la respuesta a esta pregunta podría ser afirmativa[8]. Este psicólogo dividió a 61 estudiantes varones en equipos a fin de simular con ellos un partido de fútbol. A la mitad de ellos se les asignó un estilo de juego cooperativo. «El fútbol —se les dijo— nos es de gran utilidad, porque para jugarlo con éxito, los del mismo equipo tienen que aprender a trabajar bien en grupo». En cambio, a la otra mitad se le hizo hincapié en la competición entre equipos. Entonces, a cada uno de los participantes se le mostró una serie de diapositivas acompañada con una biografía falsa de sus compañeros de equipo y de los del equipo contrario, y se les pidió que evaluaran lo que sentían respecto de los demás.

Se dieron diferencias notables entre los introvertidos y los extrovertidos. Los introvertidos a los que se asignó el juego cooperativo hicieron una evaluación mucho más positiva de todos los jugadores —no solo de sus rivales, sino también de sus compañeros— que los que tenían que jugar de manera competitiva, y los extrovertidos hicieron lo contrario: quienes valoraron a todos de forma más positiva fueron los que recibieron instrucciones de jugar de forma competitiva. Esto parece revelar un dato nada desdeñable: los introvertidos se sienten atraídos por las personas a las que conocen en contextos amistosos, en tanto que los extrovertidos prefieren a aquellos contra los que compiten.

Un estudio muy diferente, en el que una serie de robots interactuaba durante los ejercicios de rehabilitación física con pacientes que habían sufrido un derrame cerebral, ofrecía resultados sorprendentemente similares[9]. Así, los introvertidos respondían mejor y pasaban más tiempo con las máquinas que estaban diseñadas para pronunciar de un modo tranquilizador y amable frases como: «Sé que no es fácil, pero recuerda que es por tu propio bien», o: «Muy bien: sigue haciéndolo así». Los extrovertidos, por su parte, se esforzaban más con robots que empleaban un lenguaje más vigorizante y enérgico: «Sé que puedes hacerlo mejor; ¡venga!», o: «¡Concéntrate en el ejercicio!».

Estos hallazgos parecen indicar que Greg y Emily se enfrentan a un reto interesante. Si él se siente más atraído por quienes se comportan de un modo resuelto o competitivo, y si Emily siente lo mismo por personas atentas y cooperativas, ¿cómo van a poder llegar a un acuerdo en lo tocante al callejón sin salida de las cenas de los viernes… sin olvidar que se quieren? Cierto estudio de la Facultad de Estudios Empresariales de la Universidad de Michigan ofrece una respuesta fascinante, por más que no se refiera a parejas casadas con estilos de personalidad opuestos, sino a negociadores de culturas distintas, concretamente asiáticos e israelíes[10]. Se pidió a 76 estudiantes de posgrado de Hong Kong e Israel que imaginasen que iban a contraer matrimonio unos meses más tarde y tenían que ultimar detalles con la empresa de hostelería que se encargaría del convite. La «reunión» se celebraría por videoconferencia. A algunos de los estudiantes se les mostró una grabación en la que el encargado de la empresa se mostraba afable y sonriente, y a los demás, una protagonizada por un hombre irritable y hostil. Con todo, el mensaje era el mismo en los dos casos: había otra pareja interesada en celebrar la boda el mismo día; el precio había subido, y había que tomarlo o dejarlo.

Los alumnos de Hong Kong ofrecieron una reacción muy diferente de la de los israelíes, pues se mostraron mucho más propensos a aceptar la propuesta del hostelero amable que la del irascible: el 14 por 100 se avino a cerrar el trato con este, y el 71 por 100, con el otro. Sin embargo, entre los de Israel, el porcentaje fue muy parecido respecto de ambos empresarios. Dicho de otro modo, para los negociadores asiáticos, contaba tanto el fondo como la forma, en tanto que los otros se centraron sin más en la información que ofrecían, sin dejarse influir por la exhibición de emociones afectuosas ni adversas.

La explicación a este marcado contraste hay que buscarla en la definición de *respeto* que se da en cada una de estas dos culturas. Tal como vimos en el capítulo 8, muchos asiáticos hacen patente su aprecio reduciendo al mínimo los conflictos. Sin embargo, al decir de los investigadores, los israelíes «no suelen considerar [la falta de acuerdo] señal alguna de desconsideración, sino más bien de que a la otra parte le preocupa la negociación que tiene entre manos y se está entregando a ella con pasión». Lo mismo es aplicable a Greg y a Emily: cuando ella baja la voz y aplaca su estado afectivo durante una riña con su marido, lo hace porque le parece respetuoso tomarse la molestia de no dejar que se manifiesten sus emociones negativas; pero él piensa que no quiere tomar parte activa en la discusión o, peor aún, que le importa un bledo. Del mismo modo, cuando Greg destapa su ira, da por cierto que Emily entiende, como él, que constituye una expresión saludable y sincera del firme compromiso de su relación, cuando en realidad a ella le da la impresión de que su marido se ha vuelto de pronto contra ella.

En *Anger: The Misunderstood Emotion* («Rabia: la emoción incomprendida»), Carol Tavris recoge el cuento de una cobra bengalí a la que gustaba morder a los aldeanos que pasaban a su lado[11]. Un buen día, un swāmī —un hombre que ha alcanzado el pleno dominio de sí mismo— la convence de que lo que hace no está bien; ella le promete no volver a comportarse de ese modo, y así lo hace. Los niños de la aldea, en consecuencia, se crían sin tenerle miedo y comienzan a abusar de ella, y la serpiente, vapuleada y llena de sangre, se queja al sabio de adonde la ha llevado mantener su palabra.

—Te dije que no mordieras a nadie —responde el swāmī—, pero no que no sisearas.

«Muchas personas —escribe Tavris— confunden un siseo con un mordisco». Greg y Emily, sin ir más lejos. Los dos tienen mucho que aprender de esta historia: él debe dejar de morder, y ella debe entender que no pasa nada si sisean, él o ella. Greg puede empezar por cambiar sus ideas acerca de la cólera, pues está convencido, como la mayoría, de que sirve de válvula de escape a las tensiones. La «hipótesis de la catarsis» —según la cual la agresividad se va acumulando en el interior hasta que la soltamos para bien de nuestra salud— proviene de la Grecia antigua, fue reavivada por Freud y cobró no poca fuerza durante la década de los sesenta, cuando se recurrió a sacos de boxeo y al «grito primal» a fin de «dejar que salga todo». Sin embargo, se trata de un mito; convincente y elegante, pero un mito al fin y al cabo: hay veintenas de estudios que demuestran que el hecho de descargar la ira no la aplaca, sino que la alimenta aún más[12].

Nos va mejor cuando no dejamos que nos posea la rabia. Por asombroso que resulte, los neurocientíficos han llegado a la conclusión de que quienes se han tratado con Botox, lo que les impide adoptar expresiones de enojo, parecen menos propensos a la ira que el resto, ya que el simple hecho de fruncir el ceño hace que la amígdala procese emociones negativas[13]. Y la cólera no es solo dañina en el momento de dejarla escapar, sino que quien tal cosa hace suele tener por delante varios días de trabajo en el proceso de reconciliación con su consorte. Por popular que sea la fantasía que habla de relaciones sexuales fabulosas tras una riña, lo cierto es que son muchas las parejas que aseguran que les cuesta un tiempo volver a mostrarse cariñosas después de un episodio así.

¿Qué puede hacer Greg para calmarse cuando se siente acometido por la ira? Respirar hondo, tomarse un descanso de unos diez minutos… y preguntarse si lo que tanto lo enfurece vale de veras la pena. Si la respuesta es negativa, bien puede olvidar el asunto; pero de lo contrario, quizá quiera expresar sus necesidades no como ataques personales, sino como puntos de una discusión mucho más neutra. El «¡Es que eres tan antisocial…!», puede transformarse en: «¿Podemos buscar un modo de organizar nuestros fines de semana que nos satisfaga a ambos?». Este consejo tendría validez aun cuando Emily no fuese introvertida y sensible —pues a nadie le gusta sentirse dominado u ofendido—, pero sucede que Greg está casado con una mujer a la que repugna en particular la ira y a la que, por lo tanto, no puede responder como si fuese la persona

pendenciera que, al menos en ese instante de acaloramiento, desearía tener por esposa.

Veamos ahora el lado de Emily. ¿Qué podría hacer ella de un modo distinto? Está bien que proteste cuando Greg muerde —es decir, cuando la ataca de manera injusta—, pero ¿y cuando sisea? Debería hacer algo con las reacciones contraproducentes que tiene frente a la ira, como, por ejemplo, su propensión a caer en un círculo de culpa e indefensión. Sabemos desde el capítulo *6* que muchos introvertidos tienden a albergar un marcado sentimiento de culpabilidad desde su infancia más temprana, y también que todos somos proclives a proyectar en otros nuestras propias reacciones. Dado que a Emily, mujer muy poco amiga de las riñas, jamás se le ocurriría morder, y tampoco sisear, a no ser que Greg haga algo horrible, en cierto sentido entiende que los mordiscos de él significan que es ella quien se ha comportado de un modo execrable, por más que sea incapaz de imaginar qué ha podido hacer. Su sentimiento de culpa le resulta tan intolerable que tiende a negar la validez de cuanto está pidiéndole Greg: tanto lo legítimo como lo que está exagerando por la rabia; y esto, claro está, desemboca en un círculo vicioso en el que ella renuncia a su empatía natural y él se siente desoído.

Emily, por lo tanto, tiene que aceptar que no es malo estar equivocado. Al principio no le resultará fácil determinar cuándo lo está y cuándo no, pues el apasionamiento con que expresa Greg sus quejas no le será precisamente de ayuda. Sin embargo, debe intentar no dejarse arrastrar a ese cenagal. Cuando su marido proteste con razón, deberá reconocerlo, no ya para conducirse como es debido en una relación de pareja, sino también para aprender que no pasa nada por haber metido la pata. Esto, además, hará que le sea más sencillo no sentirse herida —y por lo tanto no contraatacar— cuando las quejas de Greg sí sean injustificadas.

¿Contraatacar? Pero ¡si Emily odia los enfrentamientos! Bien, pues necesita acostumbrarse al sonido de su propio siseo. Los introvertidos pueden mostrarse indecisos a la hora de provocar discordancias, y sin embargo, como la cobra pasiva del cuento, deberían tener cuidado de no fomentar la saña de sus parejas. Y responder, o contraatacar, no tiene por qué invitar a la represalia, como teme Emily, sino que puede llevar a Greg a deponer su actitud. Ni siquiera necesita exaltarse; con un sencillo: «A mí no me parece bien», dicho con firmeza, será suficiente. De cuando en cuando, puede ser que Emily quiera sacar los pies del territorio que le es conocido y dar expresión a su propia ira. No olvidemos que

para su marido el acaloramiento equivale a conexión. Igual que los jugadores extrovertidos del juego de fútbol simulado tenían en estima a sus rivales, podría ser que Greg se sintiera más cerca de Emily si ella pudiese asumir, en cierta medida, la actitud entusiasta del jugador dispuesto a hacerse con un partido.

Por otra parte, puede superar la repulsión que le inspira el comportamiento de su marido recordándose que, en realidad, no es tan violento como parece. John, introvertido al que entrevisté y que tenía una relación excelente con la mujer de temperamento acalorado que tenía por esposa, describe así cómo aprendió a hacer esto después de veinticinco años de matrimonio:

> Cuando Jennifer me busca, me busca de verdad. Si un día me voy a la cama sin haber recogido la cocina, a la mañana siguiente me grita: «¡Esto está hecho un asco!». Yo entro y miro a mi alrededor, y veo tres o cuatro tazas fuera de su sitio: no está hecho un asco. Sin embargo, en ella es normal hacer un drama de cosas así. Es su forma de decirme: «Oye: si no te importa, me gustaría que recogieses la cocina un poco mejor». Si me lo dijese así, yo le respondería: «Por supuesto; perdona que no lo haya hecho antes». Sin embargo, como tiene la costumbre de embestir como un tren de mercancías a trescientos kilómetros por hora, me entran ganas de revolverme y decirle: «¡Así, no!». Si no lo hago es porque llevo un cuarto de siglo casado con ella, y he acabado por entender que cuando me habla así no es porque quiera fulminarme allí mismo.

¿Cuál es, entonces, su secreto para relajarse ante las invectivas de su señora? La informa de lo inaceptable de su actitud a tiempo que trata de escuchar el significado de sus palabras. «Intento aprovechar mi capacidad para entender a los demás —afirma—. Hago caso omiso del tono que ha empleado, me olvido del ataque a mis sentimientos y me quedo con lo que quiere decirme». Y lo que está tratando de decirle Jennifer con sus palabras de tren de mercancías acelerado es, a menudo, algo muy sencillo: «Respétame; préstame atención; quiéreme».

Greg y Emily tienen ahora a su disposición ideas muy valiosas sobre cómo resolver sus diferencias mediante el diálogo; pero aún hay otra cuestión a la que deben dar respuesta: ¿Qué es, exactamente, lo que hace que vivan de un modo tan diferente las fiestas del viernes? Sabemos que quizás el sistema nervioso de ella se satura cuando entra en una habitación llena de personas, y también que a él le ocurre todo lo contrario: se siente atraído por la multitud, las conversaciones, los acontecimientos y cualquier otra cosa que le proporcione la sensación entusiasta que provoca la dopamina y tanto ansían los extrovertidos. Para ello, vamos a ahondar un poco en la anatomía de los diálogos que se

producen en sociedad, ya que la clave para resolver las diferencias entre Greg y Emily radica en los detalles.

Hace algunos años, el doctor Matthew Lieberman, neurocientífico que a la sazón estudiaba un título de posgrado en Harvard, puso a hablar por teléfono durante unos minutos a 32 pares de introvertidos y extrovertidos como parte de un experimento[14]. Cuando colgaron, se les pidió que rellenaran un cuestionario detallado en el que debían asignar una calificación determinada a lo que habían sentido y cómo se habían conducido durante la conversación: «¿Te ha gustado tu interlocutor?»; «¿Te has mostrado amigable?»; «¿Te gustaría volver a hablar con esa persona?», etc. Asimismo, se les solicitaba que se pusieran en la piel del otro para responder a otras preguntas como: «¿Cuánto le has gustado?»; «¿Se ha preocupado por ti?», o «¿Te ha alentado?».

Lieberman y los de su equipo cotejaron las respuestas y escucharon las conversaciones antes de determinar qué impresión se habían causado los participantes, y dieron con que los extrovertidos habían evaluado con mucha más precisión si a sus interlocutores les había gustado o no hablar con ellos. Sus hallazgos dan a entender que estos son mejores que los introvertidos a la hora de entender las señales que reciben en un entorno social. El autor del estudio señalaba que tal cosa no resultaba sorprendente a primera vista, dado que, por lo común, se da por sentado que aquellos interpretan mejor esta clase de pistas. Sin embargo, tal como demostró él mismo al introducir cierta variación en su experimento, tal suposición no es del todo correcta.

Él y sus ayudantes seleccionaron a unos cuantos de los participantes a fin de que escuchasen la grabación de la conversación que acababan de mantener *antes* de rellenar el cuestionario, y comprobaron que en este grupo no se daba diferencia alguna entre unos y otros cuando de captar indicios se trataba. ¿Por qué? Porque quienes escucharon las cintas pudieron descifrar las claves sociales sin tener que hacer nada más al mismo tiempo. Y lo cierto es que, al decir de varias investigaciones anteriores a la de Lieberman, los introvertidos son muy buenos descodificadores; mejores que los extrovertidos, de hecho, conforme a los resultados de una de ellas.

Estos estudios, sin embargo, medían la capacidad que tenían los más retraídos para observar interacciones sociales, y no para participar en ellas, y ambas actividades imponen al cerebro unas exigencias muy diferentes. Para la segunda es necesario —digámoslo así— poder hacer varias cosas a la vez con la

cabeza: asumir un buen número de datos a corto plazo sin perder la concentración ni claudicar ante el exceso de tensión[15]. Y esta es precisamente la clase de funcionamiento cerebral para la que suelen estar bien equipados los extrovertidos. Dicho de otro modo: si estos últimos son sociables es porque sus cerebros pueden manejar sin problema varios elementos que requieran a la vez su atención, que es lo que exigen, por ejemplo, las conversaciones entabladas durante una cena con amigos. En cambio, los introvertidos suelen temer los actos sociales que los obliguen a atender a muchas personas a un tiempo.

Téngase en cuenta que la relación social más sencilla entre dos personas requiere efectuar una variedad sorprendente de quehaceres: interpretar lo que dice la otra persona; leer su lenguaje corporal y sus expresiones faciales; alternar entre momentos de habla y momentos de escucha; responder a los comentarios del otro; cerciorarse de que nos está entendiendo; determinar si lo que decimos está teniendo buena acogida y, de no ser así, averiguar cómo arreglarlo o cómo retirarnos, etc[16]. ¿Se imagina el lector lo que supone hacer malabares con todo esto a la vez? Y si eso se da en un diálogo entre dos personas, ¿se hace a la idea de la de cosas que hay que hacer a la vez en un acto colectivo como una cena?

Por lo tanto, en los casos en que los introvertidos asumen el punto de vista del observador, como ocurre cuando escriben una novela o meditan sobre la teoría del campo unificado —o cuando asisten callados a una fiesta—, no están mostrando falta de voluntad o de energía, sino haciendo lo que están preparados para hacer por su constitución.

El experimento de Lieberman nos ayuda a entender qué es lo que maniata a los introvertidos en el plano de lo social, pero no nos muestra cómo pueden destacar.

Piénsese en el caso de un fulano sin pretensiones llamado Jon Berghoff, introvertido de manual hasta en el aspecto físico: enjuto, de nariz aguda, pómulos marcados y ojos meditabundos tras un par de gafas. No es muy hablador, pero lo que dice lo piensa bien antes de abrir la boca, y en particular cuando forma parte de un grupo. «Si estoy en una sala con diez personas y me dan a elegir entre hablar y callar, soy de los que callan —asevera—, y cuando la gente pregunta: “¿Por qué no dices nada?”, es a mí a quien se dirige». Jon es, asimismo, un agente de ventas descollante, y lo ha sido desde la adolescencia. Durante el verano de 1999, estando aún en los primeros cursos del instituto,

comenzó a trabajar de aprendiz de representante de cuchillos Cutco. Visitaba a los posibles compradores de casa en casa; no en una sala de juntas o en un concesionario, sino en un lugar mucho más íntimo: tenía que entrar en la cocina de sus clientes para venderles un útil que usarían a diario para hacer la comida que después llevarían a la mesa.

En las ocho primeras semanas vendió cuchillos por valor de 50.000 dólares, lo que lo colocó en el primer puesto de la clasificación de los mejores representantes de la empresa, por encima de los más de cuarenta mil empleados que habían entrado a trabajar aquel año. Llegado 2000, siendo aún alumno de secundaria, había generado más de 135.000 dólares en comisiones y superado más de veinticinco marcas nacionales y regionales. En el instituto, sin embargo, seguía siendo un muchacho torpe en su relación con los demás que gustaba de refugiarse en la biblioteca durante el recreo. No obstante, dos años después había contratado y formado a otros noventa agentes comerciales y aumentado las ventas en su dominio en un 500 por 100 el año anterior. Más tarde creó la Global Empowerment Coaching, su propia empresa, dedicada a la formación comercial. Hasta la fecha ha ofrecido cientos de discursos, cursos y consultas privadas a más de treinta mil vendedores y directores.

¿Cuál es el secreto de su éxito? Cierto experimento llevado a término por Avril Thorne, especialista en psicología evolutiva y docente, en nuestros días, de la Universidad de California en Santa Cruz nos da una pista al respecto[17]. Thorne reunió a 52 jóvenes de sexo femenino, 26 de ellas introvertidas y las otras 26, extrovertidas, y puso a cada una a mantener dos conversaciones distintas de diez minutos: la primera, con una representante de su mismo grupo, y la segunda, con una de «temperamento opuesto». Su equipo las grabó, y al acabar, pidió a las voluntarias que las escuchasen.

La experiencia reveló una serie de descubrimientos sorprendentes. En primer lugar, los dos grupos participaron más o menos en igual medida, con lo que desmintieron la idea de que los introvertidos hablan menos en toda ocasión. Además, se vio que las parejas introvertidas solían centrarse en uno o dos temas serios durante su coloquio, en tanto que las extrovertidas elegían asuntos más triviales y generales. Era frecuente que aquellas hablaran de problemas o conflictos que se daban en su vida: en la escuela, en el trabajo, con los amigos, etc. Quizá por esta predilección, tendían a asumir la función de consejeras y se turnaban para ofrecerse recomendaciones acerca de lo que las preocupaba. Las

extrovertidas, en cambio, eran más propensas a dar información poco relevante sobre ellas mismas que crease un vínculo con su interlocutora: «¿Un perro nuevo? ¡Qué bien! Yo tengo una amiga que está criando peces de agua salada en una pecera impresionante».

Con todo, la parte más interesante del experimento fue la medición del aprecio que se tenían los dos grupos. Las introvertidas escogían temas más alegres cuando hablaban con extrovertidas, aseveraban que la conversación era más fluida y describían la experiencia como «una bocanada de aire fresco», en tanto que estas últimas tenían la impresión de poder relajarse más ante aquellas y confiarles sus problemas con más libertad. No se sentían obligadas a mostrarse siempre optimistas. Todo esto son datos muy interesantes desde el punto de vista social, siendo así que demuestran que, pese a que ambos grupos se sientan a veces irreconciliables, tienen mucho que ofrecerse mutuamente. Los extrovertidos deberían saber que los retraídos —que a menudo parecen desdeñar lo superficial— están quizás encantados de que alguien los lleve a un terreno más desenfadado, y estos —que en ocasiones tienen la impresión de que su tendencia a hablar de problemas los hace insoportables—, que su actitud hace que aquellos se sientan cómodos cuando quieren abordar temas serios.

La investigación de Thorne también nos ayuda a entender la asombrosa prosperidad de Jon Berghoff en el ámbito de las ventas. Y es que ha sabido transformar su afición por las conversaciones profundas y por aconsejar en lugar de persuadir en algo semejante a una terapia para sus posibles compradores. «Descubrí muy pronto que la gente no me compra porque comprenda lo que estoy vendiendo —explica—, sino porque se siente comprendida». También le resulta muy beneficiosa su tendencia natural a formular muchas preguntas y escuchar con atención las respuestas: «Llegó un momento en que podía entrar en casa de quien fuera y, en lugar de tratar de vender cuchillos, ponerme a hacer cientos de preguntas seguidas. Haciendo las adecuadas, podía llevar la conversación adonde yo quisiera». Lo mismo hace hoy en su empresa: «Trato de sintonizar la emisora de la persona con la que estoy trabajando. Presto atención a la energía que transmite, lo cual no me resulta difícil, porque paso mucho tiempo dentro de mí mismo».

Sin embargo, ¿no necesitan los vendedores el don de entusiasmarse y animar al cliente? Jon sostiene que no: «Hay mucha gente que piensa que para vender hay que hablar rápido o saber cómo usar el encanto personal para convencer al comprador. Para todo eso es necesario comunicarse de un modo extrovertido;

pero en este mundillo existe un tópico que dice: “Tenemos dos orejas y una boca, y deberíamos usarlas de forma proporcionada”. Yo creo que eso es lo que hace que alguien destaque de veras como representante o consultor: lo más importante es saber escuchar. Cuando miro a los mejores vendedores de mi compañía, no veo que hayan necesitado ninguna cualidad extrovertida para triunfar».

Volvamos ahora al callejón sin salida en que habíamos dejado a Greg y a Emily. Acabamos de adquirir dos datos nuevos de vital importancia: 1) la aversión que siente ella por tener la cabeza en varias conversaciones a la vez es real y explicable, y 2) cuando se da a los introvertidos la ocasión de dialogar a su manera, son capaces de conectar con otros de forma trascendente y agradable.

Fue necesario que aceptaran estas dos realidades para que hallasen un modo de salir del punto muerto en que se encontraban. En lugar de centrarse en el número de fiestas que ofrecían, comenzaron a hablar de la forma que debían presentar dichas veladas. En lugar de sentar a todo el mundo en torno a una mesa grande, lo que exigía estar pendiente de varias conversaciones a la vez —cosa que odia Emily—, podían servir la comida a la manera de un bufé que permitiese a los invitados ir creando grupos informales aquí y allá en sofás y almohadones. Tal disposición permitiría a Greg situarse en el centro de la sala, como de costumbre, en tanto que Emily permanecía en la periferia para entablar el género de conversaciones de tú a tú con que tanto disfrutaba.

Resuelto este problema, podían acometer la cuestión, más peliaguda, de cuántas fiestas debían dar. Tras cierto tira y afloja, acordaron ofrecer dos al mes, lo que hacía un total de 24 al año en lugar de 52. No es que Emily espere con impaciencia que llegue el momento de dar una, pero a veces se divierte a su pesar, y Greg ha conseguido organizar las veladas que tanto le gustan sin renunciar a su identidad ni a la persona que más adora en el mundo.

11

# DE REMENDONES Y GENERALES

## Cómo criar a niños calladosen un mundo incapaz de oírlos

> Sabes que nada hay más importante que el principio a la hora de acometer cualquier empresa, y sobre todo si hablamos de un ser joven y tierno, pues ese es el tiempo en que se forma el carácter y con más facilidad se deja en él la impronta deseada.
>
> PLATÓN *La república*

Mark Twain refirió en cierta ocasión la historia de un hombre que recorrió el mundo entero en busca del general más grande que hubiese existido jamás, y cuando supo que el varón que tanto ansiaba encontrar había muerto, viajó al cielo para conocerlo. San Pedro señaló entonces a un hombre de aspecto corriente.

—Ese no puede ser el más grande de todos los generales —protestó el recién llegado—. Lo conozco de cuando vivía en la Tierra, y no era más que un zapatero remendón.

—Lo sé —repuso el portero—, pero si hubiese sido general, habría sido el más grande de todos[1].

Todos deberíamos abrir bien los ojos por si damos con remendones que podrían haber llegado a ser egregios generales, y tal cosa implica poner atención en los niños introvertidos, cuyos dones se reprimen a menudo en casa, en la escuela o en el parque.

Piénsese en la siguiente anécdota aleccionadora oída al doctor Jerry Miller, psicólogo infantil y director del Centro del Niño y la Familia de la Universidad de Michigan[2]. Miller tenía un paciente llamado Ethan. Sus padres lo llevaron a su consulta en cuatro ocasiones, y en todas ellas expresaron el mismo temor: a su

hijo le pasaba algo. Él siempre llegó a la conclusión, tranquilizadora, de que el crío estaba bien. El motivo de su preocupación inicial había sido bastante sencillo: Ethan tenía siete años, y aunque su hermano de cuatro le había pegado varias veces, él no se había defendido. A sus padres, gentes resueltas y extrovertidas que gozaban de puestos de trabajo de relieve en el mundo empresarial y sentían una gran pasión por juegos competitivos como el tenis o el golf, no les habían parecido mal las agresiones del pequeño, pero temían que la pasividad del mayor fuese a marcar toda su vida.

A medida que fue creciendo este último, sus padres trataron de inculcarle un «espíritu combativo» que él no parecía interesado en asumir. Lo inscribieron en el equipo de béisbol y en el de fútbol, pero él solo pensaba en volver a casa para ponerse a leer. Ni siquiera era competitivo en el colegio, donde, pese a su inteligencia, no pasaba de notable. Podía rendir más, y sin embargo, prefería dedicar el tiempo a sus aficiones, sobre todo a la de construir maquetas de coche. Tenía algunos amigos íntimos, pero solía huir del centro de la vida social de la clase. Sus padres, incapaces de explicarse tan desconcertante comportamiento, temían que sufriera depresión. No obstante, al decir del doctor Miller, el suyo no era, ni más ni menos, que un caso evidente de falta de afinidad entre ellos y su hijo. Este era alto, delgado y muy poco atlético: el aspecto propio del típico rarito. Ellos, en cambio, eran sociables, decididos y «siempre estaban hablando y sonriendo a todos mientras tiraban de Ethan para que no se quedara atrás».

Solo hay que comparar sus preocupaciones con la evaluación del doctor Miller. «Era el clásico Harry Potter —señala con entusiasmo—: todo el día leyendo. Le encantaban los juegos imaginativos de toda clase, y construir cosas. Había un montón de cosas de las que estaba deseando hablar. Aceptaba a sus padres mucho más que ellos a él, pues no pensaba que lo suyo fuese patológico, sino que, simplemente, no eran como él. Un niño así, en otra familia, habría sido una criatura ejemplar». Pero sus padres nunca fueron capaces de verlo así. Lo último que supo de él es que, al final, consultaron el caso con otro psicólogo que sí se avino a «tratar» a su hijo. Y ahora es el doctor Miller el que está preocupado por Ethan.

«Es un caso claro de problema iatrogénico —afirma—; es decir, cuando es el tratamiento lo que te hace enfermar, como ocurre, por ejemplo, cuando se intenta hacer cambiar de tendencia a un muchacho homosexual. Me preocupa ese chiquillo: los padres son gente muy cariñosa y tienen buenas intenciones; están convencidos de que, si no lo tratan, están descuidando su deber de preparar a su

hijo para vivir en sociedad. Piensan que necesita más brío, y en esto último quizá tengan algo de razón: no lo sé; pero la tengan o no, creo firmemente que es imposible cambiar a ese crío, y temo que están tratando a un niño perfectamente sano y van a dañar su propia estimación».

Huelga decir que no tiene por qué haber falta de afinidad entre padres extrovertidos e hijos introvertidos. Con un poco de sensatez y de comprensión, cualquiera puede compenetrarse bien con toda clase de niño, según sostiene el doctor Miller; pero es necesario que los progenitores se olviden de sus propias preferencias para ver qué aspecto presenta el mundo para su hijo callado.

Veamos ahora el caso de Joyce y su hija de siete años, Isabel, una niña grácil de segundo de primaria a quien encantan las sandalias de purpurina y los brazaletes de goma de vivos colores con que ciñe sus brazos delgados. Tiene varias amigas íntimas con las que intercambia secretos, aunque se lleva bien con la mayoría de las de su clase. Es la primera que acude a rodear con el brazo a la compañera que ha tenido un mal día, y hasta ha dado los regalos de su cumpleaños a la beneficencia. Por eso a su madre, una mujer atractiva y simpática de humor muy agudo y porte decidido, la han dejado tan perpleja los problemas que está teniendo Isabel en la escuela.

Estando en primero, la niña llegaba a casa a menudo consumida por la inquietud que le provocaba la matona de la clase, que lanzaba improperios a toda aquella compañera que fuera lo bastante sensible para sentirse ofendida. Aunque por lo común elegía meterse con otras crías, Isabel pasaba horas meditando sobre las palabras de aquel mal bicho, tratando de descifrar cuáles habían sido sus verdaderas intenciones y hasta si podía estar sufriendo en casa algún tipo de situación que la llevase a mostrar semejante comportamiento en clase.

Al llegar a segundo, Isabel comenzó a pedir a su madre que no quedase con los padres de sus amigas para ir al parque o a su casa sin preguntarle primero a ella. Normalmente prefería quedarse en casa, y cuando Joyce la recogía del colegio, comprobaba a menudo que, en tanto que las otras niñas se reunían en grupos, ella estaba sola en el patio, jugando a encestar en la canasta. «No estaba con las demás. Tuve que dejar de ir por ella durante un tiempo —recuerda su madre—, porque me daba mucha pena verla así». No podía entender que su hija, aquella criatura dulce y cariñosa, quisiera pasar tanto tiempo en soledad: su niña

debía de tener algo. ¿No sería que, pese a lo que siempre había creído de su natural empático, Isabel careciera de la capacidad para relacionarse con otros?

Cuando la informé de que quizá se trataba solo de un caso de introversión y le expliqué lo que era, Joyce empezó, por fin, a pensar de otro modo sobre las vivencias escolares de su hija. A esta, desde luego, la situación no parecía alarmarla en absoluto. «Necesito descansar después del cole —me diría más tarde—. Allí hay que esforzarse un montón, porque hay muchas niñas en la clase. Me echo a temblar cuando mi madre queda con mis amigas sin decírmelo, porque no quiero que ellas se sientan mal, pero prefiero quedarme en mi casa. En la de los demás tienes que hacer lo que te dicen otros. Además, a mí me encanta pasar el rato con mi madre, porque puedo aprender de ella: lleva viva más tiempo que yo. Tenemos conversaciones profundas, que son las que a mí me gustan, porque hacen felices a las personas[6*]».

Isabel nos está diciendo, con la sabiduría que posee ya en segundo de primaria, que los introvertidos sí se relacionan con los demás. Por descontado: simplemente lo hacen a su modo. Ahora que Joyce entiende las necesidades de Isabel, las dos se divierten haciendo lluvias de ideas para crear tácticas que ayuden a la niña a desenvolverse durante su jornada escolar. «Antes, la tenía todo el día fuera con otros críos y le llenaba de actividades el tiempo libre —señala Joyce—, y ahora he comprendido que le resulta muy estresante estar en el colegio; de modo que, juntas, tratamos de averiguar cuánta actividad social es recomendable y cuándo hay que tenerla». A la madre ya no le importa que su hija quiera pasar el tiempo a solas en su cuarto después de la escuela o ausentarse un poco antes que los otros de un cumpleaños, y también se hace cargo de que, si Isabel no ve nada de eso como un problema, tampoco ella tiene por qué preocuparse.

También ha aprendido a ayudar a su hija a resolver las diversas situaciones que se le presentan en el patio de recreo. En cierta ocasión, Isabel se mostró angustiada por no saber cómo dividir su tiempo entre tres amigas que no se llevaban bien entre ellas. «Mi primera reacción —recuerda su madre— habría sido decirle: “No le des vueltas: ¡juega con todas, y asunto resuelto!”; pero ahora entiendo que ella pertenece a una clase distinta de persona, a la que no resulta fácil trazar un plan para tratarse con tantos niños a la vez durante el recreo. Así que hablamos de con quién va a jugar y cuándo, y ensayamos lo que puede decir a sus amigas para suavizar las cosas».

Unos años más tarde, Isabel llegó a casa un día disgustada porque sus amigas se sentaban en dos mesas distintas en el comedor. En una estaban las más tranquilas de la clase, y en la otra, las extrovertidas. «Gritan —decía de estas últimas—, no paran de hablar, se sientan unas encima de otras… ¡Puaj!». Sin embargo, la entristecía que su amiga Amanda quisiese sentarse en «la mesa de las locas», aun teniendo también buen trato con las de «la mesa más relajada, más pacífica». Tenía el corazón dividido: ¿dónde tenía que sentarse?

Joyce pensó primero que la de «las locas» parecía la más divertida, pero optó por preguntar a Isabel qué era lo que prefería ella. Isabel meditó unos instantes y respondió:

—A lo mejor me siento en la de Amanda de vez en cuando, pero a la hora de comer me gusta más estar tranquila y descansar de todo.

«¿Y por qué?», pensó su madre; pero se mordió la lengua y dijo en cambio:

—Me parece buena idea. Además, Amanda sigue queriendo tenerte de amiga; lo que pasa es que le gusta mucho esa otra mesa. Eso no significa que no quiera estar contigo. Está muy bien que te des el respiro que necesitas.

Reconoce que el hecho de entender la introversión ha cambiado su manera de educar a Isabel, y lo cierto es que le cuesta creer que haya tardado tanto en darse cuenta. «Cuando la veo portarse como la criatura maravillosa que es en realidad, me doy cuenta de cuánto valoro su forma de ser por más que el mundo quiera hacerle ver que debería sentarse en aquella otra mesa. De hecho, contemplar a través de sus ojos a las que se sientan en ella me ayuda a reflexionar sobre la imagen que debo de estar ofreciendo yo a los demás y sobre la necesidad de andar con ojo y administrar mi propia extroversión para no perderme la compañía de quienes son como mi niña».

Ahora también aprecia la sensibilidad de su hija. «Isabel tiene la cabeza de un adulto —asegura—. A veces se me olvida que no es más que una niña. Cuando hablo con ella no me siento tentada a usar ese tono de voz especial que reserva todo el mundo para los niños, ni tampoco adapto mi vocabulario: me dirijo a ella como a cualquier persona mayor. Es muy sensible y muy cariñosa. Se preocupa por el bienestar de todos. Se angustia con facilidad, pero viene todo en el mismo paquete, y a mí me encanta su manera de ser».

Joyce es la madre más cariñosa que he visto, y sin embargo, hubo de superar un proceso de aprendizaje arduo en lo tocante a la educación de su hija por la

diferencia que existía entre sus temperamentos. ¿Habría disfrutado de una afinidad más natural con Isabel de haber sido ella también introvertida? Quizá no: los padres introvertidos pueden tener que superar sus propios retos. A veces, pueden interponerse recuerdos dolorosos de su propia infancia.

Emily Miller, trabajadora social y psicóloga titulada de Ann Arbor (Michigan), me refirió el caso de Ava, una pequeña a la que trató cuya timidez llegaba al extremo de impedirle hacer amigos o concentrarse en clase[3]. Cuando se echó a llorar al tener que unirse a un grupo de compañeros para cantar delante del resto de la clase, su madre, Sarah, decidió buscar ayuda profesional. Cuando Miller le pidió que colaborase con ella durante el tratamiento, la mujer, periodista financiera de no poco éxito, prorrumpió asimismo en llanto: ella también había sido vergonzosa de pequeña, y se sentía responsable de que la niña hubiese de soportar la misma carga terrible. «Ahora lo disimulo mejor —confesó— y puedo hablar con todo el mundo, aunque solo si me escondo detrás de la libreta de periodista».

Su reacción no es poco corriente entre los padres seudoextrovertidos de hijos tímidos, según sostiene Miller. Sarah está reviviendo su propia infancia y, además, está proyectando en Ava sus peores recuerdos; pero tiene que comprender que su hija y ella no son la misma persona, aun cuando dé la impresión de que han heredado temperamentos similares. Entre otras cosas, porque la influencia de su padre y de toda una serie de factores ambientales hace que su personalidad esté llamada a presentar una expresión diferente. La pequeña, de hecho, no tiene por qué sufrir la misma angustia que su madre, y lo cierto es que le hace un flaco favor asumir que será así. Con la orientación correcta, Ava puede llegar a un punto en el que su timidez no pase de ser una molestia insignificante.

No obstante, al decir de Miller, hasta los padres que aún tienen mucho que hacer para mejorar su propia estimación pueden ser de gran ayuda a sus hijos. El consejo de un progenitor capaz de apreciar el modo como se siente su hijo resulta beneficioso de suyo. Si el primer día de colegio se siente nervioso y su padre le dice que a él le ocurría lo mismo, y que todavía le pasa, a menudo, en el trabajo, pero que con el tiempo se hace más llevadero, este estará dándole a entender —aun en caso de que el pequeño no acabe de creerle— que lo comprende y lo acepta.

También puede emplear su empatía para ayudarse a sí mismo a determinar cuándo cumple alentar a su hijo a que haga frente a sus miedos y cuándo puede resultar demasiado abrumador para él. Sarah, por ejemplo, podría imaginar que el de cantar ante el resto de la clase constituye un paso demasiado largo para pedir a Ava que lo dé de buenas a primeras. Sin embargo, también podría imaginar que hacerlo en privado ante un grupo reducido con el que ella se encuentre a gusto, o aun ante una sola amiga de confianza, supone un comienzo mucho más abordable, por más que Ava proteste al principio. Dicho de otro modo: puede saber cuándo tiene que empujar a su hija y hasta dónde.

La psicóloga Elaine Aron, cuya obra sobre la sensibilidad hemos abordado en el capítulo 6, ofrece no poca información valiosa acerca de estas cuestiones al hablar de Jim, uno de los mejores padres que conoce[4]. Este hombre extrovertido y confiado tiene dos hijas. La primera, Betsy, es idéntica a él; pero la segunda, Lily, es más sensible: una gran observadora del mundo que la rodea que, sin embargo, tiende a dejarse acometer por la angustia. Jim es amigo de Aron y, por lo tanto, sabe cuanto hay que saber sobre sensibilidad e introversión. Con todo, aunque aceptó por entero el modo de ser de Lily, no quería que creciese sin superar su timidez.

En consecuencia, «se resolvió —en palabras de Aron— a hacer que conociese todas y cada una de las experiencias en potencia placenteras que presenta la vida, desde las olas del océano, la sensación de trepar a un árbol o la de probar comidas desconocidas hasta las reuniones familiares, el fútbol y el hecho de cambiar de vestimenta frente a la comodidad de llevar siempre el mismo uniforme». En casi todos los casos, la cría pensó en un principio que aquellas vivencias nuevas no valían tanto la pena, y él siempre, sin excepción, respetaba su decisión. Jamás la forzaba, aunque, eso sí, podía llegar a ser muy persuasivo. Y así, se limitaba a compartir con ella su opinión: lo seguro que resultaba probar y el gran placer que podía resultar de la experiencia, y aprovechaba para recalcar las semejanzas que guardaba con otras cosas que ya le habían gustado. Aguardaba a ver ese fugaz centelleo de sus ojos que le indicaba que deseaba unirse a los otros, aun cuando en ese instante no pudiera aún. «Jim evaluaba bien cada una de las situaciones para asegurarse de que en ningún momento fuesen a asustarla, de que pudieran proporcionarle tanto placer como el

orgullo de haber superado con éxito su renuencia. Por encima de todo, no dejó nunca que aquel conflicto interior dejara de ser tal para convertirse en un conflicto entre él y ella. […] Y si ella u otra persona hacen algún comentario sobre sus silencios o su indecisión, no duda en responder: "Esa es tu forma de ser; así de sencillo. Hay quien tiene otra forma de ser, pero tú eres así: te gusta tomarte tu tiempo y estar convencida". Él sabe también que parte de la personalidad de Lily consiste en hacerse amiga de cualquier niño a quien los demás toman el pelo, hacer bien su trabajo, darse cuenta de cuanto ocurre en la familia y ser la mejor estratega de toda su liguilla de fútbol».

Una de las mejores cosas que pueden hacerse por un niño retraído es ayudarle a abordar sus respuestas ante la novedad. Recuérdese que los niños introvertidos reaccionan no solo ante los desconocidos, sino también a los lugares y los acontecimientos nuevos. Por lo tanto, no debe confundir la cautela que pueda mostrar ante una situación ignota con la incapacidad para relacionarse con otros: retrocede ante la novedad o la sobreestimulación, y no ante el contacto humano. Tal como vimos en el capítulo anterior, el grado de introversión y extroversión no guarda correspondencia con el de amabilidad ni con el de deseo de intimidad. Los retraídos son tan propensos como los demás críos a buscar la compañía de otros, aunque muchas veces lo hagan en dosis menores.

La clave está en exponerlos de forma gradual a situaciones y gentes nuevas, cuidando de respetar sus límites, aun cuando puedan parecer extremados. Esta táctica les da más seguridad que la de protegerlos en demasía o empujarlos en exceso. Hay que hacer que sepan que lo que sienten es normal y natural, pero también que no hay nada que temer: «Ya sé que puede ser un poco raro jugar con alguien que no conoces de nada, pero ¿qué te juegas a que ese niño te dice que sí encantado si le pides que juegue contigo a los camiones?». Recuerde seguir el ritmo de su hijo y no aguijarlo. Si es pequeño, quizá sea necesario que haga las presentaciones con el otro niño y no se aleje mientras tenga la impresión de que su presencia le resulta confortadora —si es muy pequeño, convendrá incluso que le deje una mano apoyada con cariño en la espalda—. Cuando asuma riesgos en su trato con los demás, habrá que hacerle saber que admiramos sus esfuerzos: «Ayer te vi acercarte a esos niños nuevos. Sé que eso no siempre es fácil, y estoy muy orgulloso de ti por ello».

Otro tanto cabe decir del resto de situaciones. Imagine el lector a una niña que le tiene más miedo al mar que las otras criaturas de su edad. Sus padres, si son sensatos, reconocerán que tal reacción es natural y aun prudente, pues el mar

es de veras peligroso. Sin embargo, no permitirán que se pase el verano refugiada en la seguridad de las dunas, ni tampoco la lanzarán al agua con la esperanza de que salga nadando. En lugar de eso, le dejarán claro que entienden su inquietud, a tiempo que la inducen a dar pasos modestos. Y así, tras dejar que pase unos días jugando en la arena, con las olas rompiendo a una distancia segura, la aproximarán a la orilla, quizás a hombros de uno de los mayores. Aguardarán a que el mar esté tranquilo, o la marea baja, para hacer que meta un dedo del pie; luego, el pie completo, y después, la pierna hasta la rodilla. Lo harán sin prisa, porque cada pasito es una zancada de gigante en el mundo de un chiquillo. Cuando la niña haya aprendido a nadar como un pez, habrá alcanzado un punto crucial en su relación no ya con el agua, sino con el miedo.

La pequeña se irá dando cuenta poco a poco de que vale la pena superar su turbación para alcanzar la diversión que la espera al otro lado. Aprenderá cómo hacerlo sin ayuda. Tal como lo expresa el doctor Kenneth Rubin, director del Centro para la Infancia, las Relaciones y la Cultura de la Universidad de Maryland: «Si uno se muestra constante en la ayuda que brinda a su pequeño para que aprenda a regular sus emociones y sus conductas de un modo relajante y favorecedor, observará que empieza a suceder algo casi mágico: con el tiempo verá que la criatura parece estar reafirmándose en silencio: “Esos niños se lo están pasando bien: voy a ver”. Estará aprendiendo a poner coto al miedo y la preocupación[5]».

Quien quiera que su hijo adquiera por sí mismo estas facultades no deberá permitir que lo oiga llamarlo *tímido,* pues acabará por asumir la etiqueta y entenderá su nerviosismo como un rasgo fijo más que como una emoción que puede dominar. Por pequeño que sea, seguro que sabe que la palabra tiene connotaciones negativas en nuestra sociedad. Sobre todo, no deberá hacer que se avergüence de su timidez. A ser posible, es mejor enseñarle a sentirse orgulloso de sí mismo cuando aún es muy pequeño y no existen prejuicios tan marcados respecto del retraimiento. Dé ejemplo saludando a los desconocidos de forma calmada y amistosa, así como reuniéndose con sus propios amigos. Invite también a casa a algunos de los compañeros de clase del niño. Hágale saber con dulzura que, cuando están con otros, no está bien que le hable en susurros o le tire de la pernera a fin de comunicarle sus necesidades: tiene que hacerse oír. Asegúrese de que sus encuentros sociales son placenteros eligiendo a críos que no sean demasiado enérgicos y a pandillas que se muestren amigables. Déjelo

que juegue con niños más pequeños, si eso le da confianza, o con niños mayores, si le resulta inspirador.

Si no congenia con uno concreto, no lo fuerce, pues lo que queremos es que sus primeras experiencias sociales sean positivas en su mayor parte. Intente exponerlo a situaciones nuevas de un modo tan gradual como le sea posible: cuando vayan a asistir a un cumpleaños, por ejemplo, háblele antes de lo que va a encontrarse en la fiesta y de cómo podría saludar a los demás («Primero voy a decir: "Felicidades, Joey", y después: "Hola, Sabrina"»). Y asegúrese de llegar temprano: a él le resultará mucho más fácil si es de los primeros invitados y tiene, por lo tanto, la sensación de que son los demás quienes se están uniendo a él en un espacio que «posee» él, más que de estar irrumpiendo en un grupo ya existente.

Del mismo modo, si el niño se muestra nervioso antes del primer día de colegio, puede llevarlo a ver su aula y, si es posible, conocer al maestro y a otros de los adultos que tendrán con él un trato amable, como miembros del equipo directivo, orientadores, conserjes, personal del comedor… Debe ser sutil a la hora de proponer la visita: «Yo no conozco tu clase nueva. ¿Por qué no nos acercamos y le echamos un vistazo?». Jueguen a tratar de averiguar dónde estarán los aseos, cuáles serán las normas para ir, cuál es el camino del aula al comedor y en qué punto lo recogerá el autobús escolar cuando acabe la jornada. Haga que se junte durante el verano con compañeros de su clase que sean compatibles con él.

También puede enseñar a su hijo tácticas sociales sencillas para superar momentos embarazosos. Anímelo a parecer seguro aun cuando no lo esté. Hay tres cosas que a él le serán fáciles de recordar y con las que tendrá buena parte del camino andado: sonríe, ponte derecho y mira a los demás a los ojos. Enséñelo a distinguir rostros amigables en un grupo nutrido de personas. Bobby tiene tres años y no quiere ir a la guardería porque durante el recreo la clase abandona los seguros confines del aula para jugar en la azotea con niños de cursos superiores. Se sintió tan intimidado que solo quiere ir los días de lluvia, en los que no salen a jugar. Sus padres lo han ayudado a recordar con qué compañeros se lo pasó bien y a entender que un grupo ruidoso de niños mayores no tiene por qué aguarle la fiesta.

Si no se siente capaz de hacer todo esto o cree que a su hijo le podría venir bien la asistencia de alguien más, pida a un pediatra que lo ayude a buscar talleres de habilidades sociales en su zona. En ellos se enseña a los críos cómo

entrar a formar parte de un grupo, presentarse a otros e interpretar el lenguaje corporal y las expresiones faciales. Además, pueden serle de gran utilidad para superar con éxito lo que para muchos niños introvertidos es la parte más peliaguda de su vida social: la jornada escolar.

Un martes de octubre por la mañana, la clase de quinto curso de primaria de una escuela pública neoyorquina se prepara para estudiar los tres poderes del Estado. Los alumnos se han sentado con las piernas cruzadas sobre la alfombra que cubre el suelo de un rincón bien iluminado del aula mientras su maestra, sentada en una silla con un libro de texto en el regazo, dedica unos minutos a exponer los conceptos básicos antes de pasar a una actividad de grupo destinada a aplicar lo aprendido.

—La clase se queda hecha un desastre después de la merienda —señala—. Hay chicle debajo de las mesas, envoltorios por todas partes y galletitas de queso por el suelo. ¿Verdad que no queremos ver así de sucia nuestra clase?

Todos niegan con la cabeza, y ella prosigue:

—Hoy vamos a intentar resolver este problema, y lo vamos a hacer juntos.

Divide la clase en tres grupos de 7 niños: uno legislativo, que se encargará de promulgar una ley por la que se regule el comportamiento que deberán seguir todos durante la hora de merienda; otro ejecutivo, que deberá decidir cómo hacer respetar dichas normas, y uno judicial, que tendrá que pensar en un sistema destinado a hacerse cargo de los que ensucien el aula.

Los críos se reparten encantados y se sientan en tres equipos nutridos. No es necesario cambiar de sitio ninguna pieza del mobiliario, pues los planes de estudio están tan orientados al trabajo colectivo, que los pupitres ya están dispuestos en conjuntos de 7. La clase entera se ha sumido en un jovial alboroto, y algunos de los que parecían ir a morir de aburrimiento durante los diez minutos de la explicación mantienen ahora una charla animada con sus compañeros.

Sin embargo, no todos están tan contentos. Si se considera el aula en general, como una masa voluminosa, podría confundirse con una sala llena de cachorrillos juguetones; pero centrando la mirada en algunos niños en particular —como Maya, una pelirroja con cola de caballo, gafas metálicas y expresión soñadora— es posible tener una impresión muy diferente.

En el grupo de Maya, el que representa al poder ejecutivo, todo el mundo está hablando a la vez… menos ella, que no acaba de decidirse. Samantha, una

niña alta y gordita vestida con una camiseta morada, toma las riendas sacando la bolsa del bocadillo de su mochila para anunciar:

—El que tenga la bolsa tiene la palabra.

Los componentes del equipo se van pasando el bocadillo mientras aportan sus ideas. Recuerdan a los protagonistas de *El señor de las moscas* cuando se pasan la caracola con gesto civilizado, al menos hasta que se arma la de tirios y troyanos. Maya parece abrumada cuando la bolsa cae de pronto en sus manos.

—Estoy de acuerdo —asegura antes de tendérsela al compañero de al lado como quien se deshace de una patata caliente.

La merienda de Samantha da varias vueltas a la mesa, y Maya, cada vez que le toca, la pasa al siguiente sin decir nada. Cuando, por fin, acaba el debate, parece preocupada. Tengo la impresión de que la avergüenza no haber participado. Samantha lee la lista de mecanismos que ha ido proponiendo el equipo para hacer cumplir los preceptos y que ella ha ido apuntando en su cuaderno durante la lluvia de ideas.

—Regla número 1 —dice—: Quien se salte las normas se quedará sin recreo…

—¡Espera! —La interrumpe entonces Maya—. ¡Tengo una idea!

—Venga: dila —responde Samantha un tanto impaciente.

Pero nuestra pelirroja, que como muchos otros introvertidos sensibles parece captar las señales de desaprobación más leves, percibe cierta tensión en su voz, y aunque abre la boca para hablar, solo consigue bajar la mirada mientras masculla algo ininteligible. Nadie alcanza a oírla, y de hecho, nadie lo intenta. La más guay de la clase —a años luz del resto, con sus vestidos entallados tan a la moda — suspira con gesto teatral; Maya pierde toda resolución, y aquella dice:

—En fin, Samantha, ya puedes seguir leyendo las normas.

La profesora pide al poder ejecutivo un resumen de su trabajo, y todos rivalizan por hablar… excepto Maya. Samantha se erige en portavoz, como de costumbre, tras subir el tono hasta dejar a todo el equipo callado. Su informe no tiene mucho sentido, pero lo lee con una actitud tan confiada y amable, que apenas parece importar ese detalle. Maya, por su parte, acurrucada aún en una orilla, no deja de escribir su nombre una y otra vez en su cuaderno con grandes letras de molde como si quisiera reafirmar su identidad, cuando menos ante ella misma.

Poco antes, la maestra me ha dicho que es una alumna de grandes dotes intelectuales que destaca en sus redacciones. También tiene mucho talento

jugando al sóftbol, y es un encanto con sus compañeros, a quienes ayuda cuando se rezagan en lo académico. Sin embargo, esta mañana no ha hecho patentes ninguno de sus atributos positivos.

A cualquier padre lo llenaría de consternación pensar que pueda ser esta la experiencia que tiene su hijo de su vida escolar y social, y hasta de sí mismo. Maya es una niña introvertida, y se ve fuera de su ambiente en una aula ruidosa y rebosante de estímulos en las que los temas se estudian en grupos numerosos. Su maestra me aseguró que se encontraría mucho mejor en una escuela en la que imperase una atmósfera más calmada y que le permitiera trabajar con otros niños «igual de aplicados y de atentos al detalle», en la que, además, buena parte del día estuviese dedicada al estudio autónomo. Está claro que Maya necesita aprender a reafirmarse en grupo, pero ¿cabe pensar que experiencias como la que acabo de relatar van a serle útiles para ello?

Lo cierto es que son muchas las escuelas diseñadas para extrovertidos, y al decir de Jill Burruss y Lisa Kaenzig, expertos en pedagogía del College of William and Mary, los introvertidos necesitan recibir un género de formación diferente del que se brinda a aquellos. Por lo común «se ponen a disposición de dicho alumno muy pocas herramientas, aparte del consejo perenne de que debería adoptar una actitud más sociable[6]». Solemos olvidar que nada tiene de sacrosanto el hecho de aprender en clases que giran en torno al trabajo en equipos nutridos, y que si organizamos así a los alumnos no es porque sea el modo más eficaz de docencia, sino el más rentable, y al cabo, ¿qué otra cosa podemos hacer con nuestros hijos mientras los adultos trabajan? No tiene nada de malo que su chiquilla prefiera trabajar en solitario y no relacionarse con más de una persona a la vez: el único problema es que no encaja en el modelo imperante. Si la misión del colegio debería ser la de preparar a los alumnos para el resto de su vida, ocurre con mucha frecuencia que lo que necesitan estos es que los preparen para sobrevivir a la propia jornada escolar.

El entorno académico puede ser, de hecho, por demás antinatural, sobre todo desde el punto de vista de un niño introvertido a quien gusta volcar su atención en proyectos que le resulten atractivos y tratar con uno o dos amigos a la vez. Por la mañana, el autobús escolar abre sus puertas para vomitar a sus ocupantes en una masa chillona resuelta en empujones. Las clases están dominadas por

debates en grupo en los que el profesor lo aguija a participar. Almuerza en el bullicio cacofónico del comedor, en donde se las ve negras para encontrar sitio en una mesa abarrotada. Y lo peor de todo es que apenas tiene tiempo de pensar o crear. Los días están estructurados de tal manera que, en lugar de estimular a los estudiantes, parecen querer garantizar que acabarán sin un ápice de energía.

¿Por qué aceptamos este modelo, que no tiene en cuenta las diferencias existentes entre los alumnos, como si fuera el único posible cuando sabemos de sobra que los adultos no se organizan de esta manera? A menudo nos maravillamos de que niños introvertidos y raritos florezcan para convertirse en adultos seguros y felices. Lo equiparamos a una metamorfosis, y sin embargo, bien podría ser que no fuesen nuestros hijos quienes cambiasen, sino el entorno en que se desenvuelven. De mayores pueden elegir la ocupación, el cónyuge y los círculos sociales con los que mejor encajen. No tienen que vivir en el ámbito al que tengan a bien lanzarlos. Los estudios procedentes de la disciplina que estudia la afinidad del individuo con su entorno demuestran que los seres humanos prosperan en lo personal cuando, según la expresión del psicólogo Brian Little, «se ocupan en puestos de trabajo, funciones o contextos que concuerdan con su personalidad»; y viceversa: los niños dejan de aprender cuando se sienten amenazados en el terreno emocional.

Nadie lo sabe mejor que LouAnne Johnson, veterana de la Infantería de Marina y profesora sin pelos en la lengua que alcanzó no poco reconocimiento por educar a algunos de los adolescentes más conflictivos del sistema californiano de enseñanza pública (Michelle Pfeiffer la interpretó en la película *Mentes peligrosas*). Tuve ocasión de visitar su casa de Truth or Consequences (Nuevo México) a fin de saber más de su experiencia docente con muchachos de toda clase.

Sucede que Johnson es una gran experta en la formación de niños muy tímidos, lo cual no es ninguna coincidencia. Una de sus técnicas consiste en compartir con sus alumnos las vivencias de cuando ella misma era una muchacha apocada. El recuerdo más temprano que guarda de su experiencia escolar es del día en que, estando en la guardería, la obligaron a ponerse de pie en un taburete porque prefería pasarse las horas sentada en un rincón leyendo libros, mientras que la maestra quería verla «interactuar». «Muchos críos tímidos se emocionan al descubrir que su profesora también lo ha sido —me dijo—. Recuerdo que la madre de una alumna muy retraída de cuando daba lengua en el instituto fue a agradecerme que le hubiese dicho a su hija que estaba convencida

de que iba a alcanzar su mejor momento en una etapa muy posterior de su vida y que, por lo tanto, no tenía que preocuparse si no destacaba en la secundaria. Me dijo que con un solo comentario había cambiado por completo la actitud vital de la chiquilla. Imagínate: una cosa que dije casi sin pensar tuvo una influencia tremenda sobre la criatura».

Cuando queremos impulsar a hablar a los tímidos, a su decir, es de gran ayuda presentarles el tema en cuestión de un modo tan apasionante que olviden todas sus inhibiciones. Aconseja, por lo tanto, pedir a los alumnos que debatan cuestiones candentes como: «Los chicos lo tienen todo mucho más fácil que las chicas». Johnson, que ofrece numerosas conferencias sobre educación pese al miedo a hablar en público que ha tenido siempre, ha podido comprobar en persona el funcionamiento de este método. «Nunca he llegado a superar del todo mi timidez —reconoce—: sigue sentada en un rincón y no se cansa de llamarme; pero a mí me apasiona la idea de transformar nuestras escuelas, y esta inclinación hace que olvide toda vergüenza una vez que comienzo a hablar. Cuando encuentras algo que te entusiasma o supone un reto interesante, te olvidas de ti misma durante un rato, como si te tomaras unas vacaciones emocionales».

Sin embargo, uno no debe arriesgarse a hacer que los alumnos se dirijan a la clase antes de haberlos provisto de las herramientas suficientes para poder confiar en que todo irá sobre ruedas. Lo mejor es ponerlos a practicar ante un solo compañero o en grupos pequeños, y si aun así se muestran aterrados, no forzar la situación. Los expertos creen que las experiencias negativas vividas en la infancia en este terreno pueden provocar un miedo perpetuo a la palestra[7]. Dicho esto, ¿qué género de entorno académico puede ser de más ayuda a Maya y a los críos que como ella hay en el mundo? Antes de nada, ahí va una serie de ideas para los profesores:

- No hay que pensar en la introversión como algo que debe curarse. Si un niño retraído necesita ayuda con sus aptitudes sociales, refuerce este aspecto o recomiéndele practicar fuera del aula, tal como haría con un alumno que requiriese apoyo con las matemáticas o la lectura. No dude en valorarlos tal como son. «El comentario clásico que se recoge en el boletín de notas suele ser el de: “Sería recomendable que Molly interviniera más en clase” —me reveló Pat Adams, antigua directora de la Escuela Emerson para superdotados de Ann Arbor (Michigan)—; pero

aquí entendemos que muchos niños son introspectivos». Tratamos de hacer que expresen lo que llevan dentro, aunque no hacemos de ello un objetivo primordial. Para nosotros, los introvertidos son, sin más, alumnos con un estilo de aprendizaje diferente.

- Los estudios demuestran que entre la tercera parte y la mitad de los estadounidenses somos introvertidos. Esto quiere decir que el docente debe de tener más de estos alumnos de los que piensa. Algunos aprenden ya a una edad temprana a pasar por extrovertidos, y eso hace que sea muy difícil reconocerlos. Busque un equilibrio en los métodos de enseñanza a fin de atender a todos los de la clase. A los extrovertidos suelen resultarles atractivos el movimiento, la estimulación, el trabajo en equipo…, y los introvertidos prefieren leer, disfrutar de tiempo muerto y trabajar por su cuenta[8]. Alterne de forma ponderada unas tácticas con otras.
- Los introvertidos poseen a menudo uno o dos campos de interés que no tienen por qué atraer a sus compañeros. En ocasiones tienden a considerarlos raros por la pasión con que los abordan, aunque los estudios ponen de relieve que esta clase de intensidad constituye un requisito previo para el desarrollo de ciertos dones[9]. Alábelos por su interés, aliéntelos y ayúdelos a dar con almas gemelas, bien dentro, bien fuera del aula.
- En general, les resulta llevadera, y aun beneficiosa, cierta proporción de trabajo cooperativo; pero debe llevarse a término en grupos pequeños —de dos o tres integrantes— y estructurarse de manera que cada niño conozca cuál es su papel. Roger Johnson, director adjunto del Centro de Aprendizaje Cooperativo de la Universidad de Minnesota, afirma que los niños tímidos o introvertidos se benefician en particular de la colaboración en pequeños grupos bien organizados porque, «por lo común, se encuentran muy cómodos hablando con uno o dos de sus compañeros cuando se trata de buscar respuesta a una pregunta o completar una tarea, aunque jamás se les pasaría por la cabeza levantar la mano para dirigirse al conjunto de la clase. Es muy importante que estos alumnos tengan la ocasión de expresar su pensamiento mediante el lenguaje[10]». Imagine lo diferente que habría sido la experiencia de Maya de haber sido más reducido su grupo y haberse molestado alguien en decir: «Samantha, tú eres la encargada de mantener bien encarrilado el debate; Maya, tu misión consistirá en tomar notas y leérselas al grupo».

- Recuerde, por otra parte, la investigación de Anders Ericsson sobre la práctica deliberada que vimos en el capítulo 3. En muchos ámbitos, es imposible alcanzar el grado de excelencia sin saber trabajar en solitario. Haga, pues, que sus alumnos extrovertidos aprendan a aplicar algunas de las tácticas de sus compañeros introvertidos. Enseñe a unos y a otros a estudiar por su cuenta.
- No siente a los niños más callados en zonas de «alto grado de interacción» del aula, conforme a las recomendaciones de James McCroskey, profesor experto en comunicación[11]. Así no conseguimos que hablen más, sino más bien que se sientan amenazados y tengan dificultades para concentrarse. Facilíteles la participación en clase, pero sin insistir. «Obligar a expresarse verbalmente a quienes se muestran asustados ante dicha idea es pernicioso —escribe McCroskey—, pues aumentará su aprensión y mermará su autoestima».
- Si su escuela tiene algún plan de selección, piénseselo dos veces antes de basar las decisiones al respecto en el comportamiento que pueden presentar los alumnos en el patio de recreo y otros contextos similares. Muchos introvertidos cierran la boca al verse ante un grupo de desconocidos, y le será imposible ver siquiera vislumbres de cómo son una vez relajados y cómodos.

A continuación se ofrecen también algunas pautas para padres. Si tiene el lector la suerte de poder elegir la escuela a la que irá su hijo, bien buscando un centro especializado o mudándose a un barrio cuyo colegio público sea de su agrado, bien enviándolo a uno privado, puede buscar uno que:

- valore el interés por actividades independientes y haga hincapié en la autonomía;
- recurra a actividades de grupo con moderación y empleando para ello equipos reducidos y bien organizados;
- dé importancia a la amabilidad, el cariño, la empatía y la educación;
- insista en que se mantenga el orden en aulas y pasillos;
- esté estructurado en aulas pequeñas y tranquilas;
- posea profesores capaces de entender el temperamento tímido, serio, introvertido o sensible;
- centre sus actividades académicas, deportivas y extraescolares en asuntos que interesen a su hijo;
- imponga medidas severas contra el acoso escolar;

- fomente actitudes tolerantes y cordiales, y
- atraiga a alumnos con intereses similares —intelectuales, artísticos, atléticos…— a los de su hijo.

Aunque la de elegir una escuela a la carta puede ser una quimera para muchas familias, piense que, sea cual sea el centro, es mucho lo que puede hacer usted para ayudar a su hijo introvertido a prosperar. Averigüe qué ámbitos lo estimulan más y deje que avance en ellos, ya con tutores externos, ya mediante actividades como muestras científicas o cursos de escritura creativa. En lo tocante a las actividades de grupo, enséñele a buscar una posición que le resulte cómoda dentro de colectivos nutridos. Una de las ventajas que presenta el trabajo en equipo —para unos y otros— es que ofrece a menudo muchas posibilidades diferentes. Anímelo a tomar la iniciativa y reclamar la responsabilidad de hacer anotaciones, trazar gráficos o cualquier otra función que pueda resultarle interesante. Si sabe cuál es la contribución que se espera de él, le será más fácil participar.

También puede ayudarlo a practicar para aprender a expresar sus ideas en voz alta. Explíquele que no está mal que se tome su tiempo para poner en orden sus pensamientos antes de hablar, aun cuando dé la impresión de que los demás están deseando entrar en liza. Al mismo tiempo, adviértale que es mucho más fácil hacer una aportación al principio del debate que esperar a que hayan hablado todos los demás y dejar que aumente la tensión mientras espera para tomar la palabra. Si no está seguro de lo que va a decir, o se encuentra incómodo haciendo declaraciones, ayúdele a sacar provecho de sus dones: si suele hacer preguntas sesudas, alabe esta cualidad e infórmelo de que formular buenos interrogantes resulta, a menudo, más útil que proponer respuestas; si acostumbra a mirar las cosas desde su punto de vista especial, enséñele lo valioso que es eso y haga que se pregunte cómo puede compartir con otros sus opiniones.

Explore situaciones de la vida real. Los padres de Maya, por ejemplo, podrían sentarse con ella y tratar de ver cómo podía haber abordado de otro modo el ejercicio del poder ejecutivo. Juegue a representar papeles diversos en situaciones específicas y posibles. Maya podría probar a decir con sus propias palabras: «¡Yo me encargo de apuntar lo que decimos!», o: «¿Y si ponemos la norma de que quien tire envoltorios al suelo tiene que dedicar los diez minutos últimos del recreo a recoger la basura?», y así hacerse una idea de cómo se habría sentido.

La pega es que para ello es necesario que Maya se sincere y cuente lo que ha pasado en la clase. Aunque comunicativos por lo general, muchos niños prefieren no compartir experiencias con las que se han sentido embarazados. Cuanto más pequeños sean, más fácil es que nos confíen cosas así; con que más vale comenzar este proceso lo antes posible en su trayectoria académica. Pídale información con amabilidad y sin mostrarse crítico, y emplee para ello preguntas específicas y claras. En lugar de: «¿Cómo te ha ido el día?», pruebe con: «¿Qué has hecho hoy en clase de matemáticas?»; en vez de: «¿Te gusta tu seño?», pregunte: «¿Qué es lo que más te gusta de ella?», o: «¿Qué es lo que no te gusta tanto?». Deje que se tome su tiempo para contestar. Trate de evitar preguntar con el tono alegre que emplean todos los padres: «¿Te lo has pasado bien hoy en el cole?», pues entenderá que es muy importante que la respuesta sea afirmativa.

Si sigue sin querer hablar, espere a que se decida. En ocasiones necesitará varias horas de descompresión antes de estar listo. Puede ser que solo se avenga a hacerlo en momentos íntimos y relajados, como el del baño o el de irse a dormir. Si se da el caso, asegúrese de propiciar instantes similares a lo largo del día. Y si prefiere hablar con otros, como una niñera de confianza, una tía o un hermano mayor, tráguese su orgullo y pídales ayuda.

Por último, trate de no preocuparse si todo apunta a que su hijo introvertido no es el alumno que más aceptación tiene del colegio. Es de vital importancia para su desarrollo emocional y social que tenga uno o dos amigos de verdad, según nos indican los expertos en evolución infantil; pero tampoco es necesario ser popular[12]. Muchos introvertidos despliegan habilidades sociales excelentes al crecer, aunque tiendan a relacionarse con grupos a su manera, aguardando unos instantes antes de sumergirse en ellos o participando solo durante períodos breves. Su hijo necesita adquirir dichas habilidades y hacer amigos, pero no trocarse en el alumno más sociable de su centro. Esto no significa que la popularidad no sea un bien deseable: probablemente a usted le haría ilusión que gozara de ella, y también que fuese bien parecido o atlético. Sin embargo, debe asegurarse de que no está imponiéndole sus propios anhelos, y recordar siempre que son muchos los caminos que llevan a una vida satisfactoria.

Muchos de estos se encuentran en las pasiones que posee el muchacho fuera del aula. En tanto que los extrovertidos son más amigos de saltar de una afición a

otra, los introvertidos suelen ser fieles a lo que los entusiasma. Esto les confiere una ventaja mayor cuando crecen, ya que la verdadera estimación propia procede de la aptitud, y no a la inversa. Los investigadores han dado con que la dedicación plena a una actividad constituye una vía comprobada a la felicidad y el bienestar[13]. Los dones e intereses bien desarrollados pueden ser una fuente generosa de confianza para su hijo con independencia de lo diferente que pueda sentirse de los demás.

A Maya, la niña convertida en integrante muda del «poder ejecutivo», le encanta volver a casa después de las clases y ponerse a leer; pero también es una gran aficionada a jugar al sóftbol, pese a la presión social y de rendimiento que comporta todo deporte. Todavía recuerda el día en que entró en el equipo tras superar una prueba de selección. El miedo la tenía atenazada, y sin embargo, también se sentía fuerte, capaz de asestar a la pelota un buen golpe con el bate. «Al final, los entrenamientos dieron su fruto —reflexionaría más tarde—. No dejé de sonreír en todo el rato. Estaba tan emocionada, tan orgullosa… Y esa sensación nunca ha llegado a consumirse».

Para los padres, sin embargo, no siempre es fácil crear situaciones de las que nazca este hondo sentimiento de satisfacción. Podrían suponer, por ejemplo, que deberían alentar a su hijo introvertido a jugar al deporte concreto que represente en su ciudad el billete a la amistad y la apreciación; y no es mala idea, siempre que al crío le guste dicha actividad y se le dé bien, tal como le ocurre a Maya con el sóftbol. Los deportes de equipo pueden ser de gran ayuda a cualquiera, y en particular a los chiquillos que, en cualquier otro contexto, se sienten incómodos dentro de un grupo. Sin embargo, tiene que ser él quien decida cuáles son las aficiones que más le atraen. Puede ser que no le haga gracia ningún juego de colaboración, y tampoco eso está mal. Ayúdelo a buscar actividades en las que, amén de entrar en contacto con otros niños, disfrute de sobrado espacio propio. Fomente los aspectos positivos de su personalidad, y si lo que le apasiona son quehaceres demasiado solitarios en opinión de usted, recuerde que hasta las actividades más solitarias, como la pintura, la ingeniería o la escritura creativa, pueden desembocar en la creación de comunidades de entusiastas.

«He conocido a niños —señala el doctor Miller— que entablaban relación con otros por compartir con ellos intereses de relieve: ajedrez, juegos de rol de gran complejidad o aun materias como las matemáticas o la historia, sobre las que conversaban con pasión». Rebecca Wallace-Segall, que ofrece talleres de

escritura para niños y adolescentes en calidad de directora del Writopia Lab de la ciudad de Nueva York, asevera que los alumnos que se inscriben en sus cursos «no son tanto de los que se pasan el día hablando de moda y de famosos. De estos vienen menos, quizá porque son menos amigos de análisis profundos: no es ese el ámbito en que se encuentran más a gusto. Los chiquillos a los que llamamos *tímidos* son los que se muestran a menudo sedientos de los conceptos surgidos de una lluvia de ideas, que no dudan en deconstruir para trabajar con las piezas obtenidas. Puede parecer paradójico, pero cuando se les deja interactuar de este modo olvidan toda su timidez: establecen conexiones unos con otros, aunque en cotas muy profundas: en un terreno que muchos de los de su edad considerarían aburrido». Todos ellos «salen a la luz» cuando están listos; la mayoría de cuantos participan en los talleres del Writopia Lab acaba por leer sus escritos en librerías locales, y un número pasmoso de ellos gana certámenes nacionales de no poco prestigio.

Si su hijo propende a la sobreestimulación, tampoco es mala idea que se aficione a actividades como el arte o las carreras de largo recorrido, que dependen menos que otras del rendimiento que pueda ofrecerse bajo presión. Sin embargo, si lo que le atraen son estas últimas, también puede ayudarlo a prosperar. De niña, me encantaba el patinaje artístico sobre hielo. Podía pasarme horas en la pista trazando ochos, girando feliz o surcando el aire. Sin embargo, cuando participaba en una competición era un verdadero desastre. Después de no pegar ojo durante la víspera, me caía con frecuencia al ir a efectuar movimientos que había bordado en los entrenamientos. Al principio me conformé con lo que me decían todos: que me traicionaban los nervios, como a todo el mundo. Sin embargo, un día vi en televisión una entrevista que le hicieron a Katarina Witt, quien tantas medallas de oro había ganado en las olimpíadas. En ella aseguraba que la tensión anterior a las competiciones era lo que le daba la adrenalina que necesitaba para triunfar.

Supe entonces que ella y yo éramos personas distintas en extremo, aunque necesité varias décadas para averiguar por qué: tenía unos nervios tan templados que la activaban, sin más; en tanto que los míos me oprimían casi hasta ahogarme. En aquel momento, mi madre interrogaba a las de las otras patinadoras para saber cómo vivían sus hijas la angustia del día previo al gran momento, y luego me informaba a mí con la esperanza de que me sintiera mejor. «Kristen también se pone nerviosa», me decía; o: «La mamá de Renée dice que

su hija está aterrada la noche anterior a una competición». Sin embargo, yo conocía bien a ambas, y sabía que ninguna pasaba tanto miedo como yo.

Ahora creo que me habría ayudado conocerme mejor. Si se da la circunstancia de que el lector es padre de una patinadora, déjeme aconsejarle que la ayude a aceptar el pavor que siente sin darle la idea de que es incompatible con el éxito. Lo que más teme ella es fracasar en público, y necesita desensibilizarse mediante el sencillo recurso de habituarse a competir, y también a fallar. Anímela a participar en competiciones de segunda lejos de su ciudad, en donde se sentirá protegida por el anonimato y podrá errar sin miedo a la opinión de los conocidos. Asegúrese de que entrena con ahínco, y si tiene pensado concursar en una pista desconocida, encárguese de que patine en ella un par de veces antes del día de la verdad. Hable con ella de lo que podría fallar y de cómo afrontarlo: «En fin, y si fracasas y quedas la última, ¿qué? ¿Crees que se acabará el mundo?». Ayúdela también a visualizar lo que sentirá cuando haga bien los movimientos.

Dar rienda suelta a una pasión puede transformar una vida: no solo el tiempo que pase su hijo en educación primaria o secundaria, sino mucho más allá. Piense en el caso de David Weiss, batería y periodista musical que constituye un buen ejemplo de alguien que creció creyendo ser Charlie Brown y acabó por construirse una existencia de creatividad y productividad cargada de significación. Ama a su esposa y a su hijo, disfruta a rabiar con su trabajo, posee un círculo de amigos tan amplio como interesante y vive en la ciudad de Nueva York, que considera el lugar más animado del mundo para un melómano. Si medimos una vida con los barómetros clásicos del amor y el trabajo, la de David es un éxito atronador.

Sin embargo, no siempre estuvo claro que las cosas fuesen a tomar un derrotero tan próspero. De niño, David era tímido y algo torpe. Las cosas que le interesaban —la música y la escritura— no revestían ningún valor para quienes más le importaban a la sazón: sus compañeros. «Todos me decían: “Estos son los mejores años de tu vida” —recuerda—, y yo pensaba: “¡Espero que no!”. Odiaba la escuela. Me acuerdo que me decía siempre: “Tengo que salir de aquí cuanto antes”. Estaba en sexto curso de primaria cuando estrenaron *La venganza de los novatos*, y lo cierto es que yo parecía sacado del reparto[7*]. Me sabía inteligente,

pero crecí en un barrio residencial de Detroit que era como el 99 por 100 del resto del país: si eras guapo y atlético, nadie se metía contigo; pero si parecías demasiado listo no podías esperar que fuesen a respetarte por ello. Más bien iba a tirar a dar. Ese era mi mejor atributo, y yo disfrutaba usándolo; pero era algo con lo que uno tenía que tener mucho cuidado».

¿Y cómo ha llegado de lo que era entonces a lo que es hoy? La clave, en su caso, hay que buscarla en la percusión. «En un momento dado —señala—, superé por completo toda mi infancia, y puedo determinar el motivo exacto: empecé a tocar la batería. La batería es mi musa, mi Yoda. Cuando estudiaba secundaria nos dio un concierto la banda de *jazz* de los alumnos de bachillerato, y yo no dudé un instante en que el más molón de todos era, con diferencia, el de las baquetas. Para mí, los baterías eran verdaderos atletas, pero atletas musicales, y a mí me encantaba la música». Al principio, su nueva afición le sirvió sobre todo de validación social: dejó de verse expulsado de las fiestas por deportistas que lo doblaban en masa corporal. Sin embargo, no tardó en trocarse en algo mucho más profundo: «De pronto me di cuenta de que era una forma de expresión creativa, y me pareció aún más fascinante. Tenía quince años, y decidí que nunca iba a renunciar a mi batería: me cambió por completo la vida, y no ha dejado de transformármela nunca».

Todavía tiene muy vivo el recuerdo de su yo de nueve años. «Tengo la sensación de estar hoy en contacto con la persona que era entonces. Cuando hago algo que me parece molón, como estar en una sala neoyorquina llena de gente, entrevistando a Alicia Keys, por ejemplo, le envío un mensaje a través del tiempo para hacerle saber que la cosa salió bien al final. Entonces me siento como si volviese a tener nueve años, y recibo esa señal procedente del futuro. Esa era una de las cosas que me daba entonces la fuerza necesaria para seguir adelante: el ser capaz de crear un canal de comunicación entre el que soy ahora y el que era en aquella época».

El otro factor que le dio la energía que requería fueron sus padres. Estos se centraron menos en desarrollar su confianza que en asegurarse de que encontraba modos de ser productivo. Daba igual cuáles fueran sus intereses siempre que los alimentara y disfrutase con ellos. Su padre era un gran fanático del fútbol, y sin embargo, a su decir, «la última persona a la que se le habría ocurrido preguntar: “Y tú ¿qué haces que no coges una pelota y te pones a jugar?”». David estuvo un tiempo aprendiendo a tocar el piano, y de ahí pasó al violonchelo. Cuando anunció que quería pasarse a la batería se sorprendieron,

aunque aceptaron sin dudarlo su nueva pasión: era el modo que tenían de aceptar a su hijo.

Si la historia de la metamorfosis de David Weiss le recuerda a algo, sepa el lector que hay un buen motivo para que así sea: se trata de un ejemplo cabal de lo que el psicólogo Dan McAdams llama una *biografía redentora*, así como de un signo inequívoco de salud mental y bienestar[14].

En el Centro Foley para el Estudio de Experiencias Vitales de la Northwestern University, McAdams investiga la narración que ofrece de su vida cada uno de nosotros. A su decir, todos escribimos los diversos episodios de nuestra biografía como si fuéramos novelistas, con su presentación, su conflicto, su momento crítico y su desenlace, y el modo como caracterizamos los reveses sufridos en el pasado influye de manera profunda en el grado de satisfacción que nos produce nuestro presente. Los más infelices suelen considerarlos lo que arruinó algo que habría sido muy positivo («Nunca he vuelto a ser el mismo desde que me dejó mi mujer»), y los denominados *adultos generativos* los tienen por bendiciones camufladas («Mi divorcio fue lo más doloroso que me ha pasado nunca, pero lo cierto es que soy mucho más feliz con mi nueva esposa»). Quienes viven una existencia más plena suelen atribuir una significación a los obstáculos con que han ido topando. En cierto sentido, McAdams ha resucitado una de las ideas más sobresalientes de la mitología occidental: que el lugar en que tropezamos es aquel en que se encuentra nuestro tesoro.

Para muchos introvertidos como David, la adolescencia es el gran tropezadero, el matorral oscuro y enmarañado de baja autoestima e intranquilidad social. En el instituto, la principal moneda de cambio es la extraversión, en tanto que otros atributos, como el pensamiento profundo y la sensibilidad, apenas revisten importancia. Sin embargo, son muchos los introvertidos que logran escribir una biografía semejante a la de David y hacer de los momentos propios de un Charlie Brown el precio que hay que pagar por pasarnos el resto de nuestra vida abriéndonos camino a baquetazos.

CONCLUSIÓN

# EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS

> Nuestra cultura hizo virtud de vivir solo como extrovertidos. Desalentamos todo viaje interior, la búsqueda del centro. Hemos perdido el centro, y tenemos que volver a encontrarlo.
>
> ANAÏS NIN

Tanto si es introvertido como si, siendo extrovertido, trabaja con uno o le profesa amor, espero que el lector se beneficie en lo personal de las ideas recogidas en el presente libro. A continuación se expone una serie de pautas para que las tenga a mano.

El amor es esencial, y el ser sociable, opcional. Valore a sus seres queridos y a los que tiene más cerca. Trabaje con personas a las que estime y respete. De entre sus nuevos conocidos, quédese con quienes caigan dentro de una de estas categorías o con aquellos cuya compañía le sea agradable de suyo, y no se preocupe en alternar con todos los demás. Aunque las relaciones personales hacen más feliz a toda clase de personas —también a las introvertidas—, piense que es mejor que prime la calidad sobre la cantidad.

El secreto de la vida consiste en colocarse bajo la iluminación correcta, sea esta, como es para algunos, un foco de Broadway, sea, en el caso de otros, un flexo de escritorio. Emplee sus facultades naturales —persistencia, concentración, perspicacia y sensibilidad— en una ocupación que le llene y deje huella. Resuelva problemas, cree arte, discurra con detenimiento.

Averigüe cuál es la contribución que puede haber venido a hacer al mundo y asegúrese de hacerla. Y si exige hablar en público, tender redes de contactos o emprender otras actividades que le resulten incómodas, acométalas; pero hágase a la idea de que son difíciles, busque la formación necesaria para hacerlas más llevaderas y otórguese a sí mismo una recompensa cuando culmine su labor.

Renuncie al puesto de presentador de televisión y obtenga un título en biblioteconomía; pero si lo que de veras ama es lo primero, créese un personaje extrovertido que le permita llegar al final de la jornada. Tenga en cuenta la siguiente regla general a la hora de extender sus redes de contactos: una nueva relación de las de verdad vale más que diez mazos de tarjetas de visita. Conseguido esto, corra a casa y reconcíliese con su sofá. Busque rincones reconstituyentes.

Respete la necesidad de compañía de sus seres queridos, y la suya de soledad (y viceversa, si es usted extrovertido).

Dedique su tiempo libre a lo que desee, y no a lo que cree que se espera de usted. Quédese en casa en Nochevieja si lo prefiere. Sáltese las reuniones que hagan falta. Cámbiese de acera para evitar tener que entablar diálogos irrelevantes con conocidos. Lea. Guise. Corra. Escriba un relato. Pacte consigo mismo asistir a un número determinado de actos sociales a cambio de no sentirse culpable cuando decline una invitación.

Si sus hijos son callados, ayúdelos a congraciarse con nuevas situaciones y gentes nuevas; pero, por encima de todo, deje que sean ellos mismos. Deléitese con la originalidad de sus mentes. Enorgullézcase del poderío de sus conciencias y de la lealtad de sus amistades. No espere que sigan al rebaño: anímelos a ser fieles a sus propias pasiones, y lance serpentinas cuando recojan los frutos de estas, ya en la batería o en el campo de sóftbol, ya en la página escrita.

Si es usted docente, disfrute de sus alumnos sociables y participativos sin olvidar cultivar el espíritu de los tímidos, los apacibles, los autónomos; los que centran casi todo su entusiasmo en los juegos de química, la taxonomía de los papagayos o el arte decimonónico, pues serán los artistas, los ingenieros y los pensadores del mañana.

Si dirige una empresa, recuerde que entre la tercera parte y la mitad de sus empleados es, probablemente, introvertida, lo parezcan o no. Medite con detenimiento cómo quiere organizar su espacio de trabajo. No espere de los retraídos que se ilusionen con oficinas de planta libre ni por las fiestas de cumpleaños o los retiros ideados para crear espíritu de equipo. Aproveche al

máximo las capacidades de los introvertidos, pues pueden ayudarlo a pensar en serio, idear estrategias, resolver problemas complejos y detectar señales de peligro.

Tenga también en cuenta los peligros del nuevo pensamiento de grupo. Si lo que busca es creatividad, pida a sus empleados que traten de solventar las dificultades en solitario antes de compartir sus ideas. Si lo que busca es el saber de la multitud, emplee medios electrónicos o escritos, y asegúrese de que nadie puede ver las propuestas de los demás hasta que todos hayan tenido la ocasión de contribuir. El contacto presencial es importante porque ayuda a crear confianza, aunque los métodos propios del grupo también colocan obstáculos insalvables al pensamiento creativo. Asegúrese de que sus empleados se relacionan en parejas o en grupos pequeños e informales. No confunda la firmeza o la elocuencia con las buenas ideas. Si dispone de mano de obra activa —es de esperar que así sea —, recuerde que puede rendir más a las órdenes de un superior introvertido que a las de uno extrovertido o carismático.

Sabemos por los mitos y los cuentos de hadas que en este mundo hay muchas clases de poderes. A un crío le otorgan una espada láser y a otro la formación propia de un mago. El truco consiste en no acumular todos los géneros posibles de poder, sino solo aquel que se nos ha concedido. Los introvertidos han recibido la llave que da acceso a vergeles interiores llenos de maravillas. Poseerla es como tropezar como Alicia dentro de la madriguera del conejo: ella no eligió ir al país de las maravillas, pero supo hacer de ello una aventura nueva, fantástica y con personalidad propia.

Lewis Carroll, por cierto, también era introvertido. Sin él no tendríamos *Alicia en el país de las maravillas*, aunque a estas alturas no debería sorprendernos.

Sea quien sea, tenga presente que las apariencias no son la realidad. Hay quien actúa como un extrovertido con menoscabo de su energía, su autenticidad y aun su salud. Otros, en cambio, parecen distantes y autosuficientes y poseen un paisaje interior rico y lleno de acción. Por lo tanto, la próxima vez que vea a alguien con el rostro sereno y la voz suave, recuerde que dentro de su cabeza puede estar resolviéndose una ecuación, componiéndose un soneto o diseñándose un sombrero: desatándose, por decirlo de otro modo, el poderío de los callados.

# NOTA SOBRE LA DEDICATORIA

Mi abuelo era un hombre de voz suave y agradables ojos azules, gran apasionado de los libros y las ideas. Vestía siempre traje, y tenía un modo refinado de alabar cuanto de elogiable había en las personas, y en particular en los niños. Las aceras del barrio de Brooklyn en que ejercía de rabino estaban llenas de hombres de sombrero negro, mujeres con faldas por debajo de la rodilla y chiquillos de comportamiento ejemplar hasta lo inverosímil. De camino a la sinagoga, saludaba a quien se cruzaba con él y encomiaba la inteligencia de este rapaz, la altura de aquel y el conocimiento de las noticias de actualidad que poseía el de más allá. Los críos lo adoraban, los hombres de negocios lo respetaban y los desorientados se aferraban a él.

Aun así, nada había que le gustara más que leer. En el reducido apartamento en que llevaba décadas haciendo vida de viudo, no había mueble que no hubiese hecho dejación de su función originaria para acoger rimeros de libros: textos hebreos de cantos dorados revueltos con títulos de Margaret Atwood y Milan Kundera. Mi abuelo se sentaba bajo una luz fluorescente con forma de aureola a la mesa diminuta de la cocina mientras bebía té Lipton y masticaba un trozo de bizcocho de mármol, con el libro abierto sobre el mantel blanco de algodón. En sus sermones, verdaderos tapices históricos tejidos con el hilo del pensamiento antiguo y humanista, compartía con su congregación los frutos de toda una semana de estudio. Era una persona tímida a la que costaba mirar a los ojos a su auditorio, pero tal era la solidez de sus pesquisas espirituales e intelectuales, que cuando hablaba, el templo se llenaba a rebosar.

El resto de la familia seguía su ejemplo: en nuestra casa, la lectura constituía la actividad de grupo más relevante. Los sábados por la tarde, nos acurrucábamos en el estudio con nuestros libros. Teníamos a nuestra disposición

lo mejor de ambos mundos, pues al calor humano de la familia se unían las andanzas que cada uno vivía en el mundo de aventuras que tenía en el interior de la cabeza.

Aun así, siendo aún una impúber, comencé a preguntarme si tanta lectura no iba a acabar por marcarme como «rara», sospecha que pareció confirmarse cuando, a los diez años, fui de campamento y fui testigo de la marginación de una niña con gafas gruesas y frente amplia que se negó a soltar el libro que tenía entre manos en todo el primer día —el más importante de todos—. Aquello convirtió sus noches y sus días en un infierno de exclusión social. Yo también estaba deseando leer, pero preferí dejar mis libros de bolsillo intactos en el equipaje —pese al sentimiento de culpa que provocó en mí tal cosa, como si aquellos volúmenes necesitasen mi compañía y yo los estuviese abandonando—. A la chiquilla del libro la calificaron de empollona y tímida, dos características que yo compartía con ella y sabía que debía ocultar a los demás.

Después de aquel verano me resultó difícil reconciliarme con mi deseo de estar a solas con un libro. En el instituto, en la universidad y en los primeros años de mi ejercicio de abogada hice lo posible por parecer más extrovertida y menos intelectualoide de lo que era en realidad. Sin embargo, a medida que fui creciendo, aprendí a retomar el ejemplo de mi abuelo, un hombre callado y muy grande. Cuando murió, a la edad de noventa y cuatro años, después de sesenta y dos en el púlpito, la policía de Nueva York tuvo que cortar las calles de su barrio a fin de dar cabida a la multitud de dolientes que se congregó para darle el último adiós. A él le habría sorprendido saber tal cosa. Hoy estoy convencida de que una de las mejores cosas que tenía era su humildad.

Este libro está dedicado, con amor, a la familia de mi infancia. A mi madre y el entusiasmo inagotable con que acogía las charlas pacíficas de sobremesa; nos dio, de niños, el don de la intimidad. He sido muy afortunada de contar con una madre tan devota. A mi padre, médico entregado que me enseñó, con su ejemplo, el disfrute que supone pasar horas sentado ante un escritorio a la caza del conocimiento, y que también, de cuando en cuando, salía de su inmersión a tomar aire fresco y me encandilaba con sus experimentos científicos y poéticos preferidos. A mi hermano y mi hermana, que comparten todavía el calor y el afecto de haber crecido en una familia no muy grande pero cargada de literatura. A mi abuela, por su valor, su determinación y su cariño.

Y a la memoria de mi abuelo, quien con tanta elocuencia supo hablar en la lengua de los callados.

# NOTA SOBRE LA TERMINOLOGÍA EMPLEADA

Este libro versa sobre la introversión desde un punto de vista cultural. Se centra, sobre todo, en la inmemorial dicotomía entre el «hombre activo» y el «contemplativo», y en cómo podríamos mejorar el mundo con el simple hecho de permitir un mayor equilibrio de poder entre los dos tipos. Se dirige a la persona que se reconoce en algún punto de la siguiente constelación de adjetivos: reflexivo, cerebral, estudioso, modesto, sensible, pensativo, serio, contemplativo, sutil, introspectivo, retraído, tierno, tranquilo, parco, solitario, tímido, cauteloso e impresionable. *El poder de los introvertidos* gira también en torno a la personalidad complementaria: el «hombre de acción» entusiasta, expansivo, sociable, extrovertido, excitable, dominante, firme, activo, arriesgado, insensible, desenfadado, arrojado y amigo de ser el centro de atención.

Se trata, claro está, de categorías muy generales. Pocos individuos podrán identificarse por entero con uno o con otro, y sin embargo, la mayor parte de nosotros reconoce estos tipos de inmediato por la función relevante que representan en nuestra cultura. La concepción que tienen los psicólogos de la personalidad de nuestros días de la introversión y la extroversión difiere de la que yo empleo en este libro. Los partidarios de la taxonomía basada en los «cinco grandes» entienden con frecuencia que características como la tendencia a poseer una naturaleza cerebral, una vida interior rica, una conciencia marcada, cierto grado de ansiedad —y en particular timidez— o la tendencia a evitar el riesgo pertenecen a categorías distintas de la introversión. Para ellos, tales rasgos podrían corresponder a la «apertura a experiencias nuevas», la «responsabilidad» o el «neuroticismo».

Yo empleo deliberadamente el término en un sentido más amplio que no solo bebe de las ideas de esta escuela, sino que abarca también el pensamiento junguiano sobre el mundo interior de «encanto inagotable» y la experiencia subjetiva de los introvertidos; las investigaciones de Jerome Kagan sobre hiperreacción y ansiedad (véanse los capítulos 4 y 5); la obra de Elaine Aron sobre la sensibilidad del procesamiento sensorial y su relación con la responsabilidad, la intensidad de las vivencias, el retraimiento y la profundidad de pensamiento (véase el capítulo 6), y varias investigaciones sobre la persistencia y la concentración que aportan los introvertidos a la resolución de problemas, resumidas de forma magistral en gran medida en la obra de Gerald Matthews (véase el capítulo 7).

De hecho, la cultura de Occidente lleva más de tres mil años asociando las cualidades que se presentan en las citadas constelaciones. Tal como escribió en cierta ocasión el antropólogo C. A. Valentine:

> Las tradiciones culturales occidentales incluyen un concepto de la variabilidad individual que parece antiguo, generalizado y persistente, que adopta su forma más popular en la célebre división entre el hombre de acción, práctico, realista y sociable, y el individuo pensativo, soñador, idealista y tímido. Las etiquetas más extendidas al respecto de esta tradición son las designaciones de los tipos extrovertido e introvertido[1].

Su concepción de esta última personalidad incluye rasgos que los psicólogos de nuestro tiempo vincularían a la apertura a experiencias nuevas («pensativo, soñador»), a la responsabilidad («idealista») y al neuroticismo («tímido»).

Tampoco faltan los poetas, científicos y filósofos que han propendido a agrupar estos rasgos. Ya en el Génesis, el primer libro de la Biblia, se nos presenta al cerebral Jacobo («hombre apacible y amante de la tienda» que más tarde se llamaría Israel, «el que lucha con Dios en su interior») enfrentándose a su hermano, el bravucón Esaú («diestro cazador y hombre agreste»). En la Antigüedad clásica, tanto Hipócrates como Galeno propusieron la célebre tesis médica según la cual nuestros temperamentos —y con ellos nuestra suerte— son expresión de nuestros fluidos corporales, y así, el exceso de sangre y de bilis nos hacía sanguíneos o coléricos (extroversión estable o neurótica), y el de flema y bilis negra, flemáticos o melancólicos (introversión estable o neurótica). Aristóteles señaló que el temperamento melancólico iba asociado a la excelencia en el ámbito de la filosofía, la poesía y las artes (cosa que hoy clasificaríamos como apertura a las experiencias nuevas[2]). El poeta inglés dieciochesco John

Milton comparó en *Il Penseroso* y *L'Allegro* al hombre despreocupado, que retoza en el campo y se festeja en la ciudad, con el meditabundo que camina ensimismado por bosques nocturnos y estudia en una «torre solitaria» (una vez más, la descripción de este último no solo correspondería en nuestro tiempo a la introversión, sino también a la apertura a las experiencias nuevas y al neuroticismo[3]). Schopenhauer, filósofo alemán del siglo XIX, distinguía entre los «enérgicos» (vigorosos y activos, propensos a aburrirse) y su tipo preferido, el de las «personas inteligentes» (sensibles, imaginativas y melancólicas[4]). «No olvidéis, orgullosas gentes de acción —declaraba su paisano Heinrich Heine—, que no sois, al cabo, sino instrumentos inconscientes de las gentes de pensamiento».

Dada la complejidad que presenta la definición de ambos términos, fue mi intención en un principio inventar mis propios vocablos para estas constelaciones de rasgos, aunque a la postre descarté la idea, de nuevo por motivos culturales: las palabras *introvertido y extrovertido* poseen la ventaja de ser de sobra conocidas y evocadoras. De hecho, cada vez que las pronunciaba en una cena o, por ejemplo, al compañero de al lado durante un viaje en avión, daban pie a un aluvión de confesiones y reflexiones. Esta misma razón es la que me ha llevado a preferir la variante *extrovertido*, más frecuente entre los profanos, a la de *extravertido* que tanto abunda en la bibliografía especializada.

# AGRADECIMIENTOS

Me habría sido imposible escribir *El poder de los introvertidos* de no haber mediado la ayuda de un número incontable de amigos, familiares y colegas, entre quienes se incluyen Richard Pine, a quien yo llamo Superagente RSP, el agente literario más inteligente e íntegro que pueda desear ningún escritor. Richard confió aun antes que yo misma en el presente libro, y su fe no decayó en ningún momento durante los cinco años que necesité para investigar y darle forma. Eso hace que lo tenga no ya por agente, sino por compañero de mi trayectoria profesional. También ha sido para mí muy placentero trabajar con todo el equipo de InkWell Management, incluidos Ethan Bassoff, Lyndsey Blessing y Charlie Olsen.

En Crown Publishers he tenido el privilegio de trabajar con la egregia Molly Stern y su magnífico equipo. Rachel Klayman ha demostrado ser la editora más brillante y dedicada del sector. Ha estado disponible a las dos de la tarde y a las dos de la madrugada, señalando errores de razonamiento y defectos de prosa, y defendiendo esta obra con afán infatigable. También he de agradecer la prodigalidad de los dones editoriales de Mary Choteborsky y Jenna Ciongoli, y la suerte de trabajar con el editor externo Peter Guzzardi, dotado de un olfato excelente y de una habilidad no menos notable para hacer que sus críticas sonasen a gloria. Gracias, de corazón, a todos vosotros. Sin vuestros empeños, este libro no habría sido sombra de lo que es.

Muchas gracias también a Rachel Rokicki y Julie Cepler por la creatividad y el entusiasmo que han aportado a esta causa, y a Patty Berg, Mark Birkey, Chris Brand, Stephanie Chan, Tina Constable, Laura Duffy, Songhee Kim, Kyle Kolker, Rachel Meier, Annsley Rosner y el resto de cuantos conforman el equipo de Crown.

He tenido la fortuna de trabajar, asimismo, con Joel Rickett, Kate Barker y el resto del magnífico grupo de Viking/Penguin en Reino Unido. La gente maravillosa de la TED abrazó las ideas que recojo en este libro y me brindó la ocasión de hablar de ellas en la conferencia de Long Beach de 2012. Estoy muy agradecida a Chris Anderson, Kelly Stoetzel, June Cohen, Tom Rielly, Michael Glass, Nicholas Weinberg y a todo el equipo de TED.

Brian Little, cuya obra he esbozado en el capítulo 9, se ha convertido en un mentor extraordinario y un amigo no menos excepcional. Lo conocí cuando apenas había comenzado a investigar. Pedí hablar con él, y no solo me concedió la entrevista, sino que, con el tiempo, me ofreció mi propio seminario de psicología de la personalidad. Me llena de orgullo el contarme entre sus muchos discípulos y amigos.

Elaine Aron, cuyas investigaciones he trazado en el capítulo 6, me inspiró con su obra y compartió conmigo una porción generosa de su tiempo, sus conocimientos y la historia de su vida.

He dependido en gran medida del apoyo y el consejo de innumerables amigos, como Marci Alboher, Gina Bianchini, Tara Bracco, Janis Brody, Greg Bylinksy, David Callahan, Helen Churko, Mark Colodny, Estie Dallett, Ben Dattner, Ben Falchuk, Christy Fletcher, Margo Flug, Jennifer Gandin Le, Rhonda Garelick, Michael Glass, Vishwa Goohya, Leeat Granek, Amy Gutman, Hillary Hazan-Glass, Wende Jaeger-Hyman, Mahima Joishy, Emily Klein, Chris Le, Rachel Lehmann-Haupt, Lori Lesser, Margot Magowan, Courtney Martin, Fran y Jerry Marton, Furaha Norton, Elizabeth O’Neill, Wendy Paris, Leanne Paluck Reiss, Marta Renzi, Gina Rudan, Howard Sackstein, Marisol Simard, Daphna Stern, Robin Stern, Tim Stock, Jillian Straus, Sam Sugiura, Tom Sugiura, Jennifer Taub, Kate Tedesco, Ruti Teitel, Seinenu Thein, Jacquette Timmons, Marie Lena Tupot, Sam Walker, Daniel Wolff y Cali Yost. Y gracias superespeciales a Anna Beltran, Maritza Flores y Eliza Simpson.

He contraído una deuda impagable con algunos de mis amigos más viejos y más queridos por la paciencia que han demostrado: Mark Colodny, Jeff Kaplan, Hitomi Komatsu, Cathy Lankenau-Weeks, Lawrence Mendenhall, Jonathan Sichel, Brande Stellings, Judith Van der Reis, Rebecca y Jeremy Wallace-Segall, y Naomi Wolf, que sigue estando a mi lado aun cuando apenas hayamos tenido tiempo para hablar, y mucho menos para vernos, durante el tiempo que he pasado escribiendo este libro y dando a luz a mis dos hijos.

Muchas gracias, también, a mis compañeros del Invisible Institute por darme

ideas y sorprenderme a cada paso: Gary Bass, Elizabeth Devita-Raeburn, Abby Ellin, Randi Epstein, Sheri Fink, Christine Kenneally, Judith Matloff, Katie Orenstein, Annie Murphy Paul, Pamela Paul, Joshua Prager, Alissa Quart, Paul Raeburn, Kathy Rich, Gretchen Rubin, Lauren Sandler, Deborah Siegel, Rebecca Skloot, Debbie Stier, Stacy Sullivan, Maia Szalavitz, Harriet Washington y Tom Zoellner.

Por los ríos de inspiración que me han brindado, y que yo no dudaría en embotellar y vender si me fuera posible, gracias a los propietarios de la casa de campo de Amagansett: Alison Warriner, *Sunny*, y Jeanne Mclemore. Lo mismo cabe decir de Evelyn y Michael Polesny, propietarios del mágico Doma Café de Greenwich Village, donde escribí la mayor parte del presente volumen.

Gracias también a quienes me ayudaron con los numerosos requisitos necesarios para hacer que despegara *El poder de los introvertidos*: Nancy Ancowitz, Mark Colodny, Bill Cunningham, Ben Dattner, Aaron Fedor, Boris Fishman, David Gallo, Christopher Glazek, Suzy Hansen, Jayme Johnson, Jennifer Kahweiler, David Lavin, Ko-Shin Mandell, Andres Richner, Jill Ellyn Riley, Gretchen Rubin, Gregory Samanez-Larkin, Stephen Schueller, Sree Sreenivasan, Robert Stelmack, Linda Stone, John Thompson, Charles Yao, Helen Wan, Georgia Weinberg y Naomi Wolf.

Estoy en deuda asimismo con las personas que he citado o de las que he hablado, entre las cuales no faltan quienes me hayan brindado su amistad: Michel Anteby, Jay Belsky, Jon Berghoff, Wayne Cascio, Hung Wei Chien, Boykin Curry, Tom DeMarco, Richard Depue, dr. Janice Dorn, Anders Ericsson, Jason Fried, Francesca Gino, Adam Grant, William Graziano, Stephen Harvill, David Hofman, Richard Howard, Jadzia Jagiellowicz, Roger Johnson, Jerry Kagan, Guy Kawasaki, Camelia Kuhnen, Tiffany Liao, Richard Lippa, Joanna Lipper, Adam McHugh, Mike Mika, Emily Miller, Jerry Miller, Quinn Mills, Purvi Modi, Joseph Newman, Preston Ni, Carl Schwartz, Dave Smith, Mark Snyder, Jacqueline Strickland, Avril Thorne, David Weiss, Mike Wei y Shoya Zichy.

Hay muchísimas más personas que, pese a no aparecer su nombre en las páginas precedentes, me brindaron con liberalidad su tiempo y su saber, en entrevistas y mediante correspondencia, y han influido de un modo marcado en mi pensamiento: Marco Acevedo, Anna Allanbrook, Andrew Ayre, Dawn Rivers Baker, Susan Blew, Jonathan Cheek, Jeremy Chua, Dave Coleman, Ben Dattner, Matthew Davis, Scott Derue, Carl Elliott, Brad Feld, Kurt Fischer, Alex Forbes,

Donna Genyk, Carole Grand, Stephen Gerras, Lenny Gucciardi, Anne Harrington, Naomi Karten, James McElroy, Richard McNally, Greg Oldham, Christopher Peterson, Lise Quintana, Lena Roy, Chris Scherpenseel, Hersh Shefrin, Nancy Snidman, Sandy Tinkler, Virginia Vitzthum, E. O. Wilson, David Winter y Patti Wollman. Gracias a todos.

El mayor agradecimiento lo reservo para mi familia: Lawrence y Gail Horowitz, Barbara Schnipper y Mitchell Horowitz, de quienes he escrito en la dedicatoria; Lois, Murray y Steve Schnipper, que hacen del mundo un lugar más agradable; Steve y Gina Cain, mis maravillosos hermanos, y la inimitable Heidi Postlewait.

Gracias en particular, con todo el corazón, a Al y Bobbi Cain, que han puesto a su disposición su consejo, sus contactos y su orientación profesional durante el proceso de investigación y escritura, y que me hacen desear constantemente poder otorgar algún día a un hijo político la dedicación y el apoyo que ellos me dispensan.

Y por supuesto, a mi amadísimo Gonzo (al que hay quien llama Ken), que debe de ser la persona más generosa del planeta, amén de la más apuesta. Estos años, mientras yo escribía el libro, los ha pasado corrigiendo mis borradores, sacando punta a mis ideas, preparándome té, haciéndome reír, trayéndome chocolate, sembrando nuestro jardín, poniendo su mundo patas arriba para que yo tuviera tiempo de escribir y manteniendo el color y la ilusión de nuestras vidas, además de sacarnos de los Berkshires. También, claro, me ha dado a Sammy y a Elishku, que nos han llenado la casa de camiones y de amor el corazón.

# NOTAS

# INTRODUCCIÓN: EL NORTE Y EL SUR DEL TEMPERAMENTO

1. Véase Douglas Brinkley, *Rosa Parks: A Life*, Nueva York, Penguin Books, 2000, excelente biografía de Rosa Parks de la que procede la mayor parte del material que sobre ella recoge *El poder de los introvertidos*. Hay quien ha cuestionado la singularidad de sus actos por considerar que había recibido no poco adiestramiento sobre derechos civiles antes de subir a aquel autobús. Sin embargo, siendo cierta tal cosa, no existe prueba alguna, al decir de Brinkley, de que actuase de un modo premeditado aquella noche, ni tampoco de que lo hiciera en calidad de activista: se limitó a ser ella misma. Y lo que es más importante para el presente volumen: su personalidad, lejos de restarle poderío, hizo de ella una representante natural de la resistencia pacífica. <<
2. Cita de J. D. Higley recogida en Winifred Gallagher, «How We Become What We Are», en *The Atlantic Monthly* (septiembre de 1994). Higley hablaba de arrojo e inhibición, y no de extroversión e introversión en sí; pero los conceptos se solapan en muchos sentidos. <<
3. Robert M. Stelmack, «On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman», en Marvin Zuckerman y Robert M. Stelmack, eds., *On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman*, San Diego, Elsevier, 2004, p. 22. Véase también Caroline Davis y otros, «Motivations to Exercise as a Function of Personality Characteristics, Age, and Gender», en *Personality and Individual Differences*, XIX, 2 (1995), pp. 165-174 <<
4. Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*, Nueva York, Oxford University Press, 2007, p. 100. Véase también David P. Schmitt, «The Big Five Related to Risky Sexual Behaviour Across 10 World Regions: Differential Personality Associations of Sexual Promiscuity and Relationship Infidelity», en *European Journal of Personality*, XVIII, 4 (2004), pp. 301-319. <<
5. William D. S. Killgore y otros, «The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation», en *Journal of Sleep Research*, XVI, 4 (2007), pp. 354-363. Véanse también Daniel Taylor y Robert M. McFatter, «Cognitive Performance After Sleep Deprivation: Does Personality Make a Difference?», en *Personality and Individual Differences*, XXXIV, 7 (2003), pp. 1.179-1.193, y Andrew Smith y Andrea Maben, «Effects of Sleep Deprivation, *Lunch*, and Personality on

Performance, Mood, and Cardiovascular Function», en *Physiology and Behavior*, LIV, 5 (1993), pp. 967-972. <<

6. Véase el capítulo 7 del presente libro. <<
7. *Id*. <<
8. Véase el capítulo 2. <<
9. Véanse los capítulos 3 y 7. <<
10. Llegado el 2 de mayo de 2010, en la base de datos PsycINFO había 9.194 artículos sobre *extraversion*, 6.111 sobre *introversion* y 12.494 sobre *neuroticism*, tema con el que tiene puntos en común. Del resto de «los cinco grandes rasgos de personalidad» —apertura a nuevas experiencias, responsabilidad y amabilidad— había muchos menos. De igual modo, una búsqueda efectuada en el portal académico de Google el 14 de junio de 2010 arrojaba unos 64.700 sobre *extraversion*, 30.600 sobre *extroversion*, 55.900 sobre *introversion* y 53.300 sobre *neuroticism*. El psicólogo William Graziano se refiere a la pareja formada por la introversión y la extroversión como «el gorila de ciento treinta kilos de la personalidad, porque es tan colosal que difícilmente podemos hacer como si no existiera» (comunicación electrónica [31 julio 2010]). <<
11. Véanse la «Nota sobre la terminología empleada» y el capítulo 6. <<
12. Rowan Bayne, *The Myers-Briggs Type Indicator: A Critical Review and Practical Guide*, Londres, Chapman and Hall, 1995, p. 47, habla de un 36 por 100 de introvertidos, proporción que, a su vez, procede del estudio elaborado por Isabel Myers en 1985. Una investigación más reciente, publicada por el Center for Applications of Psychological Type Research Services en 1996, tomó una muestra de 914.219 personas y halló que el 49,3 por 100 eran extrovertidos, y el 50,7, introvertidos. Véase «Estimated Frequencies of the Types in the United States Population», en un folleto publicado por el Center for Applications of Psychological Type (CAPT) en 1996 y 2003. El que el porcentaje de retraídos que determinaron un estudio y otro se elevara de un 36 a un 50,7 por 100 no significa necesariamente que hoy haya un número mayor que entonces en Estados Unidos, conforme a los datos del CAPT. Tal vez sea «sin más, un reflejo de la población que se escogió» para la investigación. De hecho, un análisis por entero independiente de estos, que se sirvió del inventario y el cuestionario de personalidad de Eysenck y no de la prueba de Myers-Briggs, indica que la proporción ha aumentado con el tiempo (de 1966 a 1993) tanto en hombres como en mujeres. Véase Jean M. Twenge, «Birth Cohort Changes in Extraversion: A Cross-Temporal Meta-Analysis,

1966-1993», en *Personality and Individual Differences*, 30 (2001), pp. 735-748. <<

13. Son dos los estudios que han llegado a esta conclusión: 1) Juri Allik y Robert R. McCrae, «Toward a Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles Across 36 Cultures», en *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35 (2004), pp. 13-28, y 2) Robert R. McCrae y Antonio Terracciano, «Personality Profiles of Cultures: Aggregate Personality Traits», en *Journal of Personality and Social Psychology*, LXXXIX, 3 (2005), pp. 407-425. <<
14. William B. Swann Jr. y Peter J. Rentfrow, «Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding», en *Journal of Personality and Social Psychology*, LXXXI, 6 (2001), pp. 1.160-1.175. <<
15. Howard Giles y Richard L. Street Jr., «Communicator Characteristics and Behavior», en M. L. Knapp y G. R. Miller, eds., *Handbook of Interpersonal Communication*, Thousand Oaks (California), Sage, 1994$^{2}$, pp. 103-161. (Hay, sin embargo, buenas noticias para los introvertidos: otros estudios indican que a quien habla con lentitud pueden tenerlo por honrado y benevolente). <<
16. Delroy L. Paulhus y Kathy L. Morgan, «Perceptions of Intelligence in Leaderless Groups: The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance», en *Journal of Personality and Social Psychology*, LXXII, 3 (1997), pp. 581-591. <<
17. Laurie Helgoe, *Introvert Power: Why Your Inner Life Is Your Hidden Strength*, Naperville (Illinois), Sourcebooks, 2008, pp. 3-4. <<
18. Gale E. Christianson, *Isaac Newton*, Oxford University Press, Lives and Legacies Series, 2005. [Hay trad. cast.: *Newton*, Barcelona, Salvat, 1989]. <<
19. Walter Isaacson, *Einstein: His Life and Universe*, Nueva York, Simon & Schuster, 2007, pp. 2, 4, 12, 18, 31, etc. <<
20. Michael Fitzgerald, *The Genesis of Artistic Creativity: Asperger's Syndrome and the Arts*, Londres, Jessica Kingsley, 2005, p. 69. Véase también Ira Progoff, *Jung's Psychology and Its Social Meaning*, Londres, Routledge, 1999, pp. 111-112. [Hay trad. cast.: *La psicología de* C. C. *Jung y su significación social*, Buenos Aires, Paidós, 1967]. <<
21. Tad Szulc, *Chopin in Paris: The Life and Times of the Romantic Composer*, Nueva York, Simon & Schuster, 2000, p. 69. <<
22. Alain de Botton, *How Proust Can Change Your Life*, Nueva York, Vintage International, 1997. [Hay trad. cast.: *Cómo cambiar tu vida con*

*Proust*, Barcelona, Ediciones B, 1998]. <<

23. Lisa Chaney, *Hide-and-Seek with Angels: A Life of J. M. Barrie*, Nueva York, St. Martin's Press, 2005, p. 2. <<
24. Fitzgerald, *op. cit*., p. 89. <<
25. David Michaelis, *Schulz and Peanuts: A Biography*, Nueva York, Harper, 2007. [Hay trad. cast.: *Schulz, Carlitos y Snoopy: una biografía*, Madrid, Es Pop, 2009]. <<
26. Joseph McBride, *Steven Spielberg: A Biography*, Nueva York, Simon & Schuster, 1997, pp. 57 y 68. <<
27. Ken Auletta, *Googled: The End of the World as We Know It*, Nueva York, Penguin, 2009, p. 32. [Hay trad. cast.: *Googled (Googleados): El fin del mundo tal como lo conocíamos*, Barcelona, Sol 90, 2011]. <<
28. Shelagh Rogers y Lauren McCormick, entrevista a J. K. Rowling para la Canadian Broadcasting Corp. (26 de octubre de 2000). <<
29. Winifred Gallagher, *ID: How Heredity and Experience Make You Who You Are*, Nueva York, Random House, 1996, p. 26. <<
30. Charles Meisgeier y otros, «Implications and Applications of Psychological Type to Educational Reform and Renewal», en *Proceedings of the First Biennial International Conference on Education of the Center for Applications of Psychological Type*, Gainesville (Florida), Center for Applications of Psychological Type, 1994, pp. 263-271. <<
31. C. G. Jung, *Psychological Types*, Princeton (Nueva Jersey), Princeton University Press, 1971; véanse en particular las pp. 330-337. [Publicada originalmente en alemán como *Psychologische Typen*, Zúrich, Rascher, 1921; hay trad. cast.: *Tipos psicológicos*, Barcelona, Edhasa, 1994]. <<
32. Leah L. Walling (director de los departamentos de comunicaciones y comercialización de la CCP), comunicación electrónica con la autora (9 de julio de 2010). <<
33. Véase la segunda parte del presente volumen. <<
34. La introversión también es muy distinta del síndrome de Asperger, trastorno vinculado al autismo que comporta dificultades con una serie de habilidades sociales, como la de interpretar las expresiones faciales y el lenguaje corporal. Tanto aquella como este pueden hacer que el individuo se vea abrumado en contextos sociales; pero los introvertidos poseen en muchas ocasiones capacidades sociales muy marcadas. Si la proporción de estadounidenses introvertidos va de una tercera parte a una mitad, las personas con Asperger son solo una de cada cinco mil. Véase National Institute of Neurological Disorders and Stroke, «Asperger Syndrome Fact

Sheet», en <**http://www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.htm**>. <<

35. Sunil Kumar, *A Companion to E. M. Forster*, vol. 1, Nueva Delhi, Atlantic Publishers and Distributors, 2007; E. M. Forster, *Howards End*, Londres, Edward Arnold, 1910. [Hay trad. cast.: *Regreso a Howards End (La mansión*), Barcelona, RBA, 2004]. <<
36. Elaine N. Aron y otros, «Adult Shyness: The Interaction of Temperamental Sensitivity and an Adverse Childhood Environment», en *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31 (2005), pp. 181-197. <<
37. Son muchos los artículos que abordan esta cuestión. Véase, por ejemplo, Stephen R. Briggs, «Shyness: Introversion or Neuroticism?», en *Journal of Research in Personality*, XXII, 3 (1988), pp. 290-307. <<
38. William McGuire y R. F. C. Hall, C. G. *Jung Speaking: Interviews and Encounters*, Princeton (Nueva Jersey), Princeton University Press, 1977, p. 304. <<
39. Aino Sallinen-Kuparinen y otros, «Willingness to Communicate, Communication Apprehension, Introversion, and Self-Reported Communication Competence: Finnish and American Comparisons», en *Communication Research Reports*, 8 (1991), p. 57. <<
40. Véase el capítulo 6 del presente volumen. <<

# 1. EL NACIMIENTO DEL «TIPO MÁS AGRADABLE DEL MUNDO».CÓMO SE CONVIRTIÓ LA EXTROVERSIÓN EN EL IDEAL CULTURAL

1. Dale Carnegie, *The Quick and Easy Way to Effective Speaking*, Nueva York, Pocket Books, 1962, revisado por Dorothy Carnegie a partir de *id.*, *Public Speaking and Influencing Men in Business*. [Hay trad. cast.: *Cómo hablar bien en público e influir en los hombres de negocios*, Barcelona, Edhasa, 2004]. Los datos biográficos proceden de Giles Kemp y Edward Claflin, *Dale Carnegie: The Man Who Influenced Millions*, Nueva York, St. Martin's Press, 1989. [Hay trad. cast.: *Dale Carnegie: el hombre que influyó en millones de personas*, Barcelona, Edhasa, 1990]. La fecha de 1902 es una estimación fundada en los datos generales de la vida del personaje. <<
2. Warren Susman, *Culture as History: The Transformation of American Society in the Twentieth Century*, Washington D. C., Smithsonian Institution Press, 2003, pp. 271-285. [Hay trad. cast.: *La cultura como historia: transformación de la sociedad norteamericana en el siglo veinte*, México, Edamex, 1987]. Véase también Ian A. M. Nicholson, «Gordon Allport, Character, and the "Culture of Personality", 1897-1937», en *History of Psychology*, 1, 1 (1998), pp. 52-68. <<
3. Susman, *op. cit.*, p. 277. El concepto moderno de personalidad surgió a principios del siglo XX y no se consolidó hasta el período de entreguerras. Llegado 1930, el interés que suscitaba había alcanzado «proporciones asombrosas», en palabras de Gordon W. Allport, uno de los primeros psicólogos especializados en la materia. Véase también Sol Cohén, «The Mental Hygiene Movement, the Development of Personality and the School: The Medicalization of American Education», en *History of Education Quarterly*, *XXXII*, 2 (1983), pp. 123-149. <<
4. Alan Berger, *The City: Urban Communities and Their Problems*, Dubuque (Iowa), William C. Brown, 1978. Véase también Warren Simpson Thompson y otros, *Population Trends in the United States*, Nueva York, Gordon and Breach Science Publishers, 1969. <<
5. David E. Shi, *The Simple Life: Plain Living and High Thinking in American Culture*, Athens (Georgia), University of Georgia Press, 1985, p. 154. <<

6. Roland Marchand, *Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920-1940*, Berkeley, University of California Press, 1985, p. 209. <<
7. John Bunyan, *The Pilgrim's Progress*, Nueva York, Oxford University Press, 2003. [Hay trad. cast.: *El progreso del peregrino*, Madrid, Cátedra, 2003]. Véase también Elizabeth Haiken, *Venus Envy: A History of Cosmetic Surgery*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1997, p. 99. <<
8. Amy Henderson, «Media and the Rise of Celebrity Culture», en *Organization of American Historians Magazine of History*, VI (primavera 1992). <<
9. Orison Swett Marden, *Character: The Grandest Thing in the World*, 1899 (reed. Kessinger Publishing, 2003), p. 13. <<
10. Susman, *op. cit*., pp. 271-285. <<
11. Carl Elliott, *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream*, Nueva York, W. W. Norton, 2003, p. 61. <<
12. Susman, *op. cit*., p. 279. <<
13. Hazel Rawson Cades, «A Twelve-to-Twenty Talk», en *Women's Home Companion* (septiembre de 1925), p. 71 (citado en Haiken, op. cit., p. 91). <<
14. Si en 1907 había 5.000 cines en Estados Unidos, llegado 1914, el número había ascendido a 180.000 y no dejaba de crecer. Las primeras obras cinematográficas aparecieron en 1894, y aunque los estudios mantenían en secreto la identidad de sus actores en un primer momento —pues imperaba aún la escala de valores de una era más amiga de lo privado—, ya había nacido la idea de la «estrella de cine». Entre 1910 y 1915, las producciones del célebre D. W. Griffith yuxtaponían primeros planos de estas estrellas con escenas multitudinarias. El mensaje no necesitaba aclaración ninguna: la personalidad próspera descollaba en todo su esplendor sobre la masa indiferenciada de los don nadie de este mundo. Los estadounidenses absorbieron con entusiasmo estos mensajes, pues mientras que la inmensa mayoría de las reseñas biográficas publicadas en *The Saturday Evening Post* y la revista *Collier's* en los albores del siglo XX estaba dedicada a políticos, hombres de negocios y otros profesionales, llegadas las décadas de 1920 y 1930, la balanza se había inclinado en favor de intérpretes como Gloria Swanson o Charlie Chaplin. Véanse Susman, *op. cit*., y Henderson, art. cit., así como Charles Musser, *The Emergence of Cinema: The American Screen to 1907*, Berkeley, University of California Press, 1994, p. 81, y Daniel Czitrom,

*Media and the American Mind: From Morse to McLuhan*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1982, p. 42. [Hay trad. cast.: *De Morse a McLuhan*, México, Publigráfics, 1985]. <<

15. Marchand, *op. cit*., p. 11. <<
16. Jennifer Scanlon, *Inarticulate Longings: The Ladies' Home Journal, Gender, and the Promises of Consumer Culture*, Nueva York, Routledge, 1995, p. 209, y Marchand, *op. cit*., p. 213. <<
17. Marchand, *op. cit*., p. 209. <<
18. *Ibid*., p. 213. <<
19. *Cosmopolitan* (agosto de 1921), p. 24. <<
20. Rita Barnard, *The Great Depression and the Culture of Abundance: Kenneth Fearing, Nathanael West, and Mass Culture in the 1930's*, Cambridge, Cambridge University Press, 1995, p. 188. Véase también Marchand, *op. cit*., p. 210. <<
21. Patricia A. McDaniel, *Shrinking Violets and Caspar Milquetoasts: Shyness, Power, and Intimacy in the United States*, 1950-1995, Nueva York, New York University Press, 2003, pp. 33-43. <<
22. Nicholson, art. cit., pp. 52-68. Véase también Gordon Allport, «A Test for Ascendance-Submission», en *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 23 (1928), pp. 118-136. Allport, al que a menudo se considera entre los fundadores de la psicología de la personalidad, publicó «Personality Traits: Their Classification and Measurement» en 1921, el mismo año en que vio la luz *Tipos psicológicos*, de Jung. En 1924 comenzó a impartir el curso «Aspectos psicológicos y sociales de la personalidad» en la Universidad de Harvard, que debió de ser el primero que se diera en Estados Unidos. <<
23. C. G. Jung, *Psychological Types*, Princeton (Nueva Jersey), Princeton University Press, 1990 (a partir de la edición de 1921), pp. 403-405. [Hay trad. cast.: *Tipos psicológicos*, Barcelona, Edhasa, 1994]. <<
24. Haiken, *op. cit*., pp. 111-114. <<
25. McDaniel, *op. cit*., pp. 43-44. <<
26. «Shyness», en *Encyclopedia of Children and Childhood in History and Society*, <**http://www.faqs.org/childhood/Re-So/Shyness.html**>. <<
27. David Riesman, *The Lonely Crowd*, Garden City (Nueva York), Doubleday Anchor, 1953 (reeditado mediante acuerdo con Yale University Press), pp. 79-85 y 91, en particular. [Hay trad. cast.: *La muchedumbre solitaria*, Barcelona, Paidós, 1981]. Véase también «The People: Freedom—New Style», en *Time* (27 de septiembre de 1954). <<

28. William H. Whyte, *The Organization Man*, Nueva York, Simon & Schuster, 1956 (reed.: Filadelfia, University of Pennsylvania Press, 2002), pp. 382 y 384. [Hay trad. cast.: *El hombre organización*, México, FCE, 1961]. <<
29. Jerome Karabel, *The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton*, Boston, Houghton Mifflin, 2005, pp. 185 y 223. <<
30. Whyte, *op. cit*., p. 105. <<
31. *Ibid*., p. 212. <<
32. Hank Whittemore, «IBM in Westchester-The Low Profile of the True Believers», en *New York* (22 de mayo de 1972). Conforme al artículo, se dejó de cantar en la década de los cincuenta. La letra completa se recoge en <**http://www.digibarn.com/collections/songs/ibm-songs**>. <<
33. Louis Menand, «Head Case: Can Psychiatry Be a Science?», en *The New Yorker* (1 de marzo de 2010). <<
34. Elliott, *op. cit*., p. xv. <<
35. Kenneth R. Olson, «Why Do Geographic Differences Exist in the Worldwide Distribution of Extraversion and Openness to Experience? The History of Human Emigration as an Explanation», en *Individual Differences Research*, v, 4 (2007), pp. 275-288. Véase también Chuansheng Chen, «Population Migration and the Variation of Dopamine D4 Receptor (DRD4) Allele Frequencies Around the Globe», en *Evolution and Human Behavior*, 20 (1999), pp. 309-324. <<
36. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Nueva York, Harper Perennial, 1990, p. 165. [Hay trad. cast.: *Fluir: Una psicología de la felicidad*, Barcelona, Círculo de Lectores, 1999]. <<
37. Mucho antes de que el pico de oro del orador de Chautauqua pusiera patas arriba el mundo de Dale Carnegie se estaban dando actos de despertar religioso bajo carpas instaladas por toda la nación. La propia organización a la que pertenecía aquel estuvo inspirada en dichas manifestaciones, que se dieron por vez primera en las décadas de 1730 y 1740, y más tarde en las décadas iniciales del siglo xix. El cristianismo que ofrecían era nuevo y muy teatral, y quienes lo impulsaban tenían espíritu de vendedor que aspira a aglomerar a sus seguidores bajo las lonas de aquellas tiendas colosales. La reputación de aquellos ministros se cifraba en la vehemencia que demostrasen al hablar y gesticular.

    Mucho antes de que se hablara de estrellas de cine se daba algo semejante en el cristianismo. El evangélico que descolló en el Primer

Gran Despertar fue un histrión británico por nombre George Whitefield que movía a multitudes y abarrotaba salas con sus dramáticas imitaciones de figuras bíblicas y sus gemidos, gritos y llantos desvergonzados. Sin embargo, si durante aquel movimiento se equilibraron el espectáculo y el intelecto y se dio a luz a universidades como la de Princeton o la de Dartmouth, el Segundo Gran Despertar se centró aún más en la personalidad de sus protagonistas, que dirigieron todo su interés a la captación de multitudes. Persuadidos, como muchos de los pastores que predican en las «megaiglesias» de nuestros días, de que un enfoque demasiado académico no ayudaría a llenar las carpas en que desplegaban su actividad, muchos dirigentes protestantes abandonaron por entero los valores intelectuales para abrazar su función de vendedores y animadores. «¡Mi teología! ¡Ni sabía que la tenía!», exclamaba el evangélico decimonónico D. L. Moody.

Este género de oratoria influyó no solo en el estilo de los cultos, sino también en la concepción que poseía el pueblo de la identidad de Cristo. Cierto ejecutivo del mundo de la publicidad llamado Bruce Fairchild Barton publicó en 1925 *The Man Nobody Knows*, en donde lo presentaba como una superestrella de las ventas que «adiestró a doce hombres procedentes de los puestos más humildes del negocio para fundar una organización con la que conquistó el planeta». Su Jesús no era ningún cordero, sino «el ejecutivo más grande que haya conocido el mundo» y «el fundador del negocio moderno». La idea de Jesucristo como dechado de liderazgo empresarial encontró un público receptivo en grado extraordinario, y el libro se convirtió en uno de los ensayos más vendidos del siglo XX al decir de las librerías Powell's Books. Véase Adam S. McHugh, *Introverts in the Church: Finding Our Place in an Extroverted Culture*, Downers Grove (Illinois), IVP Books, 2009, pp. 23-25. Véase también *Life: The Movie: How Entertainment Conquered Reality*, Nueva York, Vintage Books, 1998, pp. 25-26.<<

38. Richard Hofstadter, *Anti-Intellectualism in American Life*, Nueva York, Vintage Books, 1962, pp. 51 y 256-257, por ejemplo. [Hay trad. cast.: *Anti-intelectualismo en la vida norteamericana*, Madrid, Tecnos, 1969]. <<
39. Gabler, *op. cit.*, p. 28. <<

40. Steven J. Rubenzer y otros, «Assessing the U.S. Presidents Using the Revised NEO Personality Inventory», en *Assessment*, VII, 4 (2000), pp. 403-420. <<
41. Harold Stearns, *America and the Young Intellectual*, Nueva York, George H. Duran, 1921. <<
42. Henderson, art. cit. <<
43. William Wordsworth, «I Wandered Lonely as a Cloud», y Henry David Thoreau, *Walden*. <<
44. Bernardo Carducci y Philip G. Zimbardo, «Are You Shy?», en *Psychology Today* (1 de noviembre de 1995). <<
45. M. B. Stein, J. R. Walker y D. R. Forde, «Setting Diagnostic Thresholds for Social Phobia: Considerations from a Community Survey of Social Anxiety», en *American Journal of Psychiatry*, 151 (1994), pp. 408-442. <<
46. «Social Phobia (Social Anxiety Disorder)», en American Psychiatric Association, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, 2000[4], 300.23: «El diagnóstico solo es apropiado si la voluntad de evitación, el miedo o la ansiedad que provoca un encuentro o actuación social interfiere de forma significativa con la vida cotidiana, el desempeño de sus funciones laborales o la vida en sociedad del sujeto, o si a este lo aflige de forma marcada el tener esta fobia. […] En situaciones sociales o apariciones en público, los individuos que sufren fobia social manifiestan preocupación por sentirse avergonzados y temen que otros los juzguen inquietos, débiles, "locos" o estúpidos. Pueden temer hablar en público por miedo a que los otros noten que les tiemblan las manos o la voz, o conversar con otros por temor a que consideren que no saben expresarse. […] El miedo o la retracción deben interferir de forma significativa con la actividad normal de la persona, su rendimiento laboral o académico o sus relaciones sociales, o el sujeto debe experimentar una aflicción muy marcada ante la idea de poseer la fobia [para que esta se considere patológica]. Así, por ejemplo, quien tema hablar en público no recibirá diagnóstico de fobia social si su trabajo o sus estudios no le exigen enfrentarse de forma habitual a esta actividad ni la idea le aflige en particular». <<
47. Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam, 2000, p. 32. [Hay trad. cast.: *Inteligencia emocional en el trabajo*, Barcelona, Kairós, 2011]. <<
48. Véase, por ejemplo, <**http://www.nationalpost.com/Business+Bestsellers/3927572/story.htr**

<<

49. <**http://www.toastmasters.org/MainMenuCategories/WhatisToastmas** (consulta: 10 de septiembre de 2010). La cita procede de Michael Erard, *Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean*, Nueva York, Pantheon, 2007, p. 156. <<
50. «Welcome to Toastmasters! The entire 15 minute story», en <**http://www.toastmasters.org/DVDclips.aspx**> (consulta: 10 de septiembre de 2010). <<

# 2. EL MITO DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO.LA CULTURA DE LA PERSONALIDAD, UN SIGLO DESPUÉS

1. Los nombres y el dato estadístico proceden de la página web de Tony Robbins y de otros elementos publicitarios publicados a la fecha del 19 de diciembre de 2009. <<
2. Melanie Lindner, «What People Are Still Willing to Pay For», en *Forbes* (15 de enero de 2009). La cantidad referida es la relativa al año 2008, y constituye, al decir de la empresa de investigación Marketdata Enterprises, 11.000 millones. Se previo que aumentaría un 6,2 por 100 anual hasta 2012. <<
3. Una vez más, conforme a su página web. <<
4. Hagop S. Akiskal, «The Evolutionary Significance of Affective Temperaments», en *Medscape CME* (consulta: 12 de junio de 2003; actualizada el 24 de junio de 2003). <<
5. Steve Salerno, *Sham*, Nueva York, Crown Publishers, 2005, p. 75, señala este hecho, y recoge, asimismo, la conclusión acerca de la anécdota del apartamento de dimensiones reducidas que se cita más adelante. <<
6. Página web de la Harvard Business School (consulta: 11 de septiembre de 2010). <<
7. Philip Delves Broughton, *Ahead of the Curve: Two Years at Harvard Business School*, Nueva York, Penguin, 2008, p. 2. Véase también «Factbox: Jeffrey Skilling», en <**http://www.reuters.com**> (24 de junio de 2010). <<
8. Thomas Harrell, profesor de psicología aplicada de dicho centro, siguió la pista a diversos estudiantes de posgrado graduados entre 1961 y 1965 y publicó al respecto una serie de investigaciones en las que llegó a la conclusión de que quienes consiguen mayores ingresos y alcanzan los puestos más elevados solían ser gentes resueltas y extrovertidas. Véase, por ejemplo, Thomas W. Harrell y Bernard Alpert, «Attributes of Successful MBAs: A 20-Year Longitudinal Study», en *Human Performance*, 11, 4 (1989), pp. 301-322. <<
9. Reggie Garrison y otros, «Managing Introversion and Extroversion in the Workplace», en *Wharton Programs for Working Professionals* (WPWP), Filadelfia, University of Pennsylvania, primavera de 2006. <<

10. He de pedir disculpas al lector por no recordar el nombre del anunciante y haber sido incapaz de encontrarlo. <<
11. <**http://www.advertolog.com/amtrak/print-outdoor/depart-from-your-inhibitions-2110505**> (consulta: 11 de septiembre de 2010). <<
12. Christopher Lane, *Shyness: How Normal Behavior Became a Sickness*, New Haven, Yale University Press, 2007, pp. 127 y 131. [Hay trad. cast.: *Timidez: Cómo la psiquiatría y la industria farmacéutica han convertido emociones cotidianas en enfermedad*, Granada, Zimerman, 2011]. <<
13. Delroy L. Paulhus y Kathy L. Morgan, «Perceptions of Intelligence in Leaderless Groups: The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance», en *Journal of Personality and Social Psychology*, LXXII, 3 (1997), pp. 581-591. Véase también Cameron Anderson y Gavin Kilduff, «Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups?: The Competence Signaling Effects of Trait Dominance», en *Journal of Personality and Social Psychology*, *XCVI*, 2 (2009), pp. 491-503. <<
14. William B. Swann Jr. y Peter J. Rentfrow, «Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding», en *Journal of Personality and Social Psychology*, LXXXI, 6 (2001), pp. 1.160-1.175. <<
15. Simon Taggar y otros, «Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes», en *Personnel Psychology*, LII, 4 (invierno de 1999), pp. 899-926 («El que más habla tiene más probabilidades de ser visto como cabecilla»). <<
16. James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds*, Nueva York, Doubleday Anchor, 2005, p. 187. [Hay trad. cast.: *Cien mejor que uno: La sabiduría de la multitud o por qué la mayoría es más inteligente que la minoría*, Barcelona, Urano, 2005]. <<
17. Howard Giles y Richard L. Street Jr., «Communicator Characteristics and Behavior», en M. L. Knapp y G. R. Miller, eds., *Handbook of Interpersonal Communication*, Thousand Oaks (California), Sage, 1994$^2$, pp. 103-161. <<
18. Anderson y Kilduff, art. cit. <<
19. Philip Tetlock, *Expert Political Judgment*, Princeton (Nueva Jersey), Princeton University Press, 2006. <<
20. Kathrin Day Lassila, «A Brief History of Groupthink: Why Two, Three or Many Heads Aren't Always Better Than One», en *Yale Alumni Magazine* (enero-febrero de 2008). <<
21. Del Jones, «Not All Successful CEOs Are Extroverts», en *USA Today* (7 de junio de 2006). <<

22. Peter F. Drucker, *The Leader of the Future* 2: *New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era* (ed. de Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard), San Francisco, Jossey-Bass, 2006, pp. XI-XII. <<
23. Bradley Agle y otros, «Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma», en *Academy of Management Journal*, XLIX, 1 (2006), pp. 161-174. Véase también Jones, art. cit. Rakesh Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*, Princeton (Nueva Jersey), Princeton University Press, 2002, constituye un libro excelente sobre el particular. <<
24. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap-and Others Don't*, Nueva York, HarperCollins, 2001. [Hay trad. cast.: *Empresas que sobresalen: Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*, Barcelona, Gestión 2000, 2006]. Téngase en cuenta que hay quien ha puesto en duda que las compañías por él descritas sean tan «sobresalientes» como quiere dar a entender. Véanse Bruce Niendorf y Kristine Beck, «Good to Great, or Just Good?», en *Academy of Management Perspectives*, XXII, 4 (2008), pp. 13-20, y Bruce Resnick y Timothy Smunt, «Good to Great to…?», *ibid*., pp. 6-12. <<
25. Timothy Judge y otros, «Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review», en *Journal of Applied Psychology*, LXXXVII, 4 (2002), pp. 765-780. Véase también David Brooks, «In Praise of Dullness», en *The New York Times* (18 de mayo de 2009), en donde se cita Steven Kaplan y otros, «Which CEO Characteristics and Abilities Matter?», en *National Bureau of Economic Research Working Paper*, 14.195 (julio de 2008), estudio que determina que el éxito de un director general depende más de las «dotes ejecutivas» que de cualquier otra relacionada con el trabajo enemigo. Brooks se refiere también a un trabajo de Murray Barrick, Michael Mount y Timothy Judge en el que se evalúa un siglo de investigaciones acerca del liderazgo empresarial y se llega a la conclusión de que el trabajo concienzudo está más vinculado a la prosperidad de los directores que la extroversión. <<
26. Adam M. Grant y otros, «Reversing 57 the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity», en *Academy of Management Journal*, vol. LIV, 3 (junio de 2011). <<
27. Carmen Nobel, «Introverts: The Best Leaders for Proactive Employees», en *Harvard Business School Working Knowledge: A First Look at*

*Faculty Research* (4 de octubre de 2010). <<

28. Me he basado, sobre todo, en la extraordinaria biografía de Douglas Brinkley, *Rosa Parks: A Life*, Nueva York, Penguin Books, 2000. Dicho sea de paso: a diferencia de King, Parks llegó a convencerse de que, en ocasiones, la violencia constituía un arma justificable para los oprimidos. <<
29. El análisis de Moisés que se presenta en estas páginas es el propio de la autora, fundado en su lectura personal del Éxodo (en particular Ex 3,11; Ex 4,1. 3. 10. 12-17, y Ex 6,12. 30) y de Números 12, 3. Entre otros análisis similares, pueden consultarse, por ejemplo, <**http://www.theologyweb.com/campus/showthread.php?t=50284**>; Doug Ward, «The Meanings of Moses' Meeknes», en <http://godward.org/Hebrew%20Roots/meanings_of_moses.htm>, y Marissa Brostoff, «Rabbis Focus on Professional Development», en <**http://www.forward.com/articles/13971**> (consulta: 13 de agosto 2008). <<
30. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point*, Nueva York, Back Bay Books, 2002 (ed. orig.: Little, Brown, marzo de 2000), pp. 42-46. [Hay trad. cast.: *La frontera del éxito*, Madrid, Espasa, 2001]. <<
31. Según el informe recogido en su propia página: <www.craigslist.com> (consulta: 28 de mayo de 2010). El resto de datos relativos a Craigslist proceden de 1) entrevista telefónica con la autora (4 de diciembre de 2006); 2) Idelle Davidson, «The Craigslist Phenomenon», en *Los Angeles Times* (13 de junio de 2004), y 3) Philip Weiss, «A Guy Named Craig», en *New York* (8 de enero de 2006). <<
32. Maria Niles, entrada de BlogHer, comunidad digital femenina (19 agosto 2008). Véase <**http://www.blogher.com/social-media-introverts**>. <<
33. Pete Cashmore, «Irony Alert: Social Media Introverts?», en <mashable.com> (agosto de 2008). Véase <http://mashable.com/2008/08/15/irony-alert-social-media-introverts>. <<
34. Yair Amichai-Hamburger, «Personality and the Internet», en *id*., ed., *Social Net: Understanding Human Behavior in Cyberspace*, Nueva York, Oxford University Press, 2005, pp. 27-56. Véanse también Emily S. Orr y otros, «The Influence of Shyness on the Use of Facebook in an Undergraduate Sample», en *CyberPsychology and Behavior*, XII, 3 (2009); Levi R. Baker, «Shyness and Online Social Networking Services», en *Journal of Social and Personal Relationships*, XXVII, 8 (2010); Richard N. Landers y John W. Lounsbury, «An Investigation of Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Internet Usage», en

*Computers in Human Behavior*, 22 (2006), pp. 283-293, y Luigi Anolli y otros, «Personality of People Using Chat: An On-Line Research», en *CyberPsychology and Behavior*, VIII, 1 (2005). Téngase en cuenta, sin embargo, que los extrovertidos suelen tener más amistades en Facebook, tal como pone de relieve Pavica Sheldon, «The Relationship Between Unwillingness-to-Communicate and Students' Facebook Use», en *Journal of Media Psychology*, XX, 2, (2008), pp. 67-75. Tal cosa no resulta sorprendente, dado que ese portal se ha convertido en un lugar en el que coleccionar grandes cantidades de amigos. <<

35. Pastor Rick y Kay Warren, *Online Newsroom*, <http://www.rickwarrennews.com> (consulta: 12 de septiembre de 2010). <<
36. A fin de formarme una idea sobre la fe evangélica, he mantenido una serie de entrevistas fascinantes con personas como Lauren Sandler, hombre de deslumbrante facilidad de palabra y autor de *Righteous: Dispatches from the Evangelical Youth Movement*, Nueva York, Viking, 2006. <<
37. Mark Byron, «Evangelism for Introverts», en <http://markbyron.typepad.com/main/2005/06/evangalism_for_.html> (consulta: 27 de junio de 2005). <<
38. Jim Moore, «I Want to Serve the Lord, But Not Serve on a Parish Committee», en <**http://www.beliefnet.com/Faiths/Catholic/2000/07/I-Want-To-Serve-The-Lord-But-Not-Serve-On-A-Parish-Committee.aspx**>. <<
39. Marcel Proust, *On Reading Ruskin* (ed. y trad. Jean Autret William Burford y Phillip J. Wolfe), New Haven, Yale University Press, 1989. [Hay trad. cast.: *Sobre la lectura*, Valencia, Pre-Textos, 2002]. <<

# 3. CUANDO EL ESPÍRITU DE EQUIPO MATA LA CREATIVIDAD.EL NACIMIENTO DEL NUEVO PENSAMIENTO DE GRUPO Y EL PODER DEL TRABAJO EN SOLITARIO

1. Albert Einstein, *Forum and Century,* 84, pp. 193-194 (decimotercera entrega de la serie «Living Philosophies», publicada en 1931 y dedicada a exponer el ideario personal de diversos personajes célebres). <<
2. Los datos biográficos de Wozniak que se recogen a lo largo del presente capítulo proceden, en gran medida, de sus memorias: Stephen Wozniak, *iWoz,* Nueva York, W. W. Norton, 2006. La caracterización de «espíritu rarito» de Apple procede de <**http://valleywag.gawker.com/220602/wozniak-jobs-design-role-overs-tated**> <<
3. Donald W. MacKinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent», conferencia de la cátedra Walter Van Dyke Bingham ofrecida en la Universidad de Yale (New Haven, Connecticut, 11 de abril de 1962). Véase también *id*., «Personality and the Realization of Creative Potential», disertación presentada en la Western Psychological Association de Portland (Oregon), abril de 1964 <<
4. Véanse, por ejemplo, Gregory J. Feist, «A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity», en *Personality and Social Psychology Review*, 11, 4 (1998), pp. 290-309; *id*., «Autonomy and Independence», en *Encyclopedia of Creativity,* vol. 1, San Diego (California), Academic Press, 1999, pp. 157-163, y Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention,* Nueva York, Harper Perennial, 1990, pp. 65-68. [Hay trad. cast.: *Creatividad: el fluir y la psicología del descubrimiento y la invención,* Barcelona, Paidós, 2006]. Existen estudios que ponen de relieve cierta correlación entre la extroversión y la creatividad, aunque a diferencia de los trabajos de MacKinnon, Csikszentmihalyi y Feist, que se basan en el seguimiento de personas cuya trayectoria hacía evidente un espíritu creativo excepcional «en la vida real», suelen ser experimentos efectuados por estudiantes universitarios que determinan la aparición de tal rasgo de modos más informales, como por ejemplo el análisis de las aficiones personales de los individuos estudiados o de su participación en actividades como la de escribir un relato a partir de una imagen. En

situaciones estimulantes como estas es probable que los extrovertidos obtengan mejores resultados, y también que, tal como sugiere el psicólogo Uwe Wolfradt, la relación entre introversión y creatividad sea «solamente discernible en cotas más elevadas» de esta última. Véase Uwe Wolfradt, «*Individual Differences in Creativity: Personality, Story Writing, and Hobbies*», en *European Journal of Personality*, XV, 4 (julio-agosto de 2001), pp. 297-310 <<

5. Hans J. Eysenck, *Genius: The Natural History of Creativity*, Nueva York, Cambridge University Press, 1995 <<
6. Malcolm Gladwell, «Why Your Bosses Want to Turn Your New Office into Greenwich Village», en *The New Yorker* (11 de diciembre de 2000). <<
7. Warren Bennis, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*, Nueva York, Basic Books, 1997 <<
8. Clay Shirky, *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*, Nueva York, Penguin, 2008 <<
9. Steve Koslowski and Daniel Ilgen, «Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams», en *Psychological Science in the Public Interest*, VII, 3 (2006), pp. 77-124 <<
10. Véanse Dennis J. Devine, «Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness», en *Small Group Research*, 20 (1999), pp. 678-711 (en cuanto al primer dato), y Frederick Morgeson y otros, «Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes», en *Journal of Management*, XXXVI, 1 (2010), pp. 5-39 (respecto al segundo). <<
11. *Ibid*. <<
12. Entrevista con la autora (26 de octubre de 2010). <<
13. Matthew Davis y otros, «The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues», en G. P. Hodgkinson y J. K. Ford, eds., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 26, Chichester (Reino Unido), Wiley, 2011, pp. 193-235. Véanse también James C. McElroy y Paula C. Morrow, «Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-Field Experiment in a Multi-Generational Setting», en *Human Relations*, LXIII, 5 (2010), pp. 609-636; Joyce Gannon, «Firms Betting Open-Office Design, Amenities Lead to Happier, More Productive Workers», en *Post-Gazette* (Pittsburgh, 9 de febrero de 2003), y Stephen Beacham, *Real Estate Weekly* (6 de julio de 2005). La primera compañía que empleó la planta libre en un edificio de oficinas de cierta altura fue la Owens Corning en

1969. Véase <**http://www.owenscorning.com/acquainted/about/history/1960.asp**>. En Davis y otros, art. cit., leemos: «entre la década de los sesenta y la de los setenta se introdujeron de forma generalizada en Norteamérica las oficinas de planta libre y las panorámicas». Véase también, en cambio, Jennifer Ann McCusker, «Individuals and Open Space Office Design: The Relationship Between Personality and Satisfaction in an Open Space Work Environment», tesis de Organizational Studies, Alliant International University (12 de abril de 2002): «el concepto de diseño de espacio abierto comenzó a mediados de la década de los sesenta con un grupo de consultores empresariales de Alemania» (cita de Karen A. Edelman, «Take Down the Walls», en *Across the Board*, XXIV, 3 (1997), pp. 32-38). <<

14. Roger Vincent, «Office Walls Are Closing in on Corporate Workers», en *Los Angeles Times* (15 de diciembre de 2010). <<
15. Paul B. Brown, «The Case for Design», en *Fast Company* (junio de 2005). <<
16. Herman Miller Inc., «New Executive Office-scapes: Moving from Private Offices to Open Environments» (2003). <<
17. Dave Gershman, «Building Is "Heart and Soul" of the Ross School of Business», en <mlive.com> (24 de enero de 2009). Véase también Kyle Swanson, «Business School Offers Preview of New Home, Slated to Open Next Semester», en *Michigan Daily* (15 de septiembre de 2008). <<
18. Christopher Barnes, «What Do Teachers Teach? A Survey of America's Fourth and Eighth Grade Teachers» (investigación del Center for Survey Research and Analysis de la Universidad de Connecticut), *Civic Report*, 28 (septiembre de 2002). Véase también Robert E. Slavin, «Research on Cooperative Learning and Achievement: What We Know, What We Need to Know», en *Contemporary Educational Psychology*, XXI, 1 (1996), pp. 43-69> en donde se recogen datos de 1993 según los cuales el 79 por 100 de los docentes de educación primaria y el 62 de los de enseñanza media usaban de forma habitual la enseñanza cooperativa. Téngase en cuenta que, en la «vida real», son muchos los profesores que se limitan a dividir en grupos a los alumnos sin emplear en un sentido estricto tal método ni los procedimientos por demás específicos que comporta, conforme a la comunicación remitida por correo electrónico a la autora por Roger Johnson, representante del Cooperative Learning Center de la Universidad de Minnesota <<

19. Bruce Williams, *Cooperative Learning: A Standard for High Achievement*, Thousand Oaks (California), Corwin, 2004, pp. 3-4 <<
20. Janet Farrall and Leonie Kronborg, «Leadership Development for the Gifted and Talented», en *Fusing Talent: Giftedness in Australian Schools* (ed. de M. McCann y F. Southern), Adelaida, The Australian Association of Mathematics Teachers, 1996 <<
21. Entrevista con Kai Ryssdal para *Are Cubicles Going Extinct*?, programa del espacio radiofónico «Marketplace» de la productora American Public Media (15 de diciembre de 2010). <<
22. Sarah Holmes y Philip L. Kerr, «The IT Crowd: The Type Distribution in a Group of Information Technology Graduates», en *Australian Psychological Type Review*, IX, 1 (2007), pp. 31-38. Véase también Yair Amichai-Hamburger y otros, «"On the Internet No One Knows I'm an Introvert": Extraversion, Neuroticism, and Internet Interaction», en *CyberPsychology and Behavior*, V, 2 (2002), pp. 125-128 <<
23. Dave W. Smith, comunicación electrónica con la autora (20 de octubre de 2010). <<
24. Véase Daniel Coyle, *The Talent Code*, Nueva York, Bantam Dell, 2009, p. 48. [Hay trad. cast.: *Las Claves del talento: ¿quién dijo que el talento es innato? Aprende a desarrollarlo*, Barcelona, Planeta/Zenith, 2009]. <<
25. K. Anders Ericsson y otros, «The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance», en *Psychological Review*, c, 3 (1993), pp. 363-406 <<
26. Neil Charness y otros, «The Role of Deliberate Practice in Chess Expertise», en *Applied Cognitive Psychology*, 19 (2005), pp. 151-165 <<
27. Véanse David Glenn, «New Book Lays Failure to Learn on Colleges' Doorsteps», en *The Chronicle of Higher Education* (18 de enero de 2001), en lo tocante a los universitarios, y Starkes and Ericsson, «Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sports Expertise», en *Human Kinetics* (2003), pp. 67-71, en relación con los deportistas <<
28. Entrevista con la autora (13 de abril de 2010). <<
29. A la edad de dieciocho años, los mejores violinistas de la Academia de Música de Berlín habían dedicado una media de 7.000 horas a practicar en solitario, 2.000 más que los violinistas buenos y 4.000 más que los profesores de instrumento <<
30. Csikszentmihalyi, *Creativity*, ed. cit., p. 177. <<
31. *Ibid*., p. 65. <<
32. *Ibid., pp.* 253-354. <<

33. Charles Darwin, *The Correspondence of Charles Darwin*, vol. 2: 1837-1843, Cambridge (Reino Unido), Cambridge University Press, 1987, p. 67. [Hay trad. cast.: *Correspondencia de Charles Darwin*, 2 vols., Madrid, Los Libros de la Catarata, 2012]. <<
34. Se describen en Tom DeMarco y Timothy Lister, *Peopleware: Productive Projects and Teams*, Nueva York, Dorset House, 1987 <<
35. Véanse, por ejemplo, 1) Vinesh Oommen y otros, «Should Health Service Managers Embrace Open Plan Work Environments? A Review», en *Asia Pacific Journal of Health Management*, III, 2 (2008); 2) Aoife Brennan y otros, «Traditional Versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study», en *Environment and Behavior*, 34 (2002), p. 279; 3) James C. McElroy y Paula Morrow, «Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-Field Experiment in a Multi-Generational Setting», en *Human Relations*, 63 (2010), p. 609; 4) Einar De Croon y otros, «The Effect of Office Concepts on Worker Health and Performance: A Systematic Review of the Literature», en *Ergonomics*, XLVIII, 2 (2005), pp. 119-134; 5) J. Pejtersen y otros, «Indoor Climate, Psychosocial Work Environment and Symptoms in Open-Plan Offices», en *Indoor Air*, XVI, 5 (2006), pp. 392-401; 6) Herman Miller Inc., «It's All About Me: The Benefits of Personal Control at Work», en *Research Summary*, 2007; 7) Paul Bell y otros, *Environmental Psychology*, Lawrence Erlbaum, 2005, p. 162, y 8) Davis y otros, art. cit <<
36. Marc G. Berman y otros, «The Cognitive Benefits of Interacting with Nature», en *Psychological Science*, XIX, 12 (2008), pp. 1.207-1.212. Véase también Stephen Kaplan y Marc Berman, «Directed Attention as a Common Resource for Executive Functioning and Self-Regulation», en *Perspectives on Psychological Science*, V, 1 (2010), pp. 43-57 <<
37. Davis y otros, art. cit <<
38. John Medina, *Brain Rules*, Seattle, Pear Press, 2008, p. 87. [Hay trad. cast.: *Exprime tus neuronas*, Barcelona, Gestión 2000, 2011]. <<
39. Mike Mika, entrevista con la autora (12 de julio de 2006). <<
40. Kimberly Blanton, «Design It Yourself: Pleasing Offices Laid Out by the Workers Who Use Them Can Be a Big Advantage When Companies Compete for Talent», en *The Boston Globe* (1 de marzo de 2005). <<
41. TEDx Midwest Talk (15 de octubre de 2010), y comunicación electrónica con la autora (5 de noviembre de 2010). <<
42. Anthony Storr, *Solitude: A Return to the Self*, Nueva York, Free Press, 2005, p. 103. [Hay trad. cast.: *Soledad*, Barcelona, Debate, 2001]. <<

43. Judith y Neil Morgan, *Dr. Seuss and Mr. Geisel: A Biography*, Nueva York, DaCapo, 1996 <<
44. Véase Alex Osborn, *Your Creative Power*, Lafayette (Indiana), Purdue University Press, 1948 <<
45. Marvin D. Dunnette y otros, «The Effect of Group Participation on Brainstorming Effectiveness for Two Industrial Samples», en *Journal of Applied Psychology*, XLVII, 1 (1963), pp. 30-37 <<
46. Véanse, por ejemplo, Paul A. Mongeau y Mary Claire Morr, «Reconsidering Brainstorming», en *Group Facilitation*, I, 1 (1999), p. 14, o Karan Girotra y otros, «Idea Generation and the Quality of the Best Idea», en *Management Science*, LVI, 4 (abril de 2010), pp. 591-605. (El mayor grado de innovación se debe a un proceso híbrido en virtud del cual los participantes hacen una lluvia de ideas individual antes de compartir las resultantes con los colegas). <<
47. Adrian Furnham, «The Brainstorming Myth», en *Business Strategy Review*, XI, 4 (2000), pp. 21-28. <<
48. Mongeau y Morr, art. cit <<
49. Charlan Nemeth y Jack Goncalo, «Creative Collaborations from Afar: The Benefits of Independent Authors», en *Creativity Research Journal*, XVII, 1 (2005), pp. 1-8. <<
50. Keith Sawyer, *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*, Nueva York, Basic Books, 2007, p. 66 <<
51. Susan K. Opt y Donald A. Loffredo, «Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective», en *Journal of Psychology*, CXXXIV, 5 (2000), pp. 556-570 <<
52. James C. Moore y Jody A. Brylinsky, «Spectator Effect on Team Performance in College Basketball», en *Journal of Sport Behavior*,, XVI, 2 (1993), p. 77 <<
53. Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?», en *The New York Times* (19 de noviembre de 2008). <<
54. Unos y otros se describen en Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently*, Boston (Massachusetts), Harvard Business Press, 2008, pp. 59-81. Véanse también Sandra Blakeslee, «What Other People Say May Change What You See», en *The New York Times* (28 de junio de 2005), y Berns y otros, «Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation», en *Biological Psychiatry*, 58 (2005), pp. 245-253 <<
55. De hecho, en algunas variaciones del experimento en las que los voluntarios jugaban con un grupo de ordenadores y no de personas, sus

amígdalas permanecían en reposo aun en los casos en que diferían de ellos. Esto hace pensar que quienes disienten no tienen tanto miedo a equivocarse como a verse excluidos del grupo <<

56. Belinda Luscombe, «Why *E-Mail* May Be Hurting Off-Line Relationships», en *Time* (22 de junio de 2010). <<
57. Jonah Lehrer, «How the City Hurts Your Brain», en *The Boston Globe* (2 de enero de 2009). <<
58. Davis y otros, art. cit <<
59. Bill Capodagli, «Magic in the Workplace: How Pixar and Disney Unleash the Creative Talent of Their Workforce», en *Effectif* (septiembre-octubre de 2010), pp. 43-45 <<
60. Michelle Conlin, «Microsoft's Meet-My-Mood Offices», en *loomberg Businessweek* (10 de septiembre de 2007). <<

# 4. EL TEMPERAMENTO Y EL DESTINO.¿SE NACE O SE HACE? LA HIPÓTESIS DE LA ORQUÍDEA

En este capítulo se aborda la obra de Jerome Kagan sobre la hiperreacción, condición que algunos psicólogos contemporáneos sitúan en la intersección entre la introversión y el llamado «neuroticismo». A fin de hacer más legible el texto, he optado por no aclarar en él dicha distinción.

1. El estudio se trata por extenso en Jerome Kagan y Nancy Snidman, *The Long Shadow of Temperament*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 2004. <<
2. Kagan, *Galen's Prophecy*, Nueva York, Basic Books, 1998, p. 218. <<
3. *Ibid*., pp. 158-161. <<
4. Véase, por ejemplo, <**http://www.selfgrowth.com/articles/Warfield3.html**>. <<
5. Kagan y Snidman, *op. cit*., p. 10. <<
6. La imagen del disco volador procede de una grabación de Joseph Ledoux, científico de la Universidad de Nueva York que estudia los fundamentos neurológicos de las emociones, y en particular del miedo y la ansiedad. Véase *Fearful Brain in an Anxious World*, en «Science & the City», en <**http://www.nyas.org/Podcasts/Atom.axd**> (consulta: 20 de noviembre de 2008). <<
7. Elaine N. Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*, Nueva York, Routledge, 2010, p. 14. <<
8. Véanse, entre los diversos estudios que documentan esta tendencia en niños hiperreactivos, Kagan, «Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children», en *Child Development*, CCCLXIII, 3 (1965), pp. 609-628, y Ellen Siegelman, «Reflective and Impulsive Observing Behavior», en *Child Development*, XL, 4 (1969), pp. 1.213-1.222. Aunque estos estudios hablan de individuos reflexivos más que de hiperreactivos, apenas cabe dudar de que se refieren al mismo grupo de niños. Siegelman dice de ellos que «prefieren situaciones de escaso riesgo general, aunque eligen empresas intelectuales más difíciles y solitarias», y los califica de «menos activos desde el punto de vista

motor» y «más prudentes» (p. 1.214). En cuanto a las investigaciones análogas llevadas a término con adultos, véanse los capítulos 6 y 7 del presente libro. <<

9. Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them*, Nueva York, Broadway Books, 2002. <<
10. Véanse los estudios de Grazyna Kochanska citados en el capítulo 6. <<
11. Comentario de Kagan recogido en Winifred Gallagher, «How We Become What We Are», en *The Atlantic Monthly* (septiembre de 1994). <<
12. Kagan, *Galen's Prophecy, op. cit.*, pp. 160-161. <<
13. *Ibid*., p. 161. <<
14. David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives*, Nueva York, McGraw-Hill, 1996, pp. 511-516. <<
15. Thomas J. Bouchard Jr. y Matt McGue, «Genetic and Environmental Influences on Human Psychological Differences», en *Journal of Neurobiology*, 54 (2003), pp. 4-5. <<
16. Se ha escrito sobre el particular en varios lugares, entre los que se incluye, por ejemplo, Peter D. Kramer, *Listening to Prozac*, Nueva York, Penguin, 1993, p. 150. [Hay trad. cast.: *Escuchando al Prozac*, Barcelona, Seix Barral, 1994]. <<
17. Cita recogida en Gallagher, art. cit. <<
18. Kramer, *op. cit*., p. 154. <<
19. La autora celebró una serie de entrevistas con Jerome Kagan entre 2006 y 2010. <<
20. Jerome Kagan, *An Argument for Mind*, New Haven (Connecticut), Yale University Press, 2006, pp. 4 y 7. <<
21. Victoria Cunningham, Morty Lefkoe y Lee Sechrest, «Eliminating Fears: An Intervention that Permanently Eliminates the Fear of Public Speaking», en *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 13 (2006), pp. 183-193. En lo tocante a las causas posibles, véase Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently*, Boston (Massachusetts), Harvard Business Press, 2008, pp. 59-81. <<
22. Susan K. Opt y Donald A. Loffredo, Susan K. Opt y Donald A. Loffredo, «Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective», en *Journal of Psychology*, CXXXIV, 5 (2000), pp. 556-570. Véanse también Michael J. Beatty, James C. Mc-Croskey y Alan D. Heisel, «Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm», en *Communication Monographs*, 65

(1998), pp. 197-219, y Peter D. Macintyre y Kimly A. Thivierge, «The Effects of Speaker Personality on Anticipated Reactions to Public Speaking», en *Communication Research Reports*, XII, 2 (1995), pp. 125-133. <<

23. Winter, *op. cit.*, p. 512. <<
24. Natasha Mitchell, «Jerome Kagan: The Father of Temperament», entrevista radiofónica de la ABC Radio International (26 de agosto de 2006), disponible en <**http://www.abc.net.au/rn/allinthemind/stories/2006/1722388.htm**>. <<
25. Cita de Lykken recogida en Gallagher, art. cit. <<
26. Entrevista con la autora (15 de junio de 2006). <<
27. Winifred Gallagher, *ID: How Heredity and Experience Make You Who You Are*, Nueva York, Random House, 1996, pp. 29 y 46-50. Véase también Kagan y Snidman, *op. cit.*, p. 5. <<
28. Grazyna Kochanska y R. A. Thompson, «The Emergence and Development of Conscience in Toddlerhood and Early Childhood», en J. E. Grusec and L. Kucynski, eds., *Parenting and Children's Internalization of Values*, Nueva York, John Wiley and Sons, p. 61. Véanse también Kochanska, «Toward a Synthesis of Parental Socialization and Child Temperament in Early Development of Conscience», en *Child Development*, LXIV, 2 (1993), pp. 325-347; Kochanska y Nazan Aksan, «Children's Conscience and Self-Regulation», en *Journal of Personality*, LXXXIV, 6 (2006), pp. 1.587-1.617, y Kochanska y otros, «Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That Prevent Disruptive Developmental Trajectories», en *Journal of Personality and Social Psychology*, XCVII, 2 (2009), pp. 322-333. <<
29. Gallagher, *ID*, *op. cit.*, pp. 46-50. <<
30. David Dobbs, «The Science of Success», en *The Atlantic Monthly* (2009). Véanse también Jay Belsky y otros, «Vulnerability Genes or Plasticity Genes?», en *Molecular Psychiatry* (2009), pp. 1-9; Michael Pluess y Jay Belsky, «Differential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare», en *The Journal of Child Psychology and Psychiatry*, L, 4 (2009), pp. 396-404; *id.*, «Differential Susceptibility to Rearing Experience: Parenting and Quality Child Care», en *Developmental Psychology*, XLVI, 2 (2010), pp. 379-390; Belsky y Pluess, «Beyond Diathesis Stress: Differential Susceptibility to Environmental Influences», en *Psychological Bulletin*, CXXXV, 6 (2009), pp. 885-908, y

Bruce J. Ellis y W. Thomas Boyce, «Biological Sensitivity to Context», en *Current Directions in Psychological Science*, XVII, 3 (2008), pp. 183-187. <<

31. Elaine Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*, *op. cit*., p. 3. Véanse también A. Engfer, «Antecedents and Consequences of Shyness in Boys and Girls: A 6-year Longitudinal Study», en K. H. Rubin y J. B. Asendorpf, eds., *Social Withdrawal, Inhibition, and Shyness in Childhood*, Hillsdale (Nueva Jersey), Lawrence Erlbaum, 1993, pp. 49-79; W. T. Boyce y otros, «Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies», en *Psychosomatic Medicine*, 57 (1995), pp. 411-422, y L. Gannon y otros, «The Mediating Effects of Psychophysiological Reactivity and Recovery on the Relationship Between Environmental Stress and Illness», en *Journal of Psychosomatic Research*, 33 (1989), pp. 165-175. <<
32. Kagan, comunicación electrónica a la autora (22 de junio de 2010). <<
33. Véanse, por ejemplo, Belsky y otros, art. cit., p. 5., o Pluess y Belsky, art. cit., p. 397. <<
34. Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child*, *op. cit.* <<
35. Entrevista con la autora (28 de abril de 2010). <<
36. Stephen J. Suomi, «Early Determinants of Behaviour: Evidence from Primate Studies», en *British Medical Bulletin*, LIII, 1 (1997), pp. 170-184: «los jóvenes hiperreactivos criados por nodrizas daban, de hecho, muestras de precocidad en su comportamiento. […] Estos individuos desarrollaron una habilidad especial para granjearse y mantener la lealtad de otros integrantes de su grupo en respuesta a enfrentamientos físicos, y tal vez como consecuencia de esto, alcanzaron y conservaron posiciones elevadas en la jerarquía de la dominación del colectivo. […] Está claro que la hiperreacción no siempre va ligada a resultados adversos a corto y largo plazo» (p. 180). Véase también el vídeo de la página web de *The Atlantic Monthly* en que Suomi asevera que «los monos que poseían ese mismo alelo corto y crecían con madres atentas no habían de hacer frente a problema alguno, sino que igualaban, cuando no superaban, a los que presentaban la otra variante del gen», en <**http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/12/the-science-of-success/7761**>. Téngase también que la relación entre la forma alélica corta del gen SERT y la depresión en seres humanos no deja de ser controvertida. <<
37. Seth J. Gillihan y otros, «Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion», en *Psychiatric Genetics*, XVII, 6 (2007), pp.

351-354. Véanse también M. R. Munafo y otros, «Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis», en *Molecular Psychiatry*, 8 (2003), pp. 471-484, y Cecilie L. Licht y otros, «Association Between Sensory Processing Sensitivity and the 5-HTTLPR Short/Short Genotype». <<

38. Dobbs, art. cit. <<
39. Belsky y otros, art. cit. <<
40. Elaine Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person, op. cit*., pp. 240-241. <<
41. Boyce y otros, art. cit. Véase también W. Thomas Boyce y Bruce J. Ellis, «Biological Sensitivity to Context: I. Evolutionary-Developmental Theory of the Origins and Functions of Stress Reactivity», en *Development and Psychopathology*, 27 (2005), p. 283. <<
42. Véase Judith R. Homberg y Klaus-Peter Lesch, «Looking on the Bright Side of Serotonin Transporter Gene Variation», en *Biological Psychiatry* (2010). <<
43. Belsky y otros, art. cit. <<
44. Belsky, entrevista con la autora (28 de abril de 2010). <<

# 5. MÁS ALLÁ DEL TEMPERAMENTO.LA FUNCIÓN DEL LIBRE ALBEDRÍO (Y EL SECRETO DEL ARTE DE HABLAR EN PÚBLICO SIENDO INTROVERTIDO)

1. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Nueva York, Harper Perennial, 1990, p. 52. [Hay trad. cast.: *Fluir: Una psicología de la felicidad*, Barcelona, Círculo de Lectores, 1999]. <<
2. La autora ha entrevistado varias veces al doctor Schwartz entre 2006 y 2010. <<
3. Carl Schwartz y otros, «Inhibited and Uninhibited Infants "Grown Up": Adult Amygdalar Response to Novelty», en *Science*, CCC, 5.627 (2003), pp. 1.952-1.953. <<
4. Joseph Ledoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, Nueva York, Simon & Schuster, 1996, capítulos 6 y 8, ofrece una visión de conjunto muy recomendable de la relación existente entre la amígdala y la corteza prefrontal. [Hay trad. cast.: *El cerebro emocional*, Barcelona, Planeta, 2000]. Véase también Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently*, Boston (Massachusetts), Harvard Business Press, 2008, pp. 59-81. <<
5. Kevin N. Ochsner y otros, «Rethinking Feelings: An FMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion», en *Journal of Cognitive Neuroscience*, XIV, 8 (2002), pp. 1.215-1.229. <<
6. Ledoux, *op. cit*., pp. 248-249. <<
7. David C. Funder, *The Personality Puzzle*, Nueva York, W. W. Norton, 2010, pp. 280-283. <<
8. Jerome Kagan, comunicación electrónica con la autora (23 de junio de 2010). <<
9. Schwartz, comunicación electrónica con la autora (16 de agosto de 2010). Téngase también en cuenta que todo apunta a que los introvertidos, más que hallarse de costumbre en un estado de hiperactivación, son propensos a alcanzarlo. <<
10. Kagan, comunicación electrónica con la autora (23 de junio de 2010). <<
11. Véanse, por ejemplo, de entre los numerosos escritos que se han publicado al respecto, Stelmack, «On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman», en Marvin Zuckerman y Robert Stelmack, eds., *On the Psychobiology of*

*Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman*, San Diego, Elsevier, 2004, pp. 17-28; Gerald Matthews y otros, *Personality Traits*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003, pp. 169-170, 186-189 y 329-342, o Randy J. Larsen y David M. Buss, *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature*, Nueva York, McGraw-Hill, 2005, pp. 202-206. [Hay trad. cast.: *Psicología de la personalidad*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2005]. <<

12. Funder, *op. cit*., 281. <<
13. Russell G. Geen, «Preferred Stimulation Levels in Introverts and Extroverts: Effects on Arousal and Performance», en *Journal of Personality and Social Psychology*, XLVI, 6 (1984), pp. 1.303-1.312. <<
14. La idea procede de Winifred Gallagher, *House Thinking: A Room-by-Room Look at How We Live*, Nueva York, Harper Collins, 2006. <<
15. William Kilgore y otros, «The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation», en *Journal of Sleep Research*, XVI, 4 (2007), pp. 354-363. <<
16. Matthews y otros, *op. cit*., p. 337. <<
17. Gerald Matthews y Lisa Dorn, «Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence», en Donald H. Saklofske y Moshe Zeidner, eds., *International Handbook of Personality and Intelligence*, Nueva York, Plenum, 1995, pp. 367-396. El psicólogo Brian Little lo expresa del siguiente modo: «los extrovertidos son capaces, a menudo, de prepararse para un discurso o una charla de un modo que sería desastroso para los introvertidos». <<
18. Berns, *op. cit*., pp. 59-81. <<

# 6. «FRANKLIN ERA POLÍTICO, PERO A ELEANOR LA IMPULSABA A HABLAR SU CONCIENCIA». POR QUÉ SE SOBRESTIMA A LOS DESENVUELTOS

1. Charles Darwin, The Expressions of the Emotions in Man and Animals, Charleston (Carolina del Sur), BiblioBazaar, 2007, p. 259. [Hay trad. cast.: La expresión de las emociones en los animales y en el hombre, Madrid, Alianza, 1998]. <<
2. La descripción del concierto que se ofrece está fundada en las imágenes cinematográficas que se conservan de aquel acontecimiento. <<
3. Allida M. Black, *Casting Her Own Shadow: Eleanor Roosevelt and the Shaping of Postwar Liberalism*, Nueva York, Columbia University Press, 1996, pp. 41-44. <<
4. Véase el documental *The American Experience: Eleanor Roosevelt*, Public Broadcasting System/Ambrica Productions, 2000, cuya transcripción se recoge en <**http://www.pbs.org/wgbh/amex/eleanor/filmmore/transcript/transcr** <<
5. Blanche Wiesen Cook, *Eleanor Roosevelt*, 1: 1884-1933, Nueva York, Viking/Penguin, 1992, en especial pp. 125-236. Véase también *The American Experience: Eleanor Roosevelt*, cit. <<
6. Elaine N. Aron y Arthur Aron, «Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality», en *Journal of Personality and Social Psychology*, III, 2 (1997), pp. 345-368. <<
7. La información biográfica sobre Elaine Aron procede de 1) Elaine Aron, entrevista con la autora (21 de agosto de 2008); 2) *id*., *The Highly Sensitive Person: How to Thrive When the World Overwhelms You*, Nueva York, Broadway Books, 1996 [hay trad. cast.: *El don de la sensibilidad*, Barcelona, Ediciones Obelisco, 2006], y 3) *id*., *The Highly Sensitive Person in Love: Understanding and Managing Relationships When the World Overwhelms You*, Nueva York, Broadway Books, 2000. <<
8. Aron y Aron, art. cit. Véanse también Elaine Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness», en *Journal of Analytical Psychology*, 49 (2004), pp. 337-367, e *id*., *The Highly Sensitive Person*, *op. cit*. <<

9. En los estudios efectuados en laboratorio, la contemplación de imágenes destinadas a despertar emociones fuertes, positivas o negativas, dan muestra de una mayor agitación emocional que las personas no sensibles. Véanse B. Acevedo, A. Aron y E. Aron, «Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States», en A. Aron, presidente, «High Sensitivity, a Personality/Temperament Trait: Lifting the Shadow of Psychopathology», simposio presentado en el Annual Meeting of the American Psychological Association, San Diego (California), 2010, y Jadzia Jagiellowicz, Arthur Aron, Elaine Aron y Turhan Canli, «Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity», *ibid*. <<
10. Jadzia Jagiellowicz y otros, «Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Changes in Visual Scenes», en *Social Cognitive and Affective Neuroscience* (2010; doi:10.1093/scan/ nsqooi). <<
11. Jerome Kagan, «Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children», en *Child Development*, CCCLXIII, 3 (1965), pp. 609-628. Véase también Ellen Siegelman, «Reflective and Impulsive Observing Behavior», en *Child Development*, XL, 4 (1969), pp. 1.213-1.222. <<
12. Jagiellowicz, entrevista con la autora (8 de mayo de 2010). <<
13. Aron y Aron, art. cit. Véanse también Elaine Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness», cit., e *id.*, *The Highly Sensitive Person*, *op. cit.*; así como los siguientes estudios basados en resonancias magnéticas cerebrales: Acevedo y otros, art. cit., y Jagiellowicz, Aron, Aron y Canli, «Faster and More Intense», cit. Téngase en cuenta que muchos de los psicólogos de la personalidad que suscriben el modelo de «los cinco grandes» vinculan la empatía no tanto con la sensibilidad —atributo que, pese a estar adquiriendo no poca notabilidad, sigue siendo menos célebre que aquellos— como con un rasgo llamado *amabilidad* y aun con la extroversión. La obra de Aron, lejos de contradecir estas asociaciones, ayuda a expandirlas. De hecho, uno de los aspectos más valiosos de sus estudios es el carácter radical —y fructífero— de su reinterpretación de la psicología de la personalidad. <<
14. Seth J. Gillihan y otros, «Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversión», en *Psychiatric Genetics*, XVII, 6 (2007), pp. 351-354. Véanse también M. R. Munafo y otros, «Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis», en *Molecular Psychiatry*, 8 (2003), pp. 471-484, y David C. Funder, *The Personality Puzzle*, Nueva York, W. W. Norton,

2010, quien cita A. R. Hariri y otros, «Serotonin Transporter Genetic Variation and the Response of the Human Amygdala», en *Science*, 297 (2002), pp. 400-403. <<

15. Acevedo y otros, art. cit., y Jagiellowicz, Aron, Aron y Canli, «Faster and More Intense», cit. <<
16. Cook, *op. cit.*, pp. 125-236. Véase también *The American Experience: Eleanor Roosevelt*, cit. <<
17. Grazyna Kochanska y otros, «Guilt in Young Children: Development, Determinants, and Relations with a Broader System of Standards», en *Child Development*, LXXIII, 2 (marzo-abril de 2002), pp. 461-482. Véanse también Kochanska y Nazan Aksan, «Children's Conscience and Self-Regulation», en *Journal of Personality*, LXXIV, 6 (2006), pp. 1.587-1.617, y Kochanska y otros, «Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That Prevent Disruptive Developmental Trajectories», en *Journal of Personality and Social Psychology*, XCVII, 2 (2009), pp. 322-333. <<
18. S. H. Konrath y otros, «Changes in Dispositional Empathy in American College Students Over Time: A Meta-Analysis», en *Personality and Social Psychology Review* (agosto de 2010), disponible en <**http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20688954**>. <<
19. Pamela Paul, «From Students, Less Kindness for Strangers?», en *The New York Times* (25 de junio de 2010). <<
20. Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child*, Nueva York, Random House, 2002, pp. 18 y 282-283. <<
21. Eric Malpass, *The Long Long Dances*, Londres, Corgi, 1978. <<
22. V. De Pascalis, «On the Psychophysiology of Extraversion», en Marvin Zuckerman y Robert Stelmack, eds., *On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman*, San Diego, Elsevier, 2004, p. 22. Véase también Randy J. Larsen y David M. Buss, *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature*, Nueva York, McGraw-Hill, 2005, p. 199. [Hay trad. cast.: *Psicología de la personalidad*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2005]. <<
23. Van K. Tharp y otros, «Autonomic Activity During Anticipation of an Averse Tone in Noninstitutionalized Sociopaths», en *Psychophysiology*, XVII, 2 (1980), pp. 123-128. Véase también Joseph Newman y otros, «Validating a Distinction Between Primary and Secondary Psychopathy with Measures of Gray's BIS and BAS Constructs», en *Journal of Abnormal Psychology*, 114 (2005), pp. 319-323. <<
24. Yaling Yang y otros, «Localization of Deformations Within the Amygdala in Individuals with Psychopathy», en *Archives of General*

*Psychiatry*, LXVI, 9 (2009), pp. 986-994. <<

25. También miden la respiración, el ritmo cardíaco y la presión sanguínea. <<
26. Winifred Gallagher, *ID: How Heredity and Experience Make You Who You Are*, Nueva York, Random House, 1996, p. 24. <<
27. Corine Dijk y Peter J. de Jong, «The Remedial Value of Blushing in the Context of Transgressions and Mishaps», en *Emotion*, IX, 2 (2009), pp. 287-291. <<
28. Benedict Carey, «Hold Your Head Up: A Blush Just Shows You Care», en *The New York Times* (2 junio 2009), D5. <<
29. Dacher Keltner, *Born to Be Good: The Science of a Meaningful Life*, Nueva York, W. W. Norton, 2009, pp. 74-96. <<
30. Elaine Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness», cit., pp. 337-367. <<
31. *Id*., entrevista con la autora (21 de agosto de 2008). <<
32. *Id.*, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person, op. cit*., p. 5. <<
33. Max Wolf y otros, «Evolutionary Emergence of Responsive and Unresponsive Personalities», en *Proceedings of the National Academy of Sciences*, CV, 41 (2008), pp. 15.825-15.830. Véase también Elaine Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person, op. cit*., p. 2. <<
34. David Sloan Wilson, *Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives*, Nueva York, Bantam Dell, 2007, p. 110. <<
35. Daniel Nettle, «The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals», en *American Psychologist*, LXI, 6 (2006), pp. 622-631. <<
36. Wilson, *op. cit*., pp. 100-114. <<
37. Nettle, art. cit., p. 624. Véase también Shyril O'Steen y otros, «Rapid Evolution of Escape Ability in Trinidadian Guppies», en *Evolution*, LVI, 4 (2002), pp. 776-784. Otro estudio, en cambio, dio con que los peces arrojados se defendían mejor de los depredadores (aunque se trataba de cíclidos en un acuario y no de lucios en un río): Brian R. Smith y Daniel T. Blumstein, «Behavioral Types as Predictors of Survival in Trinidadian Guppies», en *Behavioral Ecology*, XXI, 5 (2010), pp. 65-73. <<
38. Dan Eisenberg y otros, «Dopamine Receptor Genetic Polymorphisms and Body Composition in Undernourished Pastoralists: An Exploration of Nutrition Indices Among Nomadic and Recently Settled Ariaal Men of Northern Kenya», en *BMC Evolutionary Biology*, VIII, 173 (2008; doi:10.1186/1471 -2148-8-173). Véase también

<**http://machineslikeus.com/news/adhd-advantage-nomadic-tribesmen**>. <<

39. Nettle, art. cit., p. 625. Véase también *id., Personality: What Makes You the Way You Are*, Nueva York, Oxford University Press, 2007. <<
40. C. G. Jung, *Psychological Types*, Princeton (Nueva Jersey), Princeton University Press, 1990 (a partir de la edición de 1921), p. 559. [Hay trad. cast.: *Tipos psicológicos*, Barcelona, Edhasa, I994]. <<
41. Véase, por ejemplo, Nicholas Wade, «The Evolution of the God Gene», en *The New York Times* (15 de noviembre de 2009). <<
42. Elaine Aron, «Book Review: *Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior*», en *Comfort Zone Online*, <**http://www.hsperson.com/pages/3Feb07.htm**> (enero de 2007). <<
43. Elaine Aron, «A Future Headline: "HSPs, the Key to Human Survival?"», en *Comfort Zone Online*, <**http://www.hsperson.com/pages/1Aug07.htm**> (agosto de 2007). <<
44. Nettle, art. cit., pp. 624-625. Véase también Wilson, *op. cit*., p. 110. <<
45. David Remnick, «The Wilderness Campaign», en *The New Yorker* (13 de septiembre de 2004). <<
46. John Heilemann, «The Comeback Kid», en *New York* (21 de mayo de 2006). <<
47. Benjamin Svetkey, «Changing the Climate», en *Entertainment Weekly* (14 de julio de 2006). <<
48. Aron, «Revisiting Jung's Concept of Innate Sensitiveness», cit. <<

# 7. ¿POR QUÉ CAE LA BOLSA Y PROSPERA WARREN BUFFETT?O DE CÓMO PIENSAN —Y PROCESAN DOPAMINA — DE FORMA DIFERENTE LOS INTROVERTIDOS Y LOS EXTROVERTIDOS

1. La historia de Alan y la descripción de Dorn y de su casa están basadas en una serie de entrevistas telefónicas y electrónicas celebradas con la autora entre 2008 y 2010. <<
2. Tampoco faltan en la militar. Recordemos, por ejemplo, el célebre grito de: «¡Bravo, muchachos! ¡Ya son nuestros!», que lanzó el general Custer en 1876 en la batalla de Little Bighorn poco antes de que la unidad de doscientos hombres que acaudillaba fuese arrasada por tres mil sioux y cheyenes. De igual modo, el avance que efectuó el general MacArthur durante la guerra de Corea pese a las repetidas amenazas de ataque por parte de las fuerzas chinas se saldó con la pérdida de casi doce millones de almas sin apenas beneficios estratégicos. Stalin, por otra parte, se negó a creer que los alemanes fuesen a invadir la Unión Soviética en 1941, aun después de haber recibido cincuenta advertencias de la inminencia del ataque. Véase Dominic D. P. Johnson, *Overconfidence and War: The Havoc and Glory of Positive Illusions*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 2004. <<
3. Nina Monk, *Fools Rush In: Steve Case, Jerry Levin, and the Unmaking of AOL Time-Warner*, Nueva York, HarperCollins, 2005. <<
4. Richard Howard, entrevista con la autora (17 de noviembre de 2008). Este profesor de psicología señala que los introvertidos tienden a regular las emociones positivas a la baja, y los extrovertidos, al alta. <<
5. Téngase en cuenta que, en nuestros días, son muchos los científicos que reprueban la denominación de *sistema límbico*, dado que, en realidad, nadie sabe a qué partes del cerebro se refiere: las áreas que a él se vinculan han ido cambiando con los años, y hoy es común usar la expresión para nombrar cuantas tienen que ver con las emociones. Aun así, no deja de ser útil a la hora de abreviar. <<
6. Véase, por ejemplo, Ahmad R. Hariri, Susan Y. Bookheimer y John C. Mazziotta, «Modulating Emotional Responses: Effects of a Neocortical Network on the Limbic Systems», en *NeuroReport*, 11 (1999), pp. 43-48. <<

7. Richard E. Lucas y Ed Diener, «Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion», en *Journal of Personality and Social Psychology*, LXXIX, 3 (2000), pp. 452-468. Véase también Michael D. Robinson y otros, «Extraversion and Reward-Related Processing: Probing Incentive Motivation in Affective Priming Tasks», en *Emotion*, X, 5 (2010), pp. 615-626. <<
8. Joshua Wilt y William Revelle, «Extraversion», en Mark R. Leary y Rich H. Hoyle, eds., *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*, Nueva York, Guilford Press, 2009, p. 39. <<
9. Véanse Lucas y Diener, art. cit., y Nettle, *Personality, op. cit*. <<
10. Richard Depue y Paul Collins, «Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion», en *Behavioral and Brain Sciences*, XXII, nº 3 (1999), pp. *491-569, y* Nettle, *Personality, op. cit.* <<
11. Depue y Collins, art. cit.; Nettle, *Personality, op. cit*., y Susan Lang, «Psychologist Finds Dopamine Linked to a Personality Trait and Happiness», en *Cornell Chronicle*, XXVIII, 10 (1996). <<
12. Aunque algunos han llegado a conclusiones contradictorias o no se han replicado aún, en conjunto ofrecen una vía de investigación muy relevante. <<
13. Depue y Collins, art. cit. <<
14. Michael X. Cohen y otros, «Individual Differences in Extraversion and Dopamine Genetics Predict Neural Reward Responses», en *Cognitive Brain Research*, 25 (2005), pp. 851-861. <<
15. Colin G. DeYoung y otros, «Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five», en *Psychological Science*, XXI, 6 (2010), pp. 820-828. <<
16. Nettle, *Personality, op. cit*. <<
17. Michael J. Beatty y otros, «Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm», en *Communication Monographs*, 65 (1988), en donde se asevera que las personas que sufren de un gran miedo a comunicarse «conceden más valor al éxito […] moderado que los que presentan dicho rasgo de un modo menos marcado». <<
18. Richard Howard, entrevista con la autora (17 de noviembre de 2008). Howard también citó el siguiente comentario interesante de Roy F. Baumeister y otros, «How Emotions Facilitate and Impair Self-Regulation», en James J. Gross, eds., *Handbook of Emotion Regulation*, Nueva York, Guilford Press, 2009, p. 422: «Las emociones positivas

pueden eliminar de un plumazo las restricciones que promueven el comportamiento civilizado». <<

19. En realidad, este género de conducta se encuentra en lo que Daniel Nettle, *Personality, op. cit.*, p. 83, llama «el territorio compartido» de la extroversión y otros rasgos de personalidad: la responsabilidad, que en algunos casos es el mejor factor de predicción. <<
20. *Id.* Véase también Timo Lajunen, «Personality and Accident Liability: Are Extroversion, Neuroticism and Psychoticism Related to Traffic and Occupational Fatalities?», en *Personality and Individual Differences*, XXXI, 8 (2001), pp. 1.365-1.373. <<
21. Peter Schaefer, «Overconfidence and the Big Five», en *Journal of Research in Personality*, XXXVIII, 5 (2004), pp. 473-480. <<
22. Véase, por ejemplo, Sheelah Kolhatkar, «What if Women Ran Wall Street?», en *New York* (21 de marzo de 2010). <<
23. Camelia M. Kuhnen y Joan Y. Chiao, «Genetic Determinants of Financial Risk Taking», en *PLoS ONE*, 4(2): e4362 (2009; doi:10.1371/journal.pone.0004362). Véase también Anna Dreber y otros, «The 7R Polymorphism in the Dopamine Receptor D4 Gene (DRD4) Is Associated with Financial Risk Taking in Men», en *Evolution and Human Behavior*, XXX, 2 (2009), pp. 85-92. <<
24. J. P. Roiser y otros, «The Effect of Polymorphism at the Serotonin Transporter Gene on Decision-making, Memory and Executive Function in Ecstasy Users and Controls», en *Psychopharmacology*, 188 (2006), pp. 213-227. <<
25. Mark Fenton O'Creevy y otros, *Traders: Risks, Decisions, and Management in Financial Markets*, Oxford, Oxford University Press, 2005, pp. 142-143. <<
26. Jonah Lehrer, «Don't», en *The New Yorker* (18 de mayo de 2009). Véanse también Jacob B. Hirsh y otros, «Positive Mood Effects on Delay Discounting», en *Emotion*, X, 5 (2010), pp. 717-721; David Brooks, *The Social Animal*, Nueva York, Random House, 2011, p. 124. [Hay trad. cast.: *El animal social*, Barcelona, Ediciones B, 2012]. <<
27. Samuel McClure y otros, «Separate Neural Systems Value Immediate and Delayed Monetary Rewards», en *Science*, 306 (2004), pp. 503-507. <<
28. Hirsh y otros, art. cit. <<
29. El juicio de los financieros de Wall Street se vio nublado por una confluencia de 1) una clara conducta gregaria; 2) la ocasión de obtener unos honorarios elevados por las transacciones; 3) el miedo a perder

cuota de mercado para bien de la competencia, y 4) la incapacidad para equilibrar como es debido oportunidades y riesgos. <<

30. Boykin Curry, entrevista con la autora (5 de marzo de 2009). <<
31. Fareed Zakaria, «There Is a Silver Lining», en *Newsweek* (11 de octubre de 2008). <<
32. Steven Pearlstein, «The Art of Managing Risk», en *The Washington Post* (8 de noviembre de 2007). Véanse también Alexei Barrionuevo, «Vincent Kaminski: Sounding the Alarm But Unable to Prevail», en «10 Enron Players: Where They Landed After the Fall», en *The New York Times* (29 de enero de 2006), y Kurt Eichenwald, *Conspiracy of Fools: A True Story*, Nueva York, Broadway, 2005, p. 250. <<
33. C. M. Patterson y Joseph Newman, «Reflectivity and Learning from Aversive Events: Toward a Psychological Mechanism for the Syndromes of Disinhibition», en *Psychological Review*, 100 (1993), pp. 716-736. También se ha demostrado que los portadores de la variantes del polimorfismo 5-HTTLPR, asociado con la introversión y la sensibilidad, aprenden más rápido a evitar estímulos sancionadores en labores de elusion pasiva. Véase E. C. Finger y otros, «The Impact of Tryptophan Depletion and 5-HTTLPR Genotype on Passive Avoidance and Response Reversal Instrumental Learning Tasks», en *Neuropsycbopharmacology*, 32 (2007), pp. 206-215. <<
34. John Brebner y Chris Cooper, «Stimulus or Response-Induced Excitation: A Comparison of the Behavior of Introverts and Extroverts», en *Journal of Research in Personality*, XII, 3 (1978), pp. 306-311. <<
35. De hecho, se ha demostrado que una de las formas de aprendizaje más importantes que poseemos es, precisamente, la de analizar nuestros errores. Véase Jonah Lehrer, *How We Decide*, Nueva York, Houghton Mifflin Harcourt, 2009, p. 51. [Hay trad. cast.: *Cómo decidimos*, Barcelona, Paidós, 2011]. <<
36. Newman, entrevista con la autora (13 de noviembre de 2008). Para entender por qué hay quien se preocupa por los riesgos y quien hace caso omiso de ellos podemos retroceder también a la idea de las redes cerebrales. En este capítulo me he centrado en el sistema del placer, impulsado por la dopamina, y en la función que desempeña a la hora de proporcionar las golosinas de esta vida. Sin embargo, también hay una red cerebral análoga, llamada por algunos «sistema de elusión de pérdidas», que tiene por misión la de avisarnos del riesgo. Si aquella

persigue un fruto lustroso, esta se preocupa por la posibilidad de que haya manzanas podridas.

Este último sistema es, como el primero, un arma de doble filo, siendo así que puede provocar mucha angustia. Tanta, que puede llevar a quienes la experimentan a no participar en un mercado alcista mientras el resto se enriquece. Sin embargo, también hace que asuman menos riesgos estúpidos. Esta red está regulada, en parte, por un neurotransmisor llamado *serotonina*. Quienes toman fármacos destinados a inhibir la reabsorción de esta sustancia, como el Prozac, que afectan al sistema de elusión de pérdidas, se vuelven más indiferentes al peligro, y también más sociables. El doctor Richard Peterson, experto en neurofinanzas, señala que estos rasgos coinciden de forma asombrosa con el comportamiento de los inversores que se dejan llevar por una euforia irracional: «El descenso de la percepción del peligro y el aumento de la afiliación social [resultantes del consumo de esta clase de medicamentos] es idéntico al que se da en los inversores alcistas en exceso —escribe—. Da la impresión de que en ellos se haya desactivado de forma parcial el sistema de elusion de pérdidas».<<

37. Dalip Kumar y Asha Kapila, «Problem Solving as a Function of Extraversion and Masculinity», en *Personality and Individual Differences*, VIII, 1 (1987), pp. 129-132. <<
38. Adrian Furnham y otros, «Personality, Cognitive Ability, and Beliefs About Intelligence as Predictors of Academic Performance», en *Learning and Individual Differences*, 14 (2003), pp. 49-66. Véanse también Isabel Briggs Myers y Mary H. McCaulley, *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Palo Alto (California), Consulting Psychologists Press, 1985, p. 116, y el estudio de 1980 de Myers que se aborda en Allan B. Hill, «Developmental Student Achievement: The Personality Factor», en *Journal of Psychological Type*, IX, 6 (2006), pp. 79-87. <<
39. Eric Rolfhus y Philip Ackerman, «Assessing Individual Differences in Knowledge: Knowledge, Intelligence, and Related Traits», en *Journal of Educational Psychology*, XCI, 3 (1999), pp. 511-526. <<
40. G. P. Macdaid, M. H. McCaulley y R. I. Kainz, *Atlas of Type Tables*, Gainesville (Florida), Center for Applications of Psychological Type, 1986, pp. 483-485. Véase también Hill, art. cit. <<

41. Joanna Moutafi, Adrian Furnham y John Crump, «Demographic and Personality Predictors of Intelligence: A Study Using the NEO Personality Inventory and the Myers-Briggs Type Indicator», en *European Journal of Personality*, XVII, 1 (2003), pp. 79-84. <<
42. Gerald Matthews, entrevista con la autora (24 de noviembre de 2008). Véase también D. H. Saklofske y D. D. Kostura, «Extraversion-Introversion and Intelligence», en *Personality and Individual Differences*, XI, 6 (1990), pp. 547-551. <<
43. Gerald Matthews y Lisa Dorn, «Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence», en Donald H. Saklofske y Moshe Zeidner, eds., *International Handbook of Personality and Intelligence*, Nueva York, Plenum, 1995, pp. 367-396. Véase también Gerald Matthews y otros, *Personality Traits*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003, cap. 12. <<
44. Debra L. Johnson y otros, «Cerebral Blood Flow and Personality: A Positron Emission Tomography Study», en *The American Journal of Psychiatry*, p. 156 (1999), pp. 252-257. Véase también Lee Tilford Davis y Peder E. Johnson, «An Assessment of Conscious Content as Related to Introversion-Extroversion», en *Imagination, Cognition and Personality*, III, 2(1983). <<
45. Colin Cooper y Richard Taylor, «Personality and Performance on a Frustrating Cognitive Task», en *Perceptual and Motor Skills*, LXXXVIII, 3 (1999), p. 1.384. <<
46. Rick Howard y Maeve McKillen, «Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test», en *Personality and Individual Differences*, XXI, 4 (1990), pp. 391-396. Véase también John Weinman, «Noncognitive Determinants of Perceptual Problem-Solving Strategies», en *Personality and Individual Differences*, VIII, 1 (1987), pp. 53-58. <<
47. Vidhu Mohan y Dalip Kumar, «Qualitative Analysis of the Performance of Introverts and Extroverts on Standard Progressive Matrices», en *British Journal of Psychology*, LXVII, 3 (1976), pp. 391-397. <<
48. Adam Grant, entrevista con la autora (13 de febrero de 2007). <<
49. Camelia Kuhnen, entrevista con la autora (7 de julio de 2010). <<
50. Camelia Kuhnen y otros, «Nucleus Accumbens Activation Mediates the Influence of Reward Cues on Financial Risk Taking», en *NeuroReport*, XIX, 5 (2008), pp. 509-513. <<
51. Sin embargo, la elusión del daño se relaciona tanto con la introversión como con el «neuroticismo» (rasgos ambos asociados con la «hiperreacción» de Jerry Kagan y la «hipersensibilidad» de Elaine Aron).

Véase Mary E. Stewart y otros, «Personality Correlates of Happiness and Sadness: EPQ-R and TPQ Compared», en *Personality and Individual Differences*, XXXVIII, 5 (2005), pp. 1.085-1.096. <<

52. Véase <**http://www.psy.miami.edu/faculty/ccarver/sclBISBAS.html**>. Yo conocí este cuestionario en el excelente libro de Jonathan Haidt, *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*, Nueva York, Basic Books, 2005, p. 34. [Hay trad. cast.: *La hipótesis de la felicidad: La búsqueda de verdades modernas en la sabiduría antigua*, Barcelona, Gedisa, 2006]. <<
53. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Nueva York, Harper Perennial, 1990, p. 16. [Hay trad. cast.: *Fluir: Una psicología de la felicidad*, Barcelona, Círculo de Lectores, 1999]. <<
54. *Id.*, *The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium*, Nueva York, Harper Perennial, 1994, XII. [Hay trad. cast.: *El Yo evolutivo. Una psicología para un mundo globalizado*, Barcelona, Kairós, 2008]. <<
55. Lo mismo es aplicable a la felicidad. Las investigaciones dan a entender que la euforia y otras emociones positivas se hallan un tanto más al alcance de los extrovertidos, y que estos son, como colectivo, más felices. Sin embargo, cuando los psicólogos comparan a los extrovertidos felices con los introvertidos felices no pueden menos de concluir que los dos grupos comparten muchas características como la autoestima, el verse libres de angustia y satisfechos con su trabajo…, rasgos todos capaces de predecir la felicidad en mayor medida que la propia extroversión. Véase Peter Hills y Michael Argyle, «Happiness, Introversion-Extraversion and Happy Introverts», en *Personality and Individual Differences*, 30 (2001), pp. 595-608. <<
56. Jack Welch, «Release Your Inner Extrovert», en *BusinessWeek*, ed. electrónica (26 de noviembre de 2008). <<
57. Sobre el carácter de Chuck Prince, véase, por ejemplo, Mara Der Hovanesian, «Rewiring Chuck Prince», en *Bloomberg BusinessWeek* (20 de febrero de 2006). <<
58. Véanse, por ejemplo, Charles Klein, «Klarman Tops Griffin as Investors Hunt for “Margin of Safety”», en *Bloomberg BusinessWeek* (11 de junio de 2010), y Geraldine Fabrikant, «Manager Frets Over Market but Still Outdoes It», en *The New York Times* (13 de mayo de 2007). <<
59. Michael Lewis, *The Big Short: Inside the Doomsday Machine*, Nueva York, W. W. Norton, 2010. <<
60. Los datos sobre Warren Buffett que se recogen en este capítulo proceden de la excelente biografía de Alice Schroeder, *The Snowball: Warren*

*Buffett and the Business of Life*, Nueva York, Bantam Books, 2008. <<

61. Algunos psicólogos argumentarán que su autonomía no tiene por qué atribuirse tanto a su introversión como a un fenómeno diferente llamado «foco interno de control». <<

# 8. PODER BLANDO. LOS ASIOAMERICANOS Y EL IDEAL EXTROVERTIDO

1. Las entrevistas a Mike Wei y a otros habitantes de Cupertino que forman parte de este capítulo se efectuaron en diversas ocasiones entre 2006 y 2010. <<
2. Suein Hwang, «The New White Flight», en *The Wall Street Journal* (19 de noviembre de 2005). <<
3. Página web de la Monta Vista High School (consulta: 31 de mayo de 2010). <<
4. Richard C. Levin, «Top of the Class: The Rise of Asia's Universities», en *Foreign Affairs* (mayo-junio de 2010). <<
5. Sarah Lubman, «East West Teaching Traditions Collide», en *San Jose Mercury News* (23 de febrero de 1998). <<
6. Heejung Kim, «We Talk, Therefore We Think? A Cultural Analysis of the Effect of Talking on Thinking», en *Journal of Personality and Social Psychology*, LXXXIII, 4 (2002), pp. 828-842. <<
7. Robert R. McCrae, «Human Nature and Culture: A Trait Perspective», en *Journal of Research in Personality*, 38 (2004), pp. 3-14. <<
8. Véase, por ejemplo, David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives*, Nueva York, McGraw-Hill, 1996, p. 459. <<
9. Xinyin Chen y otros, «Social Reputation and Peer Relationships in Chinese and Canadian Children: A Cross-Cultural Study», en *Child Development*, LXIII, 6 (1992), pp. 1.336-1.343. Véase también W. Ray Crozier, *Shyness: Development, Consolidation and Change*, Nueva York, Routledge, 2001, p. 147. <<
10. Michael Harris Bond, *Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology*, Nueva York, Oxford University Press, 1991, p. 62. <<
11. Heejung Kim, art. cit. <<
12. Véase, por ejemplo, Heejung Kim y Hazel Markus, «Freedom of Speech and Freedom of Silence: An Analysis of Talking as a Cultural Practice», en Richard K. Shweder y otros, eds., *Engaging Cultural Differences in Liberal Democracies*, Nueva York, Russell Sage Foundation, 2002, pp. 432-452. <<
13. Algunos proceden del epígrafe de Kim y Markus, art. cit. <<

14. Nicholas Kristof, «The Model Students», en *The New York Times* (14 mayo 2006). <<
15. Jonathan Freeman y otros, «Culture Shapes a Mesolimbic Response to Signals of Dominance and Subordination that Associates with Behavior», en *Neuroimage*, XLVII (2009), pp. 353-359. <<
16. Michael Harris Bond, *op. cit.*, p. 53. <<
17. Carl Elliott, *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream*, Nueva York, W. W. Norton, 2003, p. 71. <<
18. Marc Kaufman, «Meditation Gives Brain a Charge, Study Finds», en *The Washington Post* (3 de enero de 2005). <<
19. Lydia Millet, «The Humblest of Victims», en *The New York Times* (7 de agosto de 2005). <<
20. Véase, por ejemplo, Xinyin Chen y otros, «Social Functioning and in Chinese Children: The Imprint of Historical Time» en *Child Development*, LXXVI, 1 (2005), pp. 182-195. <<
21. C. S. Huntsinger y P. E. Jose, «A Longitudinal Investigation of Personality and Social Adjustment Among Chinese American and European American Adolescents», en *Child Development*, LXXVII, 5 (2006), pp. 1.309-1.324. De hecho, todo apunta a que los niños de China han experimentado un proceso similar a medida que se occidentaliza su nación, al decir de una serie de estudios longitudinales destinados a medir el cambio producido en las actitudes sociales. Si la timidez estaba asociada al éxito social y académico de los alumnos de educación primaria en una fecha tan reciente como la del año 1990, llegado 2002 servía como factor para medir el rechazo de los compañeros y aun la tendencia a la depresión. Véase Chen y otros, «Social Functioning and Adjustment in Chinese Children», cit. <<
22. Nicholas Lemann, «Jews in Second Place», en *Slate* (25 de junio de 1996). <<
23. La historia de Gandhi que se refiere en el presente capítulo procede principalmente de M. K. Gandhi, *An Autobiography: The Story of My Experiments with Truth*, Boston, Beacon Press, 1957, en especial pp. 6, 20, 40-41, 59, 60-62 y 90-91. [Hay trad. cast.: Mahatma Gandhi, *Mis experiencias con la verdad*, Barcelona, RBA, 2007]. <<
24. La primera noticia que tuve al respecto procede de Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success*, Nueva York, Little Brown and Company, 2008. [Hay trad. cast.: *Fueras de serie: Por qué unas personas tienen éxito y otras no*, Madrid, Taurus, 2009]. <<

25. US Department of Education, National Center for Education Statistics, «Pursuing Excellence: A Study of US Eighth-Grade Mathematics and Science Teaching, Learning Curriculum, and Achievement in International Context, Initial Findings from the Third International Mathematics and Science Study», en *Pursuing Excellence*, NCES 97-198, Washington DC, US Government Printing Office, 1996. <<
26. Las naciones cuyos estudiantes completan una mayor parte del cuestionario suelen tener también estudiantes que destacan en el examen del TIMSS. Véase Erling E. Boe y otros, «Student Task Persistence in the Third International Mathematics and Science Study: A Major Source of Achievement Differences at the National, Classroom and Student Levels» (Research Rep. No. 2002-TIMSS1), Filadelfia, University of Pennsylvania, Graduate School of Education, Center for Research and Evaluation in Social Policy. Téngase en cuenta que este estudio está basado en los datos de 1995. <<
27. Priscilla Blinco, «Task Persistence in Japanese Elementary Schools», en Edward R. Beauchamp, ed., *Windows on Japanese Education*, Westport (Connecticut), Greenwood Press, 1991. Malcolm Gladwell se refiere a este estudio en Gladwell, *op. cit*. <<

# 9. CUÁNDO HACERSE EL EXTROVERTIDO

1. Cuanto se relata de Brian Little en este capítulo procede de numerosas entrevistas telefónicas y electrónicas que ha tenido con la autora entre 2006 y 2010. <<
2. Sobre este particular, véase, más adelante, la «Nota sobre la terminología empleada». <<
3. David C. Funder, *The Personality Puzzle*, Nueva York, W. W. Norton, 2010, pp. 118-144, presenta una visión general del debate. Véase también Walter Mischel y Yuichi Shoda, «Reconciling Processing Dynamics and Personality Dispositions», en *Annual Review of Psychology*, 49 (1998), pp. 229-258. Son muchos los elementos que respaldan la idea de que puede hablarse, de veras, de una personalidad fija. Así, por ejemplo, hoy sabemos que quienes presentan el perfil de introvertidos en los test, suelen poseer rasgos fisiológicos diferentes y tal vez hasta heredar genes distintos de los que encajan en el de extrovertidos. Conocemos también que los rasgos de personalidad predicen una variedad impresionante de consecuencias vitales de relieve. Los extrovertidos tienen más probabilidades de disfrutar de un círculo de amigos más amplio, mantener relaciones sexuales arriesgadas, verse envueltos en un accidente y destacar en profesiones que comporten relaciones personales como las de vendedor, responsable de recursos humanos o profesor (lo que no quiere decir que vayan a hacerlo, sino que estadísticamente será más habitual en ellos que en el introvertido típico). Los retraídos, por su parte, tienden a descollar en el instituto, en la universidad y en los estudios de posgrado, a tener redes sociales más reducidas, a seguir casados con su primera pareja y a ejercer ocupaciones liberales como las artes, la investigación, las matematicas y la ingeniería. Estos dos estilos de personalidad llegan incluso a ofrecer indicios relativos a los retos fisiológicos con que podrá topar quien los posee: depresión y ansiedad, en el caso de los introvertidos (piénsese, por ejemplo, en Woody Allen), y hostilidad, narcisismo y exceso de confianza, en el de los extrovertidos (piénsese en el capitán Ahab de *Moby Dick*, ebrio de ira frente a una ballena blanca).

A esto hay que sumar los estudios que demuestran la notable exactitud con la que se puede predecir la personalidad de un septuagenario desde los albores de su etapa adulta. Dicho de otro modo: pese a la amplísima variedad de situaciones que podemos experimentar en toda una vida, nuestros rasgos fundamentales permanecen inalterables. No es que no evolucione nuestra personalidad: las investigaciones sobre la maleabilidad de los hiperreactivos puestas por obra en el laboratorio de Kagan han refutado por sí solas esta idea; pero lo cierto es que propendemos a mantenernos fieles a una serie de pautas predecibles. Si fuese el lector la décima persona de su clase de instituto en introversión, su conducta podría fluctuar con el tiempo, y sin embargo, lo más seguro es que siguiera encontrándose en torno al décimo puesto cuando volvieran a reunirse para celebrar el quincuagésimo aniversario de su graduación. En aquella ocasión, observaría también que muchos de sus compañeros son más introvertidos de lo que fueron cuando estudiaban juntos: los encontraría más callados, más autónomos y con menos necesidad de emociones fuertes, y también más estables, conformes y responsables, pues todos estos son rasgos que se acentúan con la edad. Los psicólogos llaman a este proceso *madurez intrínseca*, y han dado con estos mismos patrones de desarrollo de la personalidad en países tan diversos como Alemania, Reino Unido, España, la República Checa y Turquía, así como en chimpancés y otros monos.

Este hecho tiene sentido desde el punto de vista evolutivo, siendo así que lo más seguro es que un grado elevado de extroversión favorezca el apareamiento; lo que explica que la mayoría de nosotros se muestre durante la adolescencia y la primera juventud más sociable que nunca. Sin embargo, cuando llega el momento de mantener una pareja estable y criar a la descendencia, el deseo incansable de no dejar una fiesta sin pisar en toda la ciudad puede resultar menos útil que la llamada a permanecer en el hogar y amar a nuestro cónyuge. Por otra parte, cierto grado de introspección puede ayudarnos a envejecer con ecuanimidad: si durante la primera mitad de la vida tenemos por misión la de buscar el lugar que debemos ocupar en el mundo, la de la segunda consiste en buscar sentido al lugar en el que hemos estado.<<

4. Véase, por ejemplo, Carl Elliott, *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream*, Nueva York, W. W. Norton, 2.003, p. 47. <<

5. Jack Welch, «Release Your Inner Extrovert», en *BusinessWeek*, ed. digital (26 de noviembre de 2008). <<
6. Para una exposición general, véase, por ejemplo, Brian R. Little, «Free Traits, Personal Projects, and Ideo-Tapes: Three Tiers for Personality Psychology», en *Psychological Inquiry*, VII, 4 (1996), pp. 340-344. <<
7. En realidad, quien nos lo brinda no es el propio dramaturgo, sino su Polonio en *Hamlet*. <<
8. Richard Lippa, «Expressive Control, Expressive Consistency, and the Correspondence Between Expressive Behavior and Personality», en *Journal of Behavior and Personality*, XXXVI, 3 (1976), pp. 438-461. De hecho, los psicólogos han descubierto que algunas personas que declaran no ser tímidas en cuestionarios escritos poseen una gran habilidad a la hora de ocultar los aspectos de este rasgo que pueden dominar de forma consciente, como hablar con personas del sexo opuesto o hablar durante un período de tiempo prolongado. Sin embargo, a menudo revelan su timidez sin darse cuenta con gestos del rostro o el cuerpo. <<
9. Mark Snyder, «Self-Monitoring of Expressive Behavior», en *Journal of Personality and Social Psychology*, XXX, 4 (1974), pp. 526-537. <<
10. Joyce E. Bono y Meredith A. Vey, «Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism, and Self-Monitoring», en *Journal of Occupational Health Psychology*, XII, 2 (2007), pp. 177-192. <<
11. Véase, por ejemplo, Little, «Free Traits and Personal Contexts: Expanding a Social Ecological Model of Well-Being», en W. Bruce Walsh y otros, *Person-Environment Psychology: New Directions and Perspectives*, Mahwah (Nueva Jersey), Lawrence Erlbaum Associates, 2000. <<
12. Véase, por ejemplo, Brian Little y Maryann F. Joseph, «Personal Projects and Free Traits: Mutable Selves and Well Beings», en Brian R. Little y otros, eds., *Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing*, Mahwah (Nueva Jersey), Lawrence Erlbaum Associates, 2007, p. 395. <<
13. Howard S. Friedman, «The Role of Emotional Expression in Coronary Heart Disease», en A. W. Siegman y otros, eds., *In Search of the Coronary-Prone: Beyond Type A*, Hillsdale (Nueva Jersey), Lawrence Erlbaum Associates, 1989, pp. 149-168. <<
14. Melinda Wenner, «Smile! It Could Make You Happier: Making an Emotional Face—or Suppressing One—Influences Your Feelings», en *Scientific American Mind* (14 de octubre de 2009),

<**http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=smile-it-could-make-you-happier**>. <<

# 10. COMUNICARNOS EN EL ABISMO. CÓMO HABLAR CON LOS DEL TIPO CONTRARIO

1. Randy J. Larsen y David M. Buss, *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature*, Nueva York, McGraw-Hill, 2005, p. 353. [Hay trad. cast.: *Psicología de la personalidad*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2005]. <<
2. William Graziano, comunicación electrónica con la autora (31 de julio de 2010). <<
3. Jens B. Aspendorf y Susanne Wilpers, «Personality Effects on Social Relationships», en *Journal of Personality and Social Psychology*, LXXIV, 6 (1998), pp. 1.531-1.544. <<
4. La amabilidad se define más abajo. La apertura a experiencias nuevas mide la curiosidad y la apreciación del arte, la invención y las experiencias insólitas. Las personas responsables son disciplinadas, concienzudas, eficientes y organizadas. La estabilidad emocional mide la libertad respecto de las emociones negativas. <<
5. Benjamin M. Wilkowski y otros, «Agreeableness and the Prolonged Spatial Processing of Antisocial and Prosocial Information», en *Journal of Research in Personality*, XL, *6* (2006), pp. 1.152-1.168. Véase también Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*, Nueva York, Oxford University Press, 2007, en donde se dedica un capítulo a la amabilidad. <<
6. Conforme a las definiciones de «los cinco grandes», la extroversión y la amabilidad son ortogonales por definición. Véase, por ejemplo, Colin G. DeYoung y otros, «Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five», en Psychological Science, XXI, 6 (2010), pp. 820-828: «La amabilidad parece identificar la colección de rasgos relacionados con el altruismo: la preocupación por las necesidades, los deseos y los derechos de los demás (a diferencia del disfrute propio de los demás, que se diría que está vinculado, sobre todo, a la extraversión)». <<
7. Véanse, por ejemplo, 1) Donald A. Loffredo y Susan K. Opt, «Argumentation and Myers-Briggs Personality Type Preferences», estudio presentado en la National Communication Association Convention, Atlanta (Georgia); 2) Rick Howard y Maeve McKillen,

«Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test», en *Personality and Individual Differences*, XI, 4 (1990), pp. 391-396; 3) Robert L. Geist y David G. Gilbert, «Correlates of Expressed and Felt Emotion During Marital Conflict: Satisfaction, Personality, Process and Outcome», en *Personality and Individual Differences*, XXI, 1 (1996), pp. 49-60, y 4) E. Michael Nussbaum, «How Introverts Versus Extroverts Approach Small-Group Argumentative Discussions», en *The Elementary School Journal*, CII, 3 (2002), pp. 183-197. <<

8. William Graziano y otros, «Extraversion, Social Cognition, and the Salience of Aversiveness in Social Encounters», en *Journal of Personality and Social Psychology*, XLIX, 4 (1985), pp. 971-980. <<
9. Jerome Groopman, «Robots That Care», en *The New Yorker* (2 de noviembre de 2009). Véase también Adriana Tapus y Maja Mataric, «User Personality Matching with Hands-Off Robot for Post-Stroke Rehabilitation Therapy», en *Experimental Robotics*, vol. XXXIX de *Springer Tracts in Advance Robotics*, Berlin, Springer, 2008, pp. 165-175. <<
10. Shirli Kopelman y Ashleigh Shelby Rosette, «Cultural Variation in Response to Strategic Emotions in Negotiations», en *Group Decision and Negotiation*, XVII, 1 (2008), pp. 65-77. <<
11. Carol Tavris, *Anger: The Misunderstood Emotion*, Nueva York, Touchstone, 1982. <<
12. Russell Geen y otros, «The Facilitation of Aggression by Aggression: Evidence against the Catharsis Hypothesis», en *Journal of Personality and Social Psychology*, XXXI, 4 (1975), pp. 721-726. Véase también Tavris, *op. cit.* <<
13. Carl Zimmer, «Why Darwin Would Have Loved Botox», en *Discover* (15 de octubre de 2009). Véase también Joshua Ian Davis y otros, «The Effects of BOTOX Injections on Emotional Experience», en *Emotion*, X, 3 (2010), pp. 433-440. <<
14. Matthew D. Lieberman y Robert Rosenthal, «Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them: Multitasking and Nonverbal Decoding», en *Journal of Personality and Social Psychology*, LXXX, 2 (2006), pp. 294-310. <<
15. Gerald Matthews y Lisa Dorn, «Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence», en Donald H. Saklofske y Moshe Zeidner, eds., *International Handbook of Personality and Intelligence*, Nueva York, Plenum, 1995, pp. 367-396. <<
16. Lieberman y Rosenthal, art. cit. <<

17. Avril Thorne, «The Press of Personality: A Study of Conversations Between Introverts and Extraverts», en *Journal of Personality and Social Psychology*, LIII, 4 (1987), pp. 718-726. <<

# 11. DE REMENDONES Y GENERALES. CÓMO CRIAR A NIÑOS CALLADOS EN UN MUNDO INCAPAZ DE OÍRLOS

Parte de los consejos que aquí se recogen están fundados en entrevistas realizadas por la autora con un buen número de profesores, integrantes de la administración escolar y expertos en psicología infantil muy comprometidos con su trabajo, así como en las espléndidas obras que se enumeran a continuación:

Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them*, Nueva York, Random House, 2002.

Bernardo J. Carducci, *Shyness: A Bold New Approach*, Nueva York, Harper Paperbacks, 2000.

Natalie Madorsky Elman y Eileen Kennedy-Moore, *The Unwritten Rules of Friendship*, Boston, Little Brown, 2003.

Jerome Kagan y Nancy Snidman, *The Long Shadow of Temperament*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press, 2004.

Barbara G. Markway y Gregory P. Markway, *Nurturing the Shy Child*, Nueva York, St. Martin's Press, 2005.

Kenneth H. Rubin, *The Friendship Factor*, Nueva York, Penguin, 2002.

Ward K. Swallow, *The Shy Child: Helping Children Triumph Over Shyness*, Nueva York, Time Warner, 2000.

1. Véase Donald W. MacKinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent», conferencia de la cátedra Walter Van Dyke Bingham ofrecida en la Universidad de Yale (New Haven, Connecticut, 11 de abril de 1962). El autor de la ponencia atribuía este cuento a Mark Twain, aunque reconocía no estar del todo seguro de que fuese en realidad él quien lo relató.<<
2. Jerry Miller, comunicación electrónica con la autora (2006-2010). <<
3. Emily Miller, entrevistas con la autora (2006-2010). <<
4. Elaine Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person*, Nueva York, Routledge, 2010, pp. 18-19. <<
5. Rubin, *op. cit*. <<

6. Jill D. Burruss y Lisa Kaenzig, «Introversion: The Often Forgotten Factor Impacting the Gifted», en *Virginia Association for the Gifted Newsletter*, XXI, 1 (1999). <<
7. Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently*, Boston (Massachusetts), Harvard Business Press, 2008, p. 77. <<
8. Isabel Briggs Myers y Mary H. McCaulley, *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Palo Alto (California), Consulting Psychologists Press, 1985, pp. 261-262. Véase también Allen L. Hammer, ed., *MBTI Applications: A Decade of Research on the Myers-Briggs Type Indicator*, Palo Alto (California), Consulting Psychologists Press, 1996. <<
9. Véase el capítulo 3, y en particular cuanto se refiere a la obra de Anders Ericsson. <<
10. Roger Johnson, comunicación electrónica con la autora (14 de junio de 2010). <<
11. James McCroskey, «Quiet Children in the Classroom: On Helping Not Hurting», en *Communication Education*, 29 (1980). <<
12. K. H. Rubin, *op. cit*.: «Los resultados de las investigaciones no apuntan a que la popularidad sea el camino de baldosas amarillas a todo género de realidades positivas. Simplemente no hay muchos indicios que hagan pensar que pueda garantizar el éxito social o académico en la adolescencia, en la juventud o en etapas posteriores de la vida. […] Si su hijo traba amistad con otro muchacho, y ambos se divierten juntos, disfrutan de la compañía del otro y se apoyan mutuamente, mejor para él. Deje de preocuparse: todos los niños no necesitan formar parte de una pandilla numerosa y feliz. Todos los niños no necesitan tener muchos amigos: para algunos es suficiente con contar con uno o dos». <<
13. I. McGregor y Brian Little, «Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well and Being Yourself», en *Journal of Personality and Social Psychology*, LXXIV, 2 (1998), pp. 494-512. <<
14. Jack J. Bauer, Dan P. McAdams y Jennifer L. Pals, «Narrative Identity and Eudaimonic Well-Being», en *Journal of Happiness Studies*, 9 (2008), pp. 81-104. <<

# NOTA SOBRE LA TERMINOLOGÍA EMPLEADA

1. C. A. Valentine, «Men of Anger and Men of Shame: Lakalai Ethnopsychology and Its Implications for Sociological Theory», en *Ethnology*, 2 (1963), pp. 441-477. Debo la referencia a este artículo al excelente manual de David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives*, Nueva York, McGraw-Hill, 1996. <<
2. Aristóteles, *Problematica Physica*, XXX, 1 (Bekker 953A 10 ss.), según traducción al inglés de Jonathan Barnes, *The Complete Works of Aristotle: The Revised Oxford Translation*, 11, Princeton (Nueva Jersey), Bollingen, 1984. <<
3. Winter, *op. cit*., pp. 380-384. <<
4. Arthur Schopenhauer, «Personality, or What a Man Is», en *The Wisdom of Life and Other Essays*, Nueva York y Londres, Dunne, 1901, pp. 12-35 (original de 1851 [hay trad. cast.: *Aforismos sobre la sabiduría de la vida*, Madrid, Aguilar, 1970]); citado en Winter, *op. cit*., pp. 384-386. <<

# ÍNDICE ONOMÁSTICO Y ANALÍTICO[8*]

Aarón, hermano de Moisés, 100
acto fallido, 305-307
«acuerdo sobre rasgos libres», 317-323
Adams, John Quincy, 55
Adams, Pat, 367
Adler, Alfred, 46, 69
*Conocimiento del hombre*, 49
adolescencia:
autoestima, y, 377-378
en las chicas, estudios sobre la, 170-173
advertencias:
modernas, 81-83
primeros anuncios escritos, 46-48
afinidad entre padres e hijos, 348-360
Agle, Bradley, 89
agradable, 327-328
alerta alarmada, 157-158
Allport, Gordon, 48, 403, 403, 405
ambivertido, 33-34
amígdala:
emociones, y, 124-143, 154-157, 206-207
hiperreactivos, y, 156-157
personalidad, y, 175-177, 212-213, 235-236
sistema límbico, y, 178-179, 233-235
sistema de recompensas, y, 236-237
Anderson, Cameron, 410-411
Anderson, Marian, 129, 208

ansiedad, 30-32, 53-54, 167-168, 388-389
AOL-Time Warner, fusión y recompensa, 233, 238
apertura a experiencias nuevas, 327-328, 388-389
Ariely, Dan, 139, 421
Aristóteles, 252, 254, 389, 453
Aron, Elaine:
ajuste de los elementos primarios y secundarios, y el, 354-357
comportamiento interno, y el, 203-204
conciencia, y, 211-212
empatía, y, 205-207
equilibrio, y, 229
respuesta a la belleza, y la, 205-206
sensibilidad, y, 199-207, 216-227, 388-389
supervivencia, y, 217-222
Asch, Solomon, 140-142
asiáticos:
estilos culturales, 273-288, 290-294
israelíes, y, 333-335
Aspendorf, Jens B., 327, 449
autoayuda:
habilidades para la, 357-359
tradición, 43-47
*autobús de Abilene*, 87
autosupervisión, 305
escala de, 305-309

Barnes, Brenda, 88
Barrie, J. M., 21n.
Batten, Barton, Durstine, and Osborn (BBDO), 135
belleza, estimación de la, 205-206
Belsky, Jay, 169-170, 172-173
Bennis, Warren, *Organizing Genius*, 119
Berghoff, Jon, 342, 344
Berns, Gregory, 88, 141-143
*Iconoclast*, 88
Blinco, Priscilla, 293

bloqueo de producción, 138-139
Boe, Erling, 292
Bond, Michael Harris, 273, 277
Brebner, John, 245
Buck, Paul, 52
Buffett, Warren, 22, 230, 259-261
Burruss, Jill, 363
Burry, Michael, 257
Buss, David, 327

carácter, cultura del, 42, 56, 73
Carnegie, Dale, 41-43, 45, 57, 59, 671, 75, 260
*Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, 57-58
*Cómo hablar bien en público e influir en los hombres de negocios*, 41
Carroll, Lewis, 382
Carter-Wallace, compañía, 53
Cashmore, Peter, 102
catarsis, hipótesis de la, 336
cerebro:
amígdala, 142-143, 154-157, 175-179, 206-207, 212-213, 233-237
centro del placer, 234
corteza orbitofrontal, 236-237
emocional, 142-143, 154-157, 206-207
neocorteza, 178, 235
niveles de excitación cortical en, 183-187
*nucleus accumbens*, 234-236
sistema límbico, 155, 178, 234-235
Chautauqua, movimiento, 39-40, 405-406 n. 37
«cinco grandes»:
escuela, 28-29, 387-388, 398 n. 10
rasgos de personalidad, 327
Clinton, Bill, 62, 178, 316
Coding War Games, 130-131
colaboración, 122-125
cara a cara, 142-146
formas pasivas de, 134-135

online, 138-139
*Collier's*, 49-50, 403-404 n. 14
Collins, Jim:
*Empresas que sobresalen*, 90-91
«líderes de nivel 5», 90
complejo de inferioridad (IC), 50
conciencia, 225-226
desarrollo de la, 167-168
sensibilidad, y, 209-212
condicionamiento por el miedo, 178-180
conformidad, 139-143
Cooper, Chris, 245
Copeland, James, 88
corteza orbitofrontal, 236
cortisol, 132, 156
Coyle, Daniel, 125
*The Talent Code*, 125
Craigslist, 101-102
crash financiero (2008), 239-244, 254-258
creatividad:
lluvia de ideas, y, 135-139
naturaleza de, 116-119
soledad, y, 116-119, 127-130, 134-135, 381-382
timidez, y, 115-118
trabajo en equipo, y, 118-125
Csikszentmihalyi, Mihaly, 129, 172, 252-254
cuestionario: introversión-extraversión, 30-34
Cupertino (California), 265-266, 268-270, 273, 275, 279, 281-284, 287, 293-294
Curie, Marie, 123
Curry, Boykin, 242, 255-256, 258

dalái lama, 216
Dale Carnegie Institute, 39
Darwin, Charles, 123, 129, 195
Davis, Matt, 145
DeMarco, Tom, 130-131

Depue, Richard, 237
desensibilización, 189-194
*Diagnostic and Statistical Manual* (*DSM-IV*), 57
diligencia, 225, 241
dirigentes, tipos de, 380-382
divorcio, el:
extrovertidos, y los, 220-222
niños orquídea, y los, 171-173
Dix, Dorothy, 47
Djik, Corine, 215
Dobbs, David, 169
«dolor de la independencia», 142-143
dopamina, 230, 236-237, 240, 251, 339
gen regulador (DRDR), 240
Dorn, Janice, 230-232, 234-235, 244
Drucker, Peter, 89
Dunnette, Marvin, 136-137

Einstein, Albert, 21n., 118, 249, 297
Eliot T. S., 31, 56, 154
*La canción de amor de J. Alfred Prufrock*, 56
*Tierra baldía*, 31
Emerson, Escuela, 367
Emerson, Ralph Waldo, 44
empatía, 198, 206-207, 210-211, 337, 355, 369, 427 n. 13
Enron, 76, 84, 243
epidermis fina, 210-213
Equanil, 54
Ericsson, K. Anders, 125-128, 368
escuelas:
consejos para los padres, 368-373
consejos para los profesores, 366-369, 380-381
decisiones de admisión de las, 368-369
entorno natural de las, 363-366
estudios sobre los introvertidos y los extrovertidos en las, 359-372
grupos de trabajo en las, 120-123

intereses desarrollados en las, 375-378
popularidad en las, 370-372
estabilidad emocional, 327-328
estimulación, nivel óptimo de, 183-190
Estudio Internacional de Tendencias en Matemáticas y Ciencias (TIMSS), 291-292
euforia, 236-240, 243-247, 249-252
eugenesia nazi, 161-163
evaluación de la aprehensión, 138-139
evangélicas, iglesias, 103-112
evolución, 216-223
«halcones» y las «palomas», y los, 222
selección natural, y, 220
supervivencia, y, 217-223
teoría compensatoria de la, 389-390
examen, 291
excitación:
cortical, 183-187
niveles óptimos de, 187-189
Éxodo, historia del, 99-100
extraños, saludar a los, 178-180
extroversión:
definición, 28-30
dejarse llevar por las emociones, teoría, 233-237, 244-246, 251-253
empatía, y, 337, 355, 369, 427 n. 13
hiporreactividad, y, 151-154, 212-213
iglesias evangélicas, y las, 105-112
liderazgo, y, 91-96, 105-106, 122-123
nivel óptimo de estimulación, y, 183-189
relación con la genética, 220-222
extrovertido, uso del término, 389-390
extrovertidos:
actuaciones en la escuela de los, 246-247
adulterio, y, 220-222
ansiosos (o impulsivos), 30-32, 244-246
arquetípicos, 18-20, 29-30

calma, 30-32
ceguera al peligro, 237-240
compañeros sexuales, como, 220-222
competición, y, 331-338
divorcio, y, 220-222
dopamina, vías de, 236-237
ejercicio, y, 220-222
espectro (extrovertidos-introvertidos), 30-34, 327-328
estimulación externa, y la, 29-30
euforia, y, 236-239
exceso de confianza de los, 239-240
familiares, como, 349-378
historia, en la, 53-56
multitarea, y, 247-248, 341-342
pretendiendo ser, 18-23, 81-82, 254-255, 285-286, 297-323, 353-354, 366-367, 380-382, 384-385
relación con los introvertidos, en, 324-378
resolución de problemas, y, 246-249
rincones reconstituyentes, y, 317-318
timidez, 32-33
uso del término, 28-29, 387-390
Eysenck, Hans J., 118, 184-186

Farmer, James, 196
Farrall, Janet, y Leonie Kronborg, 122
«Leadership Development for the Gifted and Talented», 122-123
flujo, estado de, 252-255
Forster, E. M., 30
Freud, Sigmund, 336
Fried, Jason, 133-134
Funder, David, 186
Furnham, Adrian, 138

Galeno, 389
Gallagher, Winifred, 21, 158
Gandhi, Mohandas K. (Mahatma), 22, 97, 216, 265, 287, 289-291, 294

Gates, Bill, 31, 88,178
Geisel, Theodor (Dr. Seuss), 21n., 134
gemelos, estudios sobre, 160-161, 164-166
genes y entorno:
interacción, 166-167
relación entre, 166-167
Gerstner, Lou, 89
Gino, Francesca, 93, 95
Gladwell, Malcolm, 100-101,119
*La frontera del éxito*, 100-101
*La presentación de la persona en la vida cotidiana*, 299
Glenn, John, 214
Goffman, Erving, 299
Gore, Al, 22, 223-225
conciencia, y, 225-226
*Una verdad incómoda*, 224
Gran Despertar:
Primer, 55-56, 405-406 n. 37
Segundo, 405-406 n. 37
Gran Recesión (2008), 244, 254-258
Grant, Adam, 91-95, 249
Graziano, William, 327, 332
Griffith, D. W., 403 n. 14
Grob, Judith, 322
grupos:
conformidad en, 139-143
lluvia de ideas, 135-143
presión de grupo, 134-135, 142-143
guías de conducta, en el siglo XIX, 43
Gzowski, Peter, 302

Harvard Business School (HBS), 73-86, 88, 104, 112
métodos de enseñanza de, 76-80
*supervivencia en el Subártico*, juego de simulación, 83-84, 103
Heejung Kim, 272
Heine, Heinrich, 389

Helgoe, Laurie, 20
hiperreactivos:
alerta alarmada, 157-158
amígdala, y, 156-157
ansiedad, y, 388-389
estimulación, y, 186-190
estudio de los gemelos, y, 164-167
estudios sobre los monos, 170-171
fisionomía, y, 158-160
fobia social, y, 169-170
hiporreactividad, y, 153-154
hipótesis de la orquídea, y, 169-170
inhibición, y, 180-182, 199-200
innato-adquirido, debate, 161-163,166-167
sensibilidad, y, 202-203, 205-206
hipertímico, temperamento, 66-68
Hipócrates, 299, 389
hiporreactividad, 153-154
Hofman, David, 93
Hofstadter, Richard, 230
holgazanería social, 138-139
Horchow, Roger, 101
Howard, Richard, 238, 248
humillación pública, miedo a la, 139-140

iatrogénico, problema, 348-350
IBM, 53, 89, 101
ideal extrovertido, 18-21, 41-44, 53-56, 62-63, 111-112, 225-226, 277-282
«independencia, dolor de la», 143
independiente, trabajo, 116-119
inhibición, 180-182
innato-adquirido, debate, 161-163,166-167
innovación, 116-119
interacción, 299-301
Internet, como conductor del pensamiento nuevo, 122-125
intimidad, necesidad de, 326-327

introvertidos:
ansiedad, 30-32
asioamericanos, 265-293
calma, 30-32
directores generales, 88-89
escuela, en la, 359-373
esperar para obtener una gratificación, 242-243
habilidad para descodificar las señales sociales, 339-342
hiperreactividad, y, 151-173, 212-213
iglesia evangélica, y, 103-112
intentando ser extrovertidos, 18-23, 81-82, 254-255, 285-286, 297-323, 353-354, 366-367, 380-385
Internet, y, 100-103, 123-126
liderazgo, y, 91-96, 100-102, 122-123, 242-243
logros de los, 20-23
modo de trabajar, 29-30, 115-118
nivel óptimo de estimulación para, 29-30, 183-190, 202-203
novedad, y, 356-359
prejuicios contra, 20-21
premiar la sensibilidad, 233-239, 243-247, 251-254
relación con los extrovertidos, en, 324-378
resolución de problemas complejos, y, 246-249
retrato de los, 23-25
sensibilidad, 34-36, 203-207, 216-219
timidez, y la, 30-33
ventajas creativas, 116-119
vida interior, 48-50
usos del término, 28-36, 387-390
introvertidos-extrovertidos:
afinidad entre padres e hijos, 348-360
espectro de los, 30-34, 327-328
estudiantes, 359-372
investigaciones sobre los, 339-342
parejas, 324-341, 345-346
inventores, timidez de los, 115-118
israelíes y asiáticos, 333-335

Jackson, Andrew, 55
Jagiellowics, Jadzia, 205
James Hall, William, 162
Jesús de Nazaret, 109, 276, 407
Jobs, Steve, 114,143, 259
Johnson, Roger, 368
Jung, Carl Gustav, 28-29, 34, 49, 154, 221, 299, 324
*Tipos psicológicos*, 28,
*Just do it* («Hazlo sin más»), 82

Kaenzig, Lisa, 363
Kafka, Franz, 134
Kagan, Jerome, 152-166
estudios longitudinales de personalidad, 175-177, 203-204, 223-224
*Galen's Prophecy*, 154, 160
hiperreactividad, y, 153-171, 180-182, 186-187, 199-206, 217-219, 388-389
hiporreactividad, y, 153-154
innato-adquirido, debate, 161-163, 166-167
relajación, y, 212-213
sobre fisonomía de los hiperreactivos, la, 158-160
sobre inhibición, la, 180-182
sobre introvertidos y los extrovertidos, los, 151-161, 166-167, 169-170
Kaminski, Vincent, 243
Kamo No Chomei, 27
Kawasaki, Guy, 102
Keltner, Dacher, 215-216
*Born to Be Good*, 216
King, Martin Luther Jr., 16, 18, 97-99, 103
Klarman, Seth, 256
Knutson, Brian, 251
Kochanska, Grazyna, 209-210
Kuhnen, Camelia M., 240, 250-251
Kwong, Kenneth, 175

L'Engle, Madeleine, 129

Lao Tse, 274
Lavoie, Jim, 88
Ledley, Charlie, 257-258
Lemann, Nicholas, 283
Liao, Tiffany, 269, 293
libre albedrío, 161, 178-179, 299-301
liderazgo, 75-105
Lieberman, Matthew, 340-342
lienzo en blanco, 162
límbico, sistema, 178-179, 233-235
Lincoln, Abraham, 44, 50, 73, 195-196, 201, 208, 228
Lippa, Richard, 306
Lister, Timothy, 130-131
Little, Brian R., 213, 297-299, 301-305, 309-310, 316, 318, 320-322, 365
autosupervisión, 308-311
«confusión reputacional», 320-323, 365-366
«teoría de rasgos libres», y la, 302-304, 317-323
lluvia de ideas, 135-143
aprehensión de evaluación, y, 138-139
bloqueo de la producción, y el, 138-139
fallos de, 138-143
holgazanería social, y la, 138-139
online, 138-139
reglas de, 135-136, 139-140
Lykken, David, 167-168

Mai, Jamie, 257-258
«maldición del ganador», 85-86, 232-233
Malpass, Eric, 211
máquina de resonancia magnética funcional, 174-176
Marchand, Roland, 43
Marden, Orison Swett:
*Character: The Grandest Thing in the World*, 44
*Masterful Personality (El dueño de sí mismo)*, 44
Marino, Joe, 88
Matthews, Gerald, 247, 388

McAdams, Dan, 378
McCrae, Robert, 272-273, 278
McCroskey, James C., 368-369
McHugh, Adam S., 106-112
*Introverts in the Church: Finding our Place in an Extroverted Culture*, 108
medios de comunicación social, 100-103, 106-109
mente colmena, 123
mentiras, detectores de, 212-213
MID (Miedo, Incertidumbre y Duda), 242, 256, 258
miedo:
error, al, 375-376
hablar en público, a, 56-57, 189-194
humillación pública, a la, 139-140
Mika, Mike, 133
Miller, Emily, 353-354
Miller, Jerry, 167, 348-349, 373
Millet, Lydia, 278
Mills, Quinn, 84-85, 89
Milton, John, 299, 389
Miltown, 53
Mischel, Walter, 299-300
*Personalidad y evaluación*, 299
Moisés, 99-100
monos, investigaciones sobre los, 170-171, 206-207
Monta Vista High School (Cupertino), 267-268
Morgeson, Frederick, 119
multitarea, 132-133, 247-248, 341-342, 345-346
Myers-Briggs, test de personalidad de, 28, 106, 200

neocorteza, 178, 235
Nettle, Daniel, 236-237
neuroticismo, 251-252, 388-389
neurotransmisores, 236-237
Newman, Joseph, 244-247
Newmark, Craig, 101, 103
Newton, sir Isaac, 21n., 118

Ni, Preston, 284-286, 291
Nin, Anaïs, 379
niños:
alerta alarmada y, 157-158
investigaciones sobre la conducta de los, 151-155
niveles óptimos de excitación, 187-189
«nuevo pensamiento de grupo», 118-126, 138-139, 381-382
escuelas, en las, 120-123
Internet, y, 122-125
Linux en, y, 122-126, 138-139
oficinas diáfanas (de planta libre), y, 119-125
trabajo en equipo en, 118-120
*nucleus accumbens*, 234, 236

Obama, Barack, 71, 105, 330
oficinas diáfanas (de planta libre), desventajas de las, 119-125, 131-133, 145-146
Olson, Kenneth, 54
orquídea, hipótesis de la, 169
Orwell, George, 21
Osborn, Alex, 135-136, 139-140

Page, Larry, 21n.
Parks, Rosa, 15-18, 22, 96-100
paternidad/maternidad:
animar a la expresión creativa, 376-378
autoestima, y, 353-356, 372-374
consejos para, 368-373, 380-381
divorcio, y, 171-173, 220-222
enseñar habilidades sociales, 357-360
pseudoextrovertidos, 353-354
Paxil, 82
persistencia, 248-249
persona-situación, debate, 298-299
personalidad:
amígdala, y la, 175-177, 212-213, 235-236

cultura de la, 41-50, 55-59, 72-73, 105-106
evolución de la palabra, 41-42
resolución de conflictos, y la, 331-332
temperamento vs., 154-155, 161-163
tipos de, 32-34
personalidades animales, 217-220
*pez millón* o *guppy*, 220
Pixar, estudios cinematográficos de animación, 145
Platón, *La república*, 347
poder blando, 286-288, 290-294
polígrafos, 212-213
práctica deliberada, 126-130, 368-369
presentarse a uno mismo, 46-47, 305-307, 309-314
presión de grupo, 134-135, 142-143
Prince, Chuck, 255
principales proyectos personales, identificación, 314-316
privación del sueño, 187-190
profesores, consejos para los, 366-369, 380-381
*progreso del peregrino, El*, 43
*proteína transportadora de serotonina* (SERT o 5-HTTLPR), 170
Proust, Marcel, 21, 111
pruebas de actividad electrodinámica, 212-213, 298-299
Ptahhotep, 275
público, hablar en:
E. O. Wilson, y, 163-166
Eiaine Aron, y, 205-207
Eleanor Roosevelt, y, 205-207
Dale Carnegie, y, 40-42
hiperreactividad, y, 151-153, 163-166
insensibilidad, y, 189-190
niveles óptimos de estimulación, y, 189-190
Punto de Referencia Avanzado Internacional, 292
puntocom, burbuja (2000), 258, 261

Raven, matrices progresivas de, 248
recompensas, deseo de obtener, 252-253

reconstituyentes, rincones, 315-318
redentora, biografía, 377-378
Reebok International, 133
reputacional, confusión, 322-323, 365-366
resistencia pasiva, 96-98, 289-292
riesgo financiero, tendencia genética al, 239-244
riesgos, tomar, 239-244
Robbins, Tony, 61-62, 64, 66, 69, 72-73, 110, 112,
*Awaken the Giant Within (Despierta el gigante que llevas dentro)*, 70
Roosevelt, Eleanor, 22, 98-99, 195-197, 206-209, 222-229
Anderson, y, 195-197, 207-209
cuestiones de bienestar social, y, 207-209
Roosevelt, Franklin D., 207-209, 229
Roosevelt, Theodore, 50, 197
Rowling, J. K., 21n.
Rubin, Kenneth H., 358
Rubin, Robert, 149, 316
rubor, 213-217

Saddleback, iglesia de, 105, 109-111
SARA (*sistema de activación reticular ascendente*), 184-185
*satyagraha* («firmeza en la búsqueda de la verdad»), 290, 294
Schopenhauer, Arthur, 299, 389
Schulz, Charles, 21n.
Schwab, Charles, 88
Schwartz, Carl, 174-177, 180
selección natural, 219-220
sensibilidad:
Aron, y, 199-207, 216-227, 388-389
conciencia, y, 209-212
elevada, 203-204, 216-219
empatía, y, 205-207, 210-212
gente con epidermis fina, y la, 210-213
hiperreactividad, y, 202-206
recompensa, y, 232-240
supervivencia, y, 217-223

«sensibilidad a la recompensa», 232-240
«sensibilidad a las recompensas de los extrovertidos, teoría de la», 251-252
Serentil, tranquilizante, 54
serotonina, 171, 240, 439
Seuss, Dr. (Theodor Geisel), 21n., 134
Shakespeare, William, 50, 303-304
Shirky, Clay, 119
*Here Comes Everybody*, 119
silencio, valor del, 108-109, 134-135, 145-146, 271-278, 291-292
Silicon Valley SpeakUp Association, 284-286
sistema:
nervioso autónomo, 321-323
recompensas, de, 236-239
«sistema de elusión de pérdidas», 434-435 n. 36
Sittenfeld, Curtis, 214
situacionismo, 298-301
Smith, Darwin, 90-91, 103
Smith, Dave W., 125
Snyder, Mark:
*Apariencias públicas, realidades privadas*, 307
escala de autosupervisión, 305-311
sobreexcitación, 189-190, 373-374
social, fobia, 57, 67, 82, 169-170, 190, 277-278
sociales:
habilidades, 357-360, 370-373
señales, 339-341
socialización, 50-51
soledad:
comunicación en, 111-112
creatividad, y, 116-119, 127-130, 134-135, 381-382
práctica deliberada, y, 126-127
rendimiento, y, 131-132
zonas tranquilas, y, 145-146
«solución perspicaz de problemas», 247-248
Spielberg, Steven, 21n.
Streisand, Barbra, 31

Strickland, Jacquelyn, 199-201, 227
«su salsa», buscar, 187-190
sumisión, 30-32, 289-290
Suomi, Stephen J., 171
Susman, Warren, 42, 45

*taijin kyofusho*, 277
Tavris, Carol, 335
temperamento vs. personalidad, 154-155, 161-163
teoría compensatoria de la evolución, 217-222
«teoría de rasgos libres», 302-304, 309-311, 318-320
Teresa de Calcuta, madre, 62, 287
Tetlock, Philip, 86
Thoreau, Henry David, 56
Thorne, Avril, 343-344
tiempo de inactividad, necesidad, 35, 217, 319, 329
Time Warner, 105, 233
timidez, 50-51, 56-57, 82-83
creatividad, y, 115-118
deferencia, y, 30-32
fobia social, y, 169-170
introversión vs., 30-33
nivel de, 357-359
sumisión, y, 30-32
Toastmasters, 58
Tocqueville, Alexis de, 230
Tolstói, León, 97
trabajo en equipo, 118-125, 333-334
transición profesional, 314-318
37signals, 133-134
Turner, Ted, 233-234, 238, 246
Twain, Mark, 347

Valentine, C. A., 388
Van Gogh, Vincent, 9, 21

Walker Creek Ranch, 199-200, 227
Wallace-Segall, Rebecca, 373
Warren, Rick, 105, 109-110
*Una vida con propósito*, 105
Watson-Glaser, prueba de evaluación de pensamiento crítico de, 247
Wei, Mike, 265-266, 270, 279, 294
Weiss, David, 375, 378 Welch, Jack, 255, 300
White, Patrick, 123
Whitefield, George, 407
Whitehead, Alfred North, 154
Whyte, William, 51-52, 61
*El hombre organización*, 51
Williams, Bruce, 122
Williams, crema de afeitar, 46 47, 82
Williams, Robbie, 297
Williams, Serena, 62
Wilpers, Susanne, 3 27
Wilson, David Sloan, 218-219
Wilson, E. O., 164
Winter, David, 29
Witt, Katarina, 374
Wolfradt, Uwe, 413-414 n. 4
Wordsworth, William, 56, 118
World Wide Web, 123-124
Wozniak, Stephen, 114-115 127-128, 143, 145-146
Writopia Lab, 373-374

Yeager, Chuck, 167
Yeats, W. B., 21



Susan Horowitz Cain (U.S., 1968). Escritora, abogada y consultora estadounidense, llevó a cabo su formación académica en la Universidad de Princeton y la Harvard Law School. Con *El poder de los introvertidos*, obra en la que reivindica el papel de los introvertidos en la actual sociedad occidental, Susan Cain culmina siete años de trabajo e investigación sobre esta apasionante cuestión.

# NOTAS GENERALES

[1*] Soluciones. Hacer ejercicio: extrovertidos; cometer adulterio: introvertidos; rendir sin dormir: introvertidos; aprender de los errores: introvertidos; invertir grandes sumas: extrovertidos; aguardar para obtener recompensa: introvertidos; ser buen cabecilla: depende del género de dirección requerido; conjeturar sobre posibles consecuencias: introvertidos. <<

[2*] Todo esto se lo debemos a Isaac Newton, Albert Einstein, W. B. Yeats, Frédéric Chopin, Marcel Proust, J. M. Barrie, George Orwell, Theodor Geisel (Dr. Seuss), Charles Schulz, Steven Spielberg, Larry Page y J. K. Rowling. <<

[3*] Esta es más una prueba informal que una de personalidad científicamente validada. Las preguntas se han formulado en virtud de los rasgos que, por lo general, atribuyen a la introversión los investigadores contemporáneos. <<

[4*] En el capítulo 7 se habla de Enron con más detenimiento. <<

[5*] En español en el original. (*N. del t.*) <<

[6*] Algunos de los que leyeron el original de este libro antes de que se publicara me indicaron que la cita de Isabel no debía de ser muy fiel: «¡Nadie habla así con siete años!». Sin embargo, esto es, literalmente, lo que me dijo. <<

[7*] El título original, *Revenge of the Nerds*, se traduce como más bien «La venganza de los *pringaos*», o «de los raritos». (*N. del t.*) <<

[8*] Los números de página indicados en el índice onomástico y analítico se corresponden con las páginas en formato físico, por lo que es probable que no coincidan con las indicadas por el lector electrónico. (Nota del editor digital). <<