

PRINCIPIOS

RAY DALIO

DEUSTO

PRINCIPIOS

RAY DALIO

TRADUCCIÓN DE

MANUEL MANZANO GÓMEZ Y CARLOS GARCÍA VARELA



EDICIONES DRUSTO

Título original: *Principles*
Publicado por Simon & Schuster

© 2017 by Ray Dalio
© de la traducción: Manuel Manzano Gómez y Carlos García Varela, 2018

Diseño: Rodrigo Corral Art & Design

© Editorial Planeta, S.A., 2018

© de esta edición: Centro de Libros PAFP, SLU.
Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-3002-4
Depósito legal: B. 24.214-2018
Primera edición: noviembre de 2018
Preimpresión: pleka scp
Impreso por Artes Gráficas Huertas

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91.702.19.70 / 93.272.04.47.

PRIMERA PARTE

DE DÓNDE VENGO

1

1	La llamada de la aventura: 1949-1967	5
2	Atravesar el umbral: 1967-1979	11
3	Mi abismo: 1979-1982	27
4	Un camino de pruebas: 1983-1994	39
5	La recompensa definitiva: 1995-2010	67
6	Devolviendo la recompensa: 2011-2015	91
7	Mi último año y mi mayor reto: 2016-2017	117
8	Mirar atrás desde las alturas	121

SEGUNDA PARTE

PRINCIPIOS VITALES

131

1	Admite y afronta la realidad	132
2	Utiliza el Proceso de 5 Pasos para obtener lo que quieras de la vida	168
3	Sé radicalmente abierto de miras	182
4	Entiende que las personas funcionan de formas muy distintas	202
5	Aprende a tomar decisiones eficaces	234
	Principios Vitales: un resumen	267
	Índice de Principios Vitales	272

TERCERA PARTE

PRINCIPIOS LABORALES

279

Resumen e índice de principios laborales	280
PARA CONSEGUIR LA CULTURA CORRECTA . . .	320
1 Confía en la sinceridad y la transparencia radicales	324
2 Cultiva las relaciones y el trabajo significativos	340
3 Crea una cultura en la que esté bien cometer errores, pero resulte inadmisibles no aprender de ellos	350
4 Sintoniza y mantente en sintonía	358
5 Pondera tu toma de decisiones usando la credibilidad	374
6 Aprende cómo superar los desacuerdos	390
PARA CONSEGUIR A LAS PERSONAS ADECUADAS . . .	400
7 Recuerda: el QUIÉN es más importante que el QUÉ	404
8 Contrata bien, porque la penalización por hacerlo mal es inmensa	410
9 Forma, prueba, evalúa y clasifica constantemente a las personas	426
PARA DESARROLLAR TU MÁQUINA Y HACER QUE EVOLUCIONE . . .	452
10 Gestiona como si manejaras una máquina para conseguir un objetivo	456
11 Detecta los problemas y no los toleres	482
12 Diagnostica los problemas para llegar a sus causas fundamentales	492
13 Diseña mejoras para tu máquina a fin de superar tus problemas	506
14 Haz lo que te hayas propuesto hacer	530
15 Usa herramientas y protocolos para moldear cómo se trabaja	536
16 ¡Y por lo que más quieras, no pases por alto la gobernanza!	542
Principios Laborales: un resumen	551
CONCLUSIÓN	555
APÉNDICE: HERRAMIENTAS Y PROTOCOLOS PARA LA MERITOCRACIA DE IDEAS DE BRIDGEWATER	557
BIBLIOGRAFÍA	567
ÍNDICE DE MATERIAS	571
AGRADECIMIENTOS	583

DE DÓNDE
VENGO

**El tiempo es como
un río que nos impulsa
hacia delante,
hacia encuentros
con la realidad que
nos exigen tomar
decisiones.**

**No podemos ralentizar
nuestro avance ni
evitar esos encuentros.**

**Tan solo podemos
afrontarlos de la mejor
manera posible.**

De niños, otras personas —por lo general nuestros padres— nos guían en nuestros encuentros con la realidad. A medida que crecemos, comenzamos a elegir. Escogemos aquello que perseguiremos (nuestras metas) y que influirá en nuestra marcha. Si quieres ser médico irás a la facultad de Medicina; si quieres formar una familia, buscarás pareja, y así sucesivamente. Mientras nos acercamos a esas metas, nos topamos con problemas, nos equivocamos y nos damos de bruces con nuestras propias debilidades. Aprendemos cosas sobre nosotros mismos y sobre la realidad, y tomamos nuevas decisiones. En el transcurso de nuestras vidas, tomamos millones y millones de decisiones que, básicamente, son apuestas, algunas grandes y otras pequeñas. Merece la pena pararse a pensar en cómo las tomamos, porque son lo que determina, en última instancia, la calidad de nuestras vidas.

Todos nacemos con distintas capacidades intelectuales, pero no contamos con aptitudes innatas para tomar decisiones. Estas las aprendemos en nuestros encuentros con la realidad. Aunque mi propio camino es único —nací con unos padres determinados, me centré en una profesión concreta y conviví con unos compañeros y no con otros—, creo que los principios que he ido aprendiendo le irán bien a mucha gente,

PRINCIPIOS

en sus sendas particulares. Cuando leas mi historia, trata de ver más allá de ella y de mí, y céntrate en las relaciones subyacentes causa-efecto, en las decisiones que tomé y sus consecuencias, en lo que aprendí de ellas y cómo transformaron mi manera de decidir. Pregúntate qué es lo que quieres, busca ejemplos en otros que hayan alcanzado sus objetivos e intenta discernir los patrones de causa-efecto tras sus vidas, para poder aplicarlos a tus propias metas.

Para ayudarte a entender de dónde vengo, he aquí una crónica cruda de mi vida, con especial énfasis en mis errores y debilidades, y en los principios que aprendí de ellos.

CAPÍTULO 1

LA LLAMADA DE LA AVENTURA

1949-1967

Nací en 1949 y me crié en un barrio de clase media de Long Island. Era el hijo único de un músico profesional de jazz y un ama de casa. Era un chico normal en una casa normal, y un estudiante por debajo de la media. Me encantaba jugar con los amigos: de joven, jugar al fútbol americano en la calle y a béisbol en el patio de los vecinos; de mayor, perseguir a las chicas.

Nuestro ADN determina nuestros puntos fuertes y débiles de manera innata. Mi debilidad más evidente era mi mala memoria. No era —ni lo soy aún— capaz de memorizar datos que no tienen razón de ser (como números de teléfono) y no me gustaba seguir instrucciones. Al mismo tiempo, era muy curioso y me encantaba entender las cosas por mi cuenta, aunque aquella faceta no era tan obvia en aquella época.

No me gustaban las clases, no solo porque requerían una gran capacidad de memorización, sino porque no me interesaban la mayor parte de cosas que mis profesores consideraban importantes. Nunca llegué a entender qué provecho sacaría de ser buen estudiante, aparte de la aprobación de mi madre.

Ella me adoraba y le preocupaban mis malas notas. Hasta que empecé el instituto, me obligaba a encerrarme en mi cuarto y estudiar

durante un par de horas, antes de salir a jugar, pero yo no podía hacerlo solo. Siempre estuvo cuando la necesité. Doblaba y ataba los periódicos que yo repartía, y horneaba las galletas que comíamos cuando veíamos películas de terror los sábados por la noche. Murió cuando yo tenía diecinueve años. Por aquel entonces, no podía pensar siquiera en volver a reír. En la actualidad, cuando me acuerdo de ella sonrío.

Mi padre trabajaba hasta muy tarde como músico, más o menos hasta las tres de la mañana, así que los fines de semana se le pegaban las sábanas. En consecuencia, de joven no tuve mucha relación con él más allá de la lata que me daba para que cortase el césped y podase los setos, tareas que yo detestaba. Era un hombre responsable que se las tenía que ver con un crío irresponsable. Los recuerdos que guardo de nuestras interacciones me hacen gracia hoy. Por ejemplo, una vez me mandó cortar el césped; acabé con el jardín delantero y pospuse el trasero, pero se puso a llover durante dos días y la hierba creció tanto que tuve que utilizar una hoz. Tardé tanto que, para cuando terminé, el césped delantero ya había vuelto a crecer, y así sucesivamente.

Cuando murió mi madre, mi padre y yo nos unimos muchísimo, sobre todo cuando fundé mi propia familia. Me caía bien y lo quería. Tenía ese no sé qué tan típico de los músicos, y yo admiraba su fuerte carácter, que, supongo, le venía de haber pasado la Gran Depresión y de su participación en la Segunda Guerra Mundial y en la Guerra de Corea. Lo recuerdo con setenta años, conduciendo sin asomo de duda a través de tormentas de nieve, abriéndose camino con la pala cuando se quedaba atascado, como si aquello no fuera nada del otro mundo. Tras pasar gran parte de la vida tocando en salas de fiesta y grabando discos, reorientó su carrera ya mediados los sesenta años y se hizo profesor de música en un instituto y en la universidad pública, hasta que a los ochenta y uno le dio un infarto. Tras esto, vivió aún una década más, con la mente tan fresca como siempre.

Cuando yo no quería hacer algo, me oponía con uñas y dientes, pero si algo me emocionaba, nada me sacaba de mi empeño. Otro ejemplo: aunque me daba rabia hacer tareas en casa, en la calle las hacía encantado, para ganar dinero. Desde los ocho años en adelante repartí periódicos, despejé de nieve las casas de los vecinos, trabajé de *caddie*, de

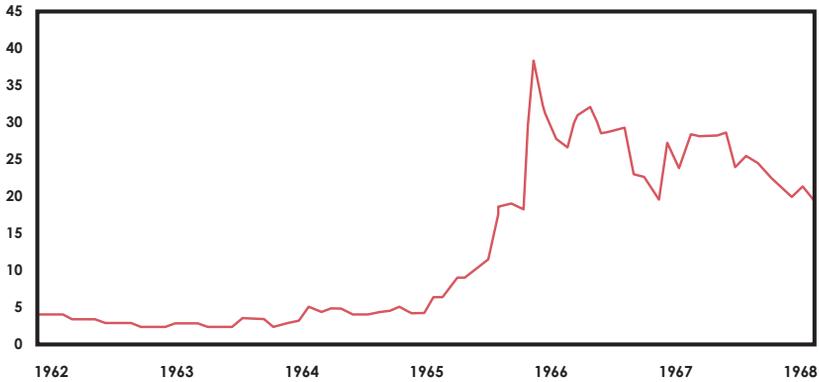
lavaplatos en un restaurante y de reponedor en una tienda. No guardo recuerdos de mis padres animándome a aceptar aquellos trabajos, así que no puedo decir cómo llegué a hacerlos. Lo que sí sé es que, gracias a esos empleos y al hecho de disponer de algún dinero independientemente de mis padres, aprendí muchas lecciones valiosas que ni la escuela ni los juegos me habrían enseñado.

Cuando era joven, la psicología de los Estados Unidos de los sesenta se basaba en la aspiración y la inspiración: en alcanzar metas elevadas y nobles. No se parece a nada de lo que he visto *a posteriori*. Uno de los recuerdos más antiguos que tengo es el de John F. Kennedy, un hombre inteligente y carismático que pintaba acuarelas de vivos colores para cambiar el mundo a mejor: la exploración espacial, el logro de la igualdad de derechos y la eliminación de la pobreza. Él y sus ideas influyeron decisivamente en mi forma de pensar.

Estados Unidos se encontraba, por entonces, en la cumbre con respecto al resto del mundo, cuya economía dependía en un 40% de nuestro país, en lugar del 20% actual; el dólar era la moneda universal, y Estados Unidos era la potencia militar dominante. Ser «liberal» implicaba comprometerse con un progreso rápido y justo, en tanto que ser «conservador» se vinculaba con un estancamiento en los métodos arcaicos e injustos. Al menos, esa era la percepción que teníamos tanto yo como la mayoría de quienes me rodeaban. Desde nuestra perspectiva, Estados Unidos era rico, progresista, bien gestionado y con la misión de mejorar rápidamente en todos los campos. Quizá yo era un iluso, pero no era el único.

En aquel entonces, todo el mundo hablaba del mercado de valores, porque era un sector en boga y la gente ganaba dinero con él. Entre ellos se encontraban los golfistas de un club de la zona, de nombre Links, donde yo trabajaba de *caddie* desde los doce años. Así que cogí el dinero que había ganado en el club y lo invertí en bolsa. En primer lugar, en Northeast Airlines. Me fijé en ella porque había oído que era la única empresa cuyas acciones se cotizaban a menos de cinco dólares. Creí que, cuantas más acciones comprase, más dinero ganaría. Fue una estrategia torpe, pero conseguí triplicar mi dinero. Northeast Airlines estaba a punto de quebrar y fue adquirida por otra empresa. Tuve suer-

PRECIO DE LAS ACCIONES DE NORTHEAST AIRLINES



te, pero en su momento no fui consciente de ello. Solo pensé que ganar dinero en el parqué era facilísimo, así que me enganché.

En aquella época, *Fortune* ofrecía un cupón para suscribirse gratis a los informes anuales de las 500 mayores empresas estadounidenses, y los encargué todos. Aún me acuerdo de ver al cartero arrastrando infeliz aquellos informes hasta nuestra puerta, y de que me empapé de todos y cada uno. Así empecé a formarme una pequeña biblioteca de inversiones. Con la escalada del mercado de valores, la Segunda Guerra Mundial y la Gran Depresión parecían recuerdos borrosos; invertir parecía consistir en comprar y ver crecer el capital inicial. Todo seguiría subiendo, decía el saber general, porque la gestión de la economía se había convertido en una ciencia. Al fin y al cabo, las acciones habían cuadruplicado su valor en la última década, y algunas llegaban a cotas aún más altas.

En consecuencia, la estrategia del *dollar-cost averaging* (invertir una cantidad fija todos los meses, sin importar el número de acciones que pudieran comprarse con esa cantidad) era la preferida de la mayoría. Por supuesto, era mucho mejor centrarse en las acciones más ventajosas, y en eso nos afanábamos la gente y yo. Había miles de empresas donde elegir, todas pulcramente ordenadas en las últimas páginas de los periódicos.

Aunque me gustaba aquello, también me apasionaba jugar con mis amigos, ya fuera en el barrio de chaval, entrando en los bares con car-

nets falsos siendo adolescentes, o actualmente, yendo a festivales y a bucear. Siempre he pensado por mi cuenta y me he mostrado dispuesto a arriesgarme en aras de una recompensa; y no solo en la bolsa, sino en casi todo. Me daban mucho más miedo el aburrimiento y la mediocridad que el fracaso. Para mí, maravilloso es mejor que terrible, y terrible es mejor que mediocre, porque por lo menos le da sabor a la vida. La cita que mis amigos escogieron para mi anuario del instituto era de Thoreau: «Si un hombre no marcha al mismo paso que sus compañeros, puede que eso se deba a que escuche un tambor diferente. Que camine al ritmo de la música que oye, aunque sea lenta y remota».

En 1966, cuando me gradué del instituto, el mercado de valores seguía en alza. Yo ganaba dinero y me lo pasaba bien: hacía novillos con Phil, mi mejor amigo, para surfear y hacer todas esas cosas que hacen los chicos de instituto a los que les gusta divertirse. Por entonces no lo sabía, claro, pero aquel fue el año en que el mercado bursátil tocó techo. Después, casi todo lo que creía saber sobre aquel mundo demostró ser falso.