



CÓMO DEVELAR LOS SECRETOS DEL ÉXITO

EN SU ÚLTIMO LIBRO, MALCOLM GLADWELL SOSTIENE QUE LA HISTORIA DEL ÉXITO ES MUCHO MÁS COMPLEJA DE LO QUE SE CREE, Y QUE LA INTELIGENCIA Y EL TALENTO PUEDEN NO SER FACTORES DETERMINANTES PARA TRIUNFAR EN LA VIDA.

Productor de best-sellers

Uno de los pensadores más originales de la actualidad, **MALCOLM GLADWELL** es redactor de *The New Yorker* y autor de *Outliers: The Story of Success* (Little, Brown and Company, 2008), *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (Back Bay Books, 2007) y *The Tipping Point: How Little Things Make a Big Difference* (Back Bay Books, 2002).

Roger Martin es decano de la Escuela de Management Rotman de la Universidad de Toronto, Canadá, y director de Competitividad y Productividad, profesor de Pensamiento Integrado en Desautels Centre for Integrative Thinking, y director del AIC Institute for Corporate Citizenship en la Rotman School of Management. Su tercer libro, titulado *The Design of Business*, será publicado por Harvard Business Publishing en 2009.

Malcolm Gladwell postula que nuestro modo de pensar el éxito es equivocado; se le presta demasiada atención al talento y muy poca al entorno del individuo, su cultura, su familia y su educación. La inteligencia y las aptitudes de las personas importan, pero las oportunidades que brinda el contexto, además del esfuerzo consciente y la disciplina, tienen mayor influencia en el desarrollo de los seres extraordinarios de lo que la mayoría supone.

En *Outliers: The Story of Success* usted afirma que si queremos entender por qué algunas personas prosperan y otras no, debemos observar la circunstancia del individuo: su familia, su lugar de nacimiento e incluso la fecha de su cumpleaños. ¿Qué relación tienen las ventajas y desventajas tempranas con el éxito de la persona?

Pensémoslo de esta manera: hay cuatro cuadros. Primero, están las ventajas que realmente lo son: sus padres son personas educadas y le transmiten la confianza en un trabajo con sentido a través de la idea de que si usted se aplica, el mundo le devolverá algo a cambio. Después están las ventajas que, en realidad, son desventajas: por ejemplo, si nuestros padres fueran millonarios, usted y yo estaríamos descansando en alguna playa. Luego están las desventajas que son desventajas. Lo que pasaría si usted hubiera crecido en el peor barrio de una ciudad, con su padre en la cárcel y su madre adicta a la heroína. Es muy difícil superar este tipo de cosas.

Por último, el cuadro más interesante de los cuatro: desventajas que son ventajas. Éste es el terreno del cual menos sabemos, pero hay toda clase de datos anecdóticos. Por ejemplo, una extraordinaria cantidad de empresarios son disléxicos. En algunos casos, una desventaja puede convertirse en una ventaja, porque la compensamos, por ejemplo, desarrollando aptitudes comunicativas verbales sorprendentes, aprendiendo a delegar o convirtiéndonos en un buen líder. Richard Branson nos dirá que el motivo por el cual es Richard Branson es su dislexia. Mi dato estadístico favorito acerca de los empresarios disléxicos es que el 80 por ciento de ellos fueron capitanes de su equipo deportivo en la escuela secundaria, mientras que este porcentaje sólo alcanza al 27 por ciento entre los empresarios que no sufren dislexia. Desde un principio, los disléxicos se vieron obligados a formar alianzas.

El jugador canadiense de hockey sobre hielo Wayne Gretzky también es disléxico. Cuando dice: “Yo patino hacia donde va el disco, no hacia donde estuvo”, habla en serio, porque posee capacidades espaciales avanzadas.

Exactamente. En realidad, no entendemos cuántas “desventajas” caen en esta categoría, pero hay muchos casos. Por ejemplo, cuando comparamos a los escolares asiáticos con los occidentales, los primeros superan ampliamente a los segundos. Una de las principales diferencias entre las aulas de Asia y de Occidente es que las primeras tienden a ser mucho más concurridas: de 35 a 40 chicos, no de 25 a 30. Hay una corriente que afirma que, dentro de su constelación cultural en particular, las clases más pobladas son una desventaja que termina siendo una ventaja porque producen en los niños cierto nivel de confianza en sí mismos que, de otro modo, no desarrollarían.

En el libro, usted analiza dos estrategias de aprendizaje básicas. Por favor, descríbalas.

La primera se basa en “aprovechar las propias fortalezas”, y la segunda en “compen-

sar nuestros puntos débiles”. Esta última puede constituir el método más poderoso. Un gran ejemplo son los mariscales de campo de la liga de fútbol americano (NFL). Resulta ser que hay una relación negativa entre el coeficiente intelectual y el éxito como mariscal de campo. Cuando empiezan, todos tienen que someterse al test de coeficiente intelectual de Wonderlic. Esta es una prueba básica: un mal resultado implica, literalmente, que uno es incapaz de hacer compras en el supermercado. Sin embargo, la lista de mariscales de campo que han sacado una baja calificación incluye a Dan Marino y a Terry Bradshaw, dos de los más grandes de todos los tiempos, y a David Garrard, uno de los mejores mariscales de campo jóvenes del fútbol americano.

Por el contrario, si pensamos en los fracasos espectaculares de los puestos de mariscal de campo de la NFL en los últimos 25 años, lo que casi todos tienen en común es que los jugadores estaban por arriba del promedio en el test de Wonderlic. ¿Esto significa que para ser mariscal de campo no hay que ser inteligente? Para nada; dominar un reglamento de juego de 5.000 páginas exige suficiente lucidez. Quizá se deba a que los jóvenes que salen de la universidad y no consiguen una buena calificación en el test deban compensarlo trabajando más duro. Cuando uno obtiene las cosas con demasiada facilidad, muchas veces surgen problemas.

¿Esta observación revierte todas nuestras premisas acerca de quiénes deberían ingresar a las instituciones selectivas?

Podría ser. Siguiendo con el tema, el economista David Barry estudió la correlación entre la posición de un jugador en el fichaje de la NFL y su desempeño en la liga, y lo que descubrió fue bastante sorprendente: los mariscales reclutados entre los puestos 50 y 150 de la lista eran algo superiores a los que provenían de los primeros 50 puestos. También en esos casos, creo que se trata de una compensación. Basta considerar el principal fracaso de la NFL en los últimos años: Ryan Leaf. Estaba en el segundo lugar de la lista y había sido uno de los mejores mariscales de campo jóvenes de todos los tiempos. Una vez en la liga mayor, casi nunca concurría a las prácticas. En una ocasión le dijo al entrenador que se había lesionado una muñeca, y poco después lo encontraron en el campo de golf. Ahora bien, si uno fuera el último jugador reclutado por su equipo, ¿alguna vez faltaría a las prácticas para irse a jugar al golf? Jamás. Esto plantea una pregunta: ¿por qué deberíamos arriesgarnos a contratar a alguien que figura primero en la lista? ¿Por qué otorgarle una serie de circunstancias psicológicas que determinarían su éxito si, en definitiva, podrían convertirse en una desventaja?

Si estuviera reclutando a individuos muy talentosos, ¿a qué exámenes los sometería?

La verdad es que, en este tema, soy bastante nihilista. No creo que exista una prueba capaz de predecir si alguien tendrá éxito en una posición. Uno observa una medida –el coeficiente intelectual– y la usa para pronosticar cuán exitoso será el individuo. Parece que cada vez nos enamoramos más de estos sustitutos del desempeño y nos “desenamoramos” del desempeño como medida del rendimiento.

En mi libro, describo el famoso estudio que el psicólogo Lewis Terman realizó en 1920. Terman examinó a 250.000 niños que concurrían a la escuela primaria en California, y descubrió a 1.500 con un coeficiente intelectual de genios. Convencido de que había encontrado a los líderes intelectuales del futuro, los siguió durante el resto de sus vidas. Para su decepción, lo que averiguó 40 años más tarde fue que ninguno de ellos había llegado a ser un líder intelectual.

Las investigaciones muestran que sólo el 30 por ciento de cualquier resultado puede correlacionarse con la inteligencia general, y que el 70 por ciento nada tiene que ver con ella. La siguiente etapa de correlación es “la diligencia”, que da cuenta de un 20 por ciento. En su libro, la idea de “persistencia y obstinación” parece un sinónimo de diligencia o de escrupulosidad.

Sí, pero para ser concienzudo, persistente u obstinado, uno tiene que creer primero en que si se esfuerza llegará a alguna parte. Esto es lo que me resulta tan interesante al comparar la cultura asiática con la occidental. En el siglo XV, la cultura china fue una de las pocas en crear una relación entre esfuerzo y recompensa. Si alguien cultivaba arroz en la China de aquel entonces, y trabajaba más duro que lo exigido, le permitían guardarse el excedente. Esto creaba una actitud diferente hacia el trabajo. La idea de que si uno dedica más horas a una actividad conseguirá algo de ese esfuerzo es una noción muy valiosa, pero que no está presente en la mayoría de las culturas.

Se trata, entonces, de encontrar un equilibrio entre esfuerzo y resultado.

Uno de mis héroes, el psicólogo James Flynn, acuñó el término “capitalización”, que se refiere a cuán eficiente es determinada sociedad para convertir en un activo el talento de sus miembros. En otras palabras, ¿cuántas personas capaces de lograr algo real-

mente terminan lográndolo? En *The Blind Side*, Michael Lewis cuenta la historia del jugador de fútbol americano Michael Glover, de 1,98 metros y 140 kilos, descubierto en los barrios bajos del este de Memphis por una adinerada familia blanca, que lo adoptó. Glover se convirtió en uno de los mejores jugadores de los equipos universitarios estadounidenses. En un pasaje del libro, Glover apunta: “Si todos los chicos de mi barrio que podrían jugar en el fútbol profesional tuvieran la oportunidad de hacerlo cuando llegan a la adolescencia, se necesitarían dos ligas de fútbol nacionales”. Lo que quería decir es que, en su vecindario, “la tasa de capitalización” de los atletas de colegios secundarios era menor al 50 por ciento.

Lewis se reunió con el administrador de un colegio del este de Memphis para preguntarle cuántos de los jóvenes que reciben becas por sus habilidades en algún deporte, realmente asisten a la universidad que los becó. La respuesta fue: “Uno de cada seis”, lo cual resulta sorprendente. No se trata de que estos chicos rechacen la beca. Por diversas razones, no pueden asistir: no aprueban los exámenes académicos, hay problemas en sus familias o son víctimas de la criminalidad. Si alguien me hubiera preguntado, antes de leer el libro de Lewis, qué instituciones estadounidenses tienen la mayor tasa de capitalización, habría respondido que los deportes profesionales. Pero no es así. Porque si uno de cada seis es lo típico, la tasa de capitalización de los atletas profesionales apenas llega al 16 por ciento. Yo había pensado que superaba el 85 por ciento.

En el libro usted dice que la fecha de nacimiento de un joven puede afectar su capacidad para jugar hockey profesional. Por favor, explique por qué.

El psicólogo Roger Barnsley ha demostrado que en las listas de los equipos de hockey canadiense hay mayoría de hombres nacidos en enero, febrero y marzo. Eso se debe a que la fecha límite de elección para el hockey por grupo de edad es el 1º de enero. Uno empieza a reclutar a los chicos cuando tienen nueve o 10 años, y a esa edad se cree que se está eligiendo a los jugadores más talentosos, pero no es así: se elige a los más fornidos, los más maduros y a aquellos nacidos en enero, febrero y marzo. Esto implica que, probablemente, Canadá esté dejando atrás al 50 por ciento de sus jóvenes con talento para el hockey. Es muy difícil encontrar más que un puñado de los mejores jugadores de hockey canadiense nacidos en octubre, noviembre o diciembre; tal vez sumen un 10 por ciento del total. Supongamos que estamos dejando atrás sólo al 40 por ciento de nuestros talentos para el hockey: nuestra tasa de capitalización para ese deporte es de alrededor del 60 por ciento, que es muy bajo.

¿Podría dar un ejemplo de una alta tasa de capitalización?

Todos sabemos que los africanos –los nacidos en Kenia, en particular– son los mejores corredores del mundo. El argumento habitual es que tienen una ventaja genética. Pero el maratonista estadounidense Alberto Salazar señaló que cerca de 1 millón de adolescentes varones de Kenia corren al menos 16 kilómetros diarios. Ahora bien, ¿cuántos adolescentes estadounidenses corren tanto? ¿Tal vez 5.000? Por lo tanto, la tasa de capitalización para los corredores estadounidenses posiblemente no alcance el 1 por ciento, mientras que la de Kenia ronda el 95 por ciento. En Kenia no se pierde a ninguno de ellos, por lo cual, las probabilidades de producir 10 corredores de nivel internacional por año son bastante altas. Yo sólo aceptaría el argumento de que los nativos de Kenia son genéticamente superiores a nosotros si tuviéramos una tasa de capitalización del 95 por ciento y, aun así, no fuéramos buenos.

¿Qué impulsa a esas personas extraordinarias a abordar los misterios del mundo y descubrir lo que nadie ha descubierto?

En las investigaciones sobre la habilidad, un principio sostiene que para sobresalir en algo cognitivamente complejo hay que dedicar alrededor de 10.000 horas a practicar. Esto es sentido común: hay que trabajar mucho para ser buenos en algo. Pero lo interesante aquí es la cifra: 10.000 horas equivalen a dedicarse a una determinada tarea durante 10 años, cuatro horas diarias. Para que eso ocurra se necesita toda una estructura de apoyo, además de un nivel de ingreso familiar elevado. Uno no puede trabajar en McDonald’s después de la escuela y, al mismo tiempo, trabajar duramente cuatro horas en otra cosa. Como este objetivo es tan exigente, hay muy pocas personas en condiciones de alcanzarlo; sólo aquellas dispuestas a despertarse a las cinco de la mañana y trabajar hasta las ocho de la noche. Recuerde que para aplicar cuatro horas a lo que se denomina “práctica deliberada” –lo necesario para llegar a las 10.000 horas– uno tiene que trabajar 12 horas. Y todavía hay que hacer todas las otras cosas que son necesarias para contar con esas cuatro horas de esfuerzo brillante. Cuando uno se da cuenta de lo limitante que es este factor, comprende que quizá el trabajo creativo no sea más que el

resultado de haber aplicado una cantidad extraordinaria de esfuerzo a algún tema.

Yo pude llegar a mis 10.000 horas porque trabajé durante 10 años en el *Washington Post* y, debido a la rigurosa cultura de los periódicos, me vi obligado a pasar cuatro horas diarias escribiendo artículos. Hoy, prácticamente no existe un lugar donde se obtenga esa clase de aprendizaje focalizado. Alguien puede trabajar para un sitio web y escribir mucho, pero no contará con un escuadrón de editores expertos al lado diciéndole: “Reescribe eso, puedes hacerlo mejor”. Eso es lo que está faltando en el modelo contemporáneo.

Muchas personas que alcanzan la marca de las 10.000 horas terminan cayendo en la rutina. Con frecuencia se logra la maestría a expensas de la originalidad. ¿Qué lleva a los individuos extraordinarios de la maestría a la originalidad?

Creo que tiene que haber cierto tipo de “insatisfacción positiva” con lo que uno está aprendiendo. Terry (el hermano menor de Roger Martin, un gran amigo de Gladwell) influyó en mi vida porque tenía esa cualidad: una vez que dominaba algo, quería destruirlo. Lo conocí en la clase de biología, en quinto grado. Teníamos que hacer un experimento, y él era mi compañero de laboratorio. Para mi horror, cuando llegamos al final destruyó lo que habíamos hecho y quería empezar otra vez. Tiempo después comprendí el valor de lo que hacía.

Probablemente sea eso lo que uno tiene que hacer una vez que ha dominado algo: para derrotar los efectos complacientes de la maestría hay que volver atrás, destruir lo que ha aprendido y tratar de reconstruirlo de una manera más interesante. Como muchos saben, luego de la mejor carrera de cualquier golfista en la historia, Tiger Woods cambió su swing por completo. Empezó otra vez, y la gente quedó espantada. Pero tiene que hacerlo: no puede admitir ante sí mismo que es el golfista perfecto, porque entonces dejaría de serlo. Es esta maravillosa “insatisfacción útil” lo que impulsa a las personas extraordinarias. ←

© Gestión
Rotman Magazine

Reproducido con autorización de *Rotman Magazine*, la revista de la Escuela de Management Rotman de la Universidad de Toronto, Canadá.