

Originales



**CÓMO LOS
INNOVADORES
E INCONFORMES
MUEVEN EL MUNDO**

Adam Grant

Adam Grant

Originales

Cómo los inconformes
mueven el mundo

Traducción: Inés Elvira Rocha

PAIDÓS EMPRESA

Título original: *Originals*
How Non-Conformists Move the World
© Adam Grant, 2016

© Editorial Planeta Colombiana S.A., 2017
Calle 73 No. 7-60, Bogotá
Primera edición en el sello Paidós Empresa: abril de 2017
ISBN 13: 978-958-42-5601-0
ISBN 10: 958-42-5601-7

Traducción: Inés Elvira Rocha

Diseño de colección: Departamento de Diseño Editorial,
Editorial Planeta Colombiana
Cubierta adaptada del diseño original de: Pete Garceau
Imagen de cubierta: Shutterstock

Impreso por:
Impreso en Colombia – *Printed in Colombia*

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 este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

CONTENIDO

PRÓLOGO

Destructor de mitos.....	11
Optimista informado	12
Amigo.....	13

1. DESTRUCCIÓN CREATIVA

<i>El arriesgado negocio de ir en contra de la corriente</i>	15
Encontrar las fallas en lo predeterminado	18
Las dos caras de la ambición	24
Tener lo necesario.....	31
Por qué los riesgos son como portafolios de acciones.....	36

2. INVENTORES CIEGOS E INVERSIONISTAS TUERTOS

<i>El arte y la ciencia de reconocer las ideas originales.....</i>	49
Un paseo casual sobre la cuerda floja de la creatividad.....	53
Besar sapos	57

Prisioneros de los prototipos y las preferencias parroquiales	62
La espada de doble filo de la experiencia	68
Los peligros de la intuición: donde Steve Jobs se equivocó.....	74
Los peligros de la pasión.....	79
Lentes correctivos para la selección de ideas	82
3. JUGÁRSELA	
<i>Decirle la verdad al poder</i>	89
Poder sin estatus	93
Causar mala impresión: el efecto Sarick.....	96
El desconocimiento engendra desprecio	104
Renunciar antes de irse	109
Hablar siendo mujer y el doble riesgo de las dobles minorías	115
El camino no elegido.....	118
4. LOS TONTOS SE LANZAN DE CABEZA	
<i>Oportunidad, procrastinación estratégica y la desventaja del que toma la iniciativa</i>	125
El otro código da Vinci	128
La disciplina para postergar	131
Esperanzado y rezando	134
Pioneros y colonos.....	138
Los dos ciclos de vida de la creatividad: Genios jóvenes y viejos maestros	145

5. RICITOS DE ORO Y EL CABALLO DE TROYA

<i>Crear y mantener coaliciones</i>	153
El narcisismo de las pequeñas diferencias.....	157
Radicales moderados	163
Los enemigos son mejores aliados que los ‘amienemigos’	170
La familiaridad hace que el corazón sea más cariñoso	177
Cómo se ganó el Oeste.....	182
Unidos permanecemos: crear coaliciones en las líneas de conflicto	186

6. REBELDE CON CAUSA

<i>Cómo promueven la originalidad los hermanos, padres y mentores</i>	191
Nacido para rebelarse.....	199
Escoger un nicho: competir sin competir	203
La resbaladiza pendiente de la crianza estricta	207
Grandes explicaciones.....	211
Por qué los sustantivos son mejores que los verbos	216
Por qué los padres no son los mejores ejemplos	219

7. REPENSAR EL PENSAMIENTO DE GRUPO

<i>Los mitos de las culturas fuertes, cultos y defensores del diablo</i>	225
El modelo empresarial	231
Dolores del crecimiento: el lado oscuro de las culturas de compromiso.....	234

La cultura de “pensar diferente”	240
Malo conocido	244
Canarios para detectar el primer indicio de peligro.....	251
Cuando los principios chocan.....	256
El momento de la verdad.....	260
Motores y moldeadores.....	265
8. SACUDIR EL BARCO Y MANTENERLO ESTABLE	
<i>El manejo de la ansiedad,</i>	
<i>la apatía, la ambivalencia y la ira</i>	267
El poder positivo del pensamiento negativo	270
No dejar de creer.....	273
‘Subcontratar’ la inspiración.....	279
La unión (aunque sea de pocos) hace la fuerza	283
El estado de urgencia.....	291
El espectáculo debe continuar	298
Avivar la llama.....	300
ACCIONES PARA IMPACTAR.....	307
NOTAS	317

PRÓLOGO

Adam Grant es la persona perfecta para escribir *Originales* porque es uno de ellos.

Es un investigador brillante que indaga apasionadamente sobre la ciencia de lo que motiva a las personas, destrozando mitos y revelando verdades. Es un optimista informado que ofrece ideas y consejos sobre cómo cualquier persona en casa, en el trabajo o en la comunidad puede hacer del mundo un lugar mejor. Es un amigo dedicado que me inspira a creer en mí misma y que me ha ayudado a entender cómo abogar efectivamente por mis ideas.

Adam es una de las influencias más importantes en mi vida. En las páginas de este magnífico libro él también lo iluminará, inspirará y apoyará.

Destructor de mitos

La sabiduría convencional sostiene que algunas personas son naturalmente creativas mientras que la mayoría tiene pocas ideas originales. Algunas personas nacen para ser líderes y los demás son seguidores. Algunas personas pueden tener un verdadero impacto, pero la mayoría no.

En *Originales*, Adam destruye todos esos mitos. Demuestra que cualquiera de nosotros puede mejorar su creatividad. Revela cómo podemos identificar ideas que son realmente originales y predecir cuáles funcionarán. Nos dice cuándo confiar en nuestro instinto y cuándo confiar en otros. Muestra cómo podemos llegar a ser mejores padres promoviendo la originalidad en nuestros hijos y mejores administradores fomentando la diversidad de pensamiento en lugar de la conformidad.

En estas páginas aprendí que los grandes creadores no necesariamente tienen conocimientos más profundos sino que, más bien, buscan la perspectiva más amplia. Vi que el éxito generalmente no es estar adelante de todos los demás, sino esperando pacientemente el momento adecuado para actuar. Y, con absoluta sorpresa, descubrí que procrastinar puede ser bueno. Cualquiera que haya trabajado conmigo sabe cuánto odio dejar las cosas para el último minuto, que siempre pienso que lo que puede hacerse ya debe hacerse de inmediato. Mark Zuckerberg, junto con muchos otros, estaría contento si logro deshacerme de la incesante presión por terminar todo rápido y, como señala Adam, podría ayudarme a mí y a mis equipos a lograr mejores resultados.

Optimista informado

Todos los días encontramos cosas que nos gustan y cosas que hay que cambiar. Las primeras nos dan alegría, las segundas alimentan nuestro deseo de cambiar el mundo (idealmente), hacerlo mejor que el que encontramos. Pero tratar de cambiar comportamientos y creencias profundamente arraigadas es desalentador. Aceptamos el *statu quo* porque hacer un cambio real parece imposible. Aun así, nos atrevemos a preguntar: ¿puede un individuo cambiar las cosas? Y, en nuestros momentos de mayor valentía, esa persona, ¿podría ser yo?

La respuesta de Adam es un sí rotundo. Este libro demuestra que cualquiera de nosotros puede abogar por ideas que mejoren el mundo que nos rodea.

Amigo

Conocí a Adam cuando su primer libro, *Dar y recibir*, causaba revuelo en Silicon Valley. Lo leí y de inmediato comencé a citarlo ante todo aquel que quisiera escucharme. Adam no solo era un talentoso investigador sino también un maestro y narrador inteligente que podía explicar ideas complicadas de forma sencilla y clara.

Luego, mi marido invitó a Adam a hablar con su equipo de trabajo y lo trajo a casa a cenar. En persona resultó ser tan extraordinario como en el papel. Su conocimiento era enciclopédico y su energía, contagiosa. Él y yo comenzamos a hablar sobre cómo su investigación podría informar el debate sobre género y comenzamos a trabajar juntos. Lo hemos hecho desde entonces, investigando y escribiendo una serie de artículos de opinión sobre la mujer y el trabajo. LeanIn.org se ha beneficiado enormemente de su análisis riguroso y compromiso con la igualdad.

Una vez al año, Facebook reúne sus equipos globales, y, en 2015, invité a Adam a dar un discurso. Todo el mundo quedó impresionado por su sabiduría y humor. Meses más tarde, los equipos siguen hablando sobre sus puntos de vista y aplicando sus consejos.

En el camino, Adam y yo nos hicimos amigos. Cuando la tragedia me golpeó y perdí repentinamente a mi esposo, Adam estuvo ahí como solo lo haría un verdadero amigo. Asumió la peor época de mi vida como asume todo: combinando su comprensión única de la psicología con su generosidad sin precedentes. Cuando pensé que nunca me sentiría mejor, viajó

desde el otro extremo del país para explicarme lo que podía hacer para fortalecer mi resiliencia. Cuando no lograba resolver cómo manejar una situación particularmente desgarradora, él me ayudó a encontrar respuestas donde creía que no había ninguna. Cuando necesité un hombro para llorar, el suyo siempre estuvo allí.

En el sentido más profundo de la palabra, un amigo es alguien que ve en ti más posibilidades de las que ves tú mismo, alguien que te ayuda a ser la mejor versión de ti mismo. La magia de este libro es que Adam se convierte en ese amigo para todo aquel que lo lee. Ofrece una amplia variedad de consejos para superar la duda y el miedo, defender y lanzar ideas, y encontrar aliados en los lugares menos esperados. Da orientaciones prácticas sobre cómo manejar la ansiedad, canalizar la ira, encontrar fuerza en nuestras debilidades, superar obstáculos y dar esperanza a otros.

Originales es uno de los libros más importantes y cautivadores que he leído, lleno de sorprendentes y poderosas ideas. No solo cambiará la forma en que ve el mundo; podría cambiar la forma en que vive su vida. Y bien podría inspirarlo a cambiar su mundo.

SHERYL SANDBERG

*Directora de operaciones de Facebook
y fundadora de LeanIn.Org*

1

DESTRUCCIÓN CREATIVA

*El arriesgado negocio de ir
en contra de la corriente*

*“El hombre razonable se adapta al mundo;
el irracional insiste en intentar adaptar el mundo a sí mismo.
Por tanto, todo progreso depende del hombre irracional”.*

GEORGE BERNARD SHAW¹

En una fresca noche de otoño en el 2008, cuatro estudiantes se lanzaron a revolucionar una industria. Sepultados en préstamos, habían perdido y roto las gafas y estaban indignados por lo mucho que les costaría sustituirlas. Uno de ellos había usado sus gafas dañadas durante cinco años: usaba un clip para sostener el marco en su sitio. Incluso después de que su prescripción había cambiado dos veces, se negaba a pagar los altos costos de unas gafas nuevas.

Luxottica, el gorila de la industria, controlaba más del 80 % del mercado de gafas. Para lograr que las gafas fueran más asequibles, los estudiantes tendrían que derribar a un gigante. Como habían visto la forma en que Zappos transformaba el mercado del calzado vendiendo zapatos en línea, se preguntaban si podrían hacer lo mismo con las gafas.

Cada vez que por casualidad mencionaban esta idea entre amigos, recibían fuertes críticas. Nadie compraría gafas por Internet, insistían sus amigos. La gente tenía que probárselas primero. Seguro, Zappos había logrado hacerlo con los zapatos, pero seguramente había una razón por la cual esto no funcionaba con las gafas, pues “si eso fuera una buena idea”, escucharon repetidamente, “alguien ya lo habría hecho”.

Ninguno de los estudiantes tenía formación en comercio electrónico y tecnología, y mucho menos en ventas al por menor, moda o ropa. A pesar de que les dijeron que su idea era una locura, rechazaron lucrativas ofertas de empleo para fundar una empresa. Venderían las gafas que normalmente costaban \$500 en una tienda por \$95 en línea y, por cada compra, donarían un par a alguien en el Tercer Mundo.

El negocio dependía de un sitio web funcional. Sin él, sería imposible para los clientes ver o comprar sus productos. Tras sacarse los ojos para montar el sitio web, finalmente lograron ponerlo en línea a las cuatro de la mañana del día antes a su lanzamiento oficial en febrero de 2010. Llamaron a la empresa Warby Parker, combinando los nombres de dos personajes creados por el novelista Jack Kerouac, quien los inspiró a liberarse de los grilletes de la presión social y embarcarse en su aventura. Admiraban su espíritu rebelde y lo infundieron en su cultura.² Y valió la pena.

Los estudiantes aspiraban a vender uno o dos pares de gafas al día. Pero, cuando GQ se refirió a ellos como “el Netflix de las

gafas”, en menos de un mes cumplieron sus metas para todo el primer año, vendiendo tan rápidamente que tuvieron que poner a veinte mil clientes en lista de espera. Les tomó nueve meses reunir un inventario suficiente para satisfacer la demanda.

En 2015, cuando Fast Company publicó una lista de las empresas más innovadoras del mundo, Warby Parker no solo apareció en la lista: la encabezó. Los tres ganadores anteriores habían sido los gigantes creativos Google, Nike y Apple, todos con más de cincuenta mil empleados. El novato Warby tenía solo quinientos. En un lapso de cinco años, los cuatro amigos construyeron una de las marcas más de moda en el planeta y donaron más de 1 millón de pares de gafas a personas necesitadas. La compañía ganó \$100 millones en ingresos anuales y fue valorada en más de mil millones.

En 2009, uno de los fundadores me presentó la compañía, ofreciéndome la oportunidad de invertir en Warby Parker. Yo no acepté. Fue la peor decisión financiera que he hecho en la vida y necesitaba entender en qué me había equivocado.

original, adj. El origen o fuente de algo; aquello de donde algo surge, procede o se deriva.

original, m. Algo de carácter singular o único; una persona que es diferente de otras de manera atractiva o interesante; una persona con iniciativa o capacidad inventiva.³

Hace años, los psicólogos descubrieron que hay dos rutas para el éxito: la conformidad y la originalidad. Conformidad significa seguir a la multitud por caminos convencionales y mantener el *statu quo*. Originalidad es tomar el camino menos recorrido, defendiendo un conjunto de ideas novedosas que van contra la corriente pero que, en última instancia, mejoran las cosas.⁴

Obviamente, nada es totalmente original, en el sentido de que todas nuestras ideas están influenciadas por lo que apren-

demos del mundo que nos rodea. Constantemente tomamos prestados pensamientos, ya sea de manera intencional o sin darnos cuenta. Todos somos vulnerables a la “cleptomnesia”: recordar accidentalmente las ideas de otros como propias.⁵ Según mi definición, la originalidad consiste en introducir y promover una idea que es relativamente inusual dentro de un dominio particular y tiene el potencial para mejorarlo.

La originalidad misma comienza con la creatividad: generar un concepto novedoso y útil. Pero no se detiene ahí. Los originales son personas que toman la iniciativa para hacer realidad sus visiones. Los fundadores de Warby Parker tuvieron la originalidad de soñar con una forma poco convencional de vender gafas en línea, pero llegaron a ser originales al tomar medidas para que fueran fácilmente accesibles y asequibles.

Este libro habla de cómo todos podemos llegar a ser más originales. Hay una pista sorprendente en el navegador de su Internet.

Encontrar las fallas en lo predeterminado

No hace mucho, el economista Michael Housman estaba liderando un proyecto para averiguar por qué algunos agentes de servicio al cliente permanecían en sus trabajos más tiempo que otros. Equipado con datos de más de treinta mil empleados que recibían las llamadas de bancos, líneas aéreas y compañías de telefonía celular, sospechaba que sus historiales de empleo contendrían signos reveladores acerca de su compromiso. Pensó que las personas con una historia de frecuentes cambios de empleo renunciarían antes, pero no era así: los empleados que habían pasado por cinco empleos en los últimos cinco años no eran más propensos a dejar sus posiciones que aquellos que habían permanecido en el mismo trabajo durante cinco años.

Buscando otras pistas, se dio cuenta de que su equipo había recolectado información acerca del navegador de internet que los empleados habían utilizado cuando aplicaron a su empleo. Por capricho, decidió ver si se podía relacionar esa elección con la tendencia a renunciar. No esperaba encontrar ninguna correlación, pues suponía que la preferencia de navegador era sencillamente una cuestión de gustos. Pero cuando examinó los resultados, quedó sorprendido: los empleados que utilizaban Firefox o Chrome para navegar por la Web permanecían en sus empleos 15 % más que los que utilizaban Internet Explorer o Safari.

Pensando que era una coincidencia, Housman realizó el mismo análisis para las ausencias del trabajo. El patrón era el mismo: los usuarios de Firefox y Chrome tenían 19 % menos probabilidad de faltar al trabajo que los usuarios de Internet Explorer y Safari.

Luego examinó su desempeño. Su equipo había reunido cerca de tres millones de datos sobre ventas, satisfacción del cliente y tiempo promedio de las llamadas. Los usuarios de Firefox y Chrome tenían significativamente más ventas y la duración de sus llamadas era menor. Además, sus clientes eran más felices: después de tres meses en el trabajo, los usuarios de Firefox y Chrome tenían niveles de satisfacción del cliente que los usuarios de Internet Explorer y Safari alcanzaban solo después de cuatro meses en el empleo.

No es el navegador en sí el que hace que permanezcan más, sean fiables y tengan éxito. Más bien, es lo que las preferencias de su navegador dicen acerca de sus hábitos. ¿Por qué los usuarios de Firefox y Chrome son más comprometidos y tienen un mejor desempeño en todos los campos?

La respuesta obvia era que son más diestros con la tecnología, así que le pedí a Housman que explorara esa teoría. Todos

los empleados habían tomado un examen de aptitud computacional que evaluaba sus conocimientos de métodos abreviados de teclado, programas y *hardware*, así como una prueba cronometrada de mecanografía. Pero el grupo de Firefox y Chrome no demostró tener más conocimientos de informática y tampoco eran mecanógrafos más rápidos o precisos. Incluso después de contabilizar esos resultados, el efecto del navegador persistía. La habilidad y conocimientos técnicos no eran el motivo de su ventaja.

Lo que hacía la diferencia era *cómo* obtuvieron el navegador. Si usted posee un computador, Internet Explorer está integrado en Windows.⁶ Si es usuario de Mac, su equipo trae Safari preinstalado. Casi dos tercios de los agentes de servicio al cliente utilizaban el navegador preinstalado, sin preguntarse si existía uno mejor.

Para tener Firefox o Chrome, uno tiene que demostrar algún ingenio y descargar otro navegador. En lugar de aceptar lo predeterminado, tomar la iniciativa para buscar una opción que podría ser mejor. Y ese acto de iniciativa, por pequeño que sea, es una ventana que permite ver lo que usted hace en el trabajo.

Los agentes de servicio al cliente que aceptaron la opción predeterminada de Internet Explorer y Safari asumieron su trabajo del mismo modo. Se ciñeron al guion en las llamadas de ventas y siguieron los procedimientos establecidos para el manejo de las quejas de los clientes. Vieron la descripción de sus empleos como algo fijo e inalterable así que, cuando se sintieron descontentos con su trabajo, comenzaron a faltar y finalmente renunciaron.

Los empleados que tomaron la iniciativa de cambiar su navegador a Firefox o Chrome asumieron su empleo de forma diferente. Buscaron nuevas formas de vender y resolver las inquietudes de los clientes. Cuando se encontraron con una si-

tuación que no les gustaba, la resolvieron. Después de tomar la iniciativa para mejorar sus circunstancias, tenían pocos motivos para renunciar. Crearon los empleos que querían. Pero fueron la excepción, no la regla.

Vivimos en un mundo de Internet Explorer. Así como casi dos tercios de los representantes de servicio al cliente usaron el navegador predeterminado de sus computadores, muchos de nosotros aceptamos lo predeterminado en nuestras propias vidas. En una serie de estimulantes estudios, un equipo dirigido por el psicólogo político John Jost exploró la forma en que las personas responden a las condiciones predeterminadas indeseables. En comparación con los estadounidenses de origen europeo, los afroamericanos están menos satisfechos con sus circunstancias económicas, pero perciben la desigualdad económica como más legítima y justa. Comparada con personas en el más alto nivel de ingresos, la gente en el nivel más bajo de ingresos era un 17 % más propensa a ver la desigualdad económica como algo necesario. Y cuando se les preguntó si apoyarían leyes que limitaran el derecho de los ciudadanos y la prensa a criticar al gobierno —si la promulgación de tal legislación fuese necesaria para resolver los problemas de nuestro país—, las personas en el nivel más bajo de ingresos estaban dos veces más dispuestas a renunciar al derecho a la libertad de expresión que los de nivel más alto. Tras descubrir que los grupos desfavorecidos regularmente apoyan más el *statu quo* que los grupos más favorecidos, Jost y sus colegas concluyeron: “Las personas que sufren más por una determinada situación son, paradójicamente, las menos propensas a cuestionarla, desafiarla, rechazarla o cambiarla”.

Para explicar este peculiar fenómeno, el equipo de Jost desarrolló una teoría de justificación del sistema.⁷ Su idea central es que la gente está motivada para racionalizar el *statu quo* como legítimo, incluso si va directamente en contra de sus intereses.

En un estudio, monitorearon a los votantes demócratas y republicanos antes de las elecciones presidenciales de 2000 en Estados Unidos. Cuando George W. Bush subía en las encuestas, los republicanos lo calificaban como más deseable, pero también los demócratas hacían lo mismo, pues ya estaban preparando justificaciones para el esperado *statu quo*. Lo mismo sucedió cuando incrementaba la probabilidad de éxito de Al Gore: tanto republicanos como demócratas lo consideraban un candidato favorable. Independiente de las ideologías políticas, cuando un candidato parecía destinado a ganar, la gente lo apreciaba más. Cuando sus probabilidades descendían, gustaba menos.

Justificar el sistema predeterminado cumple una función relajante. Es un analgésico emocional: si se supone que el mundo es así, no necesitamos estar descontentos con él. Pero la conformidad también nos roba la indignación moral para enfrentar la injusticia y la voluntad creativa para considerar formas alternativas de funcionamiento del mundo.

El sello de la originalidad es rechazar lo predeterminado e investigar si existe una mejor opción. He pasado más de una década estudiando esto y resulta ser mucho menos difícil de lo que creía.

El punto de partida es la curiosidad: reflexionar en primer lugar sobre por qué existe lo predeterminado. Nos vemos motivados a cuestionar lo predeterminado cuando experimentamos *vuja de*, lo contrario de *déjà vu*.⁸ El *déjà vu* se produce cuando nos encontramos con algo nuevo pero sentimos como si lo hubiésemos vivido o visto antes. *Vuja de* es lo contrario: nos enfrentamos a algo conocido, pero lo vemos con una nueva perspectiva que nos permite tener nuevas percepciones sobre problemas antiguos.

Sin un evento *vuja de*, Warby Parker no existiría. Cuando los fundadores imaginaron la compañía esa noche, sentados en el laboratorio de computadores, entre todos habían pasado un total de sesenta años usando gafas. El producto siempre había sido excesivamente caro. Pero, hasta ese momento, habían dado por sentado el *statu quo*, sin cuestionar jamás el precio establecido. “Nunca se me había ocurrido la idea”, afirma Dave Gilboa, uno de los fundadores. “Siempre las había considerado como parte de un gasto médico inevitable. Simplemente supuse que si un médico me las vendía, habría alguna justificación para el precio”.

Tras esperar en fila en la tienda de Apple para comprar un iPhone, se encontró a sí mismo comparando los dos productos. Las gafas han sido un elemento básico de la vida humana durante cerca de mil años y apenas habían cambiado desde que su abuelo las usaba. Por primera vez, Dave se preguntó por qué las gafas tenían semejantes precios. ¿Por qué un producto tan simple cuesta más que un sofisticado *smartphone*?

Cualquiera se habría hecho esa pregunta y llegado a la misma respuesta que el equipo de Warby Parker. Una vez se despertó en ellos la curiosidad acerca del alto precio de las gafas, comenzaron a investigar la industria. Fue entonces cuando se enteraron de que estaba dominada por Luxottica, una empresa europea que el año anterior había clasificado por encima de los \$7 mil millones. “Entender que la misma compañía era dueña de LensCrafters y Pearle Vision, Ray-Ban y Oakley, y de las licencias de monturas de prescripción y gafas de sol de Chanel y Prada, de repente explicó por qué eran tan caras las gafas”, dice Dave. “Nada en sus costos justificaba el precio”. Aprovechando su condición de monopolio, Luxottica cobraba veinte veces el costo. Lo predeterminado no era intrínsecamente legítimo; era una elección hecha por un grupo de personas en una determi-

nada empresa. Y eso significaba que otro grupo de personas podía hacer una elección diferente. “Podíamos hacer las cosas de otra manera”, comprendió Dave repentinamente. “Fue entender que podíamos controlar nuestro propio destino, que podíamos controlar nuestros propios precios”.

Cuando sentimos curiosidad por los decepcionantes productos, costumbres o hechos predeterminados de nuestro mundo, comenzamos a descubrir que la mayoría de ellos tienen un origen social: las normas y sistemas fueron creados por personas. Y esa conciencia nos da el valor para considerar la forma de cambiarlos. Antes de que las mujeres obtuvieran el derecho al voto en Estados Unidos, muchas “siempre habían visto su condición degradada como algo natural”, observa el historiador Jean Baker. A medida que el movimiento sufragista cobró impulso, “un número creciente de mujeres comenzó a ver que las costumbres, los preceptos religiosos y la ley eran de hecho creación del hombre y, por tanto, reversibles”.⁹

Las dos caras de la ambición

Las presiones para aceptar los valores predeterminados comienzan mucho antes de lo que creemos. Si piensa en la gente que se ha destacado en el mundo, probablemente lo primero que le viene a la mente es los niños prodigio. Estos genios aprenden a leer a los dos años, a tocar a Bach a los cuatro, a superar con facilidad el cálculo a los seis y a hablar siete idiomas con fluidez a los ocho. Sus compañeros se estremecen de la envidia; sus padres se regocijan por haberse ganado la lotería. Pero, parafraseando a T. S. Eliot, sus carreras tienden a terminar en lamentos.

Resulta que los niños prodigio raramente cambian el mundo. Cuando los psicólogos estudian a las personas más eminentes e influyentes de la historia, descubren que muchas de ellas

no eran inusualmente talentosas en la infancia. Y si usted escoge un grupo grande de niños prodigio y les hace seguimiento durante toda su vida, encontrará que no eclipsan a sus compañeros menos precoces procedentes de familias de medios similares.

Intuitivamente eso tiene sentido. Suponemos que los niños superdotados tienen talento intelectual, pero que carecen de sabiduría práctica. Aunque tienen las dotes intelectuales, creemos que carecen de dotes sociales, emocionales y habilidades prácticas para desenvolverse en sociedad. Sin embargo, cuando se analizan los estudios respectivos, esta explicación se queda corta: menos de una cuarta parte de los niños superdotados tienen problemas emocionales y sociales. La gran mayoría son equilibrados y tan encantadores en una reunión social como en un concurso de ortografía.

Aunque los niños prodigio a menudo tienen talento y ambición, lo que les impide cambiar el mundo es que no aprenden a ser originales. Mientras se presentan en Carnegie Hall, ganan las Olimpiadas de Ciencia y llegan a ser campeones de ajedrez, algo trágico sucede: la práctica hace al maestro, pero no produce novedades. Los muy dotados aprenden a tocar magníficas melodías de Mozart y hermosas sinfonías de Beethoven, pero nunca componen sus propias partituras originales. Concentran su energía en consumir conocimientos científicos ya existentes, no en producir nuevos conocimientos. Cumplen con las codificadas reglas de juegos establecidos, en lugar de inventar sus propias reglas o sus propios juegos. A lo largo del camino, se esfuerzan por recibir la aprobación de sus padres y la admiración de sus maestros.

Las investigaciones demuestran que los niños más creativos tienen menos riesgo de convertirse en el preferido del maestro. En un estudio, maestros de escuela primaria hicieron un lista-

do de los alumnos favoritos y los relegados. Luego clasificaron a ambos grupos en una lista de características. Los estudiantes relegados eran los no conformistas que hacían sus propias reglas.¹⁰ Los maestros tienden a discriminar a los estudiantes muy creativos, catalogándolos como problemáticos. En respuesta, muchos niños aprenden rápidamente a seguir el programa y mantener para sí mismos sus ideas originales. En palabras del autor William Deresiewicz, se convierten en las ovejas más excelentes del mundo.¹¹

Como adultos, muchos niños prodigio se convierten en expertos en sus campos y líderes en sus organizaciones. Sin embargo, “solo una fracción de niños superdotados se convierten finalmente en revolucionarios creadores”, se lamenta la psicóloga Ellen Winner.¹² “Los que lo logran tienen que sobrellevar una transición dolorosa”, de un niño que “aprende rápidamente y sin esfuerzo en un dominio establecido” a un adulto que “en última instancia rehace un dominio”.

La mayoría de los niños prodigio nunca dan ese salto. Aplican sus extraordinarias capacidades de manera ordinaria, dominando sus trabajos sin cuestionar los valores preestablecidos y sin producir sacudidas. En todos los dominios a los que entran, juegan sobre seguro siguiendo las rutas convencionales del éxito. Son médicos que curan a sus pacientes sin luchar para mejorar los sistemas injustos que, en primera instancia, impiden que muchos pacientes puedan recibir asistencia médica. Se convierten en abogados que defienden clientes por violar leyes anticuadas sin intentar transformar las leyes. Se convierten en maestros que planean interesantes lecciones de álgebra sin cuestionarse si los estudiantes realmente necesitan aprender álgebra. Aunque contamos con ellos para que el mundo funcione sin problemas, ellos nos mantienen corriendo en una cinta sin fin.

A los niños prodigio los entorpece la motivación de logro. El afán de tener éxito es el responsable de muchos de los principales logros del mundo. Cuando estamos decididos a sobresalir, tenemos el impulso para trabajar más duro, más tiempo y con más inteligencia. Pero, a medida que las culturas acumulan un número importante de logros, la originalidad es cada vez más el dominio de unos pocos especializados.¹³

Cuando la motivación de logro se dispara puede desplazar a la originalidad: entre más se valora el éxito, más se teme el fracaso.¹⁴ En lugar de tener objetivos únicos, el intenso deseo de alcanzar el éxito nos lleva a luchar por un éxito garantizado. En palabras de los psicólogos Todd Lubart y Robert Sternberg, “una vez la gente pasa un nivel intermedio en la necesidad de logros, hay experimentos que arrojan pruebas de que, de hecho, se vuelven menos creativos”.

La necesidad de alcanzar el éxito y el miedo al fracaso han sido un gran lastre para algunos de los más grandes creadores y agentes de cambio en la historia. Preocupados por mantener la estabilidad y alcanzar logros convencionales, han sido reacios a buscar la originalidad. En lugar de lanzarse a la aventura con seguridad, se los engatusa, convence y coacciona para permanecer en su lugar. Aunque pueda parecer que poseían las cualidades de los líderes naturales, eran —en sentido figurado y a veces literalmente— llevados en andas por seguidores y compañeros.¹⁵ Si un puñado de personas no hubiese sido persuadido a actuar originalmente, Estados Unidos no existiría, el movimiento de derechos civiles seguiría siendo un sueño, la Capilla Sixtina estaría desnuda, todavía creeríamos que el Sol gira alrededor de la Tierra y el computador personal no se habría popularizado nunca.

Desde nuestra perspectiva, la Declaración de Independencia parece un hecho inevitable, pero lo cierto es que estuvo a

punto de no existir, debido a la renuencia de algunos revolucionarios clave.¹⁶ “Los hombres que asumieron papeles de mando en la Revolución tenían características muy improbables para ser revolucionarios”, relata el historiador y ganador del Premio Pulitzer Jack Rakove. “Pero se convirtieron en revolucionarios a pesar de sí mismos”. En los años previos a la guerra, John Adams temía las represalias británicas, además de que no quería renunciar a su incipiente carrera de abogado; solo se involucró después de ser elegido como delegado al Primer Congreso Continental. George Washington estaba concentrado en administrar sus negocios de trigo, harina, pesca y cría de caballos, y se unió a la causa solo después de que Adams lo nominó como comandante en jefe del Ejército. “He hecho hasta lo imposible para evitarlo”, escribió Washington.

Casi dos siglos más tarde, Martin Luther King, Jr. se sentía nervioso ante la idea de liderar el movimiento de derechos civiles; su sueño era ser pastor y rector universitario.¹⁷ En 1955, después de que juzgaron a Rosa Parks por negarse a ceder su asiento en la parte delantera de un autobús, unos activistas de los derechos civiles se reunieron para discutir su respuesta. Acordaron formar la Asociación de Mejoramiento de Montgomery y lanzar un boicot de autobuses, y uno de los asistentes nominó a King para la presidencia. “Sucedió tan rápidamente que no tuve tiempo de pensarlo. Es probable que si lo hubiera pensado, habría rechazado la nominación”, afirmaba King. Tan solo tres semanas antes, King y su esposa habían “acordado que yo no debía asumir en ese momento ninguna responsabilidad grande en la comunidad, ya que recientemente había terminado mi tesis y necesitaba dedicarle más atención a mi trabajo en la iglesia”. No obstante, fue elegido por unanimidad para dirigir el boicot. Ante la necesidad de dar un discurso a la comunidad esa noche, “me sentí poseído por el miedo”. King pronto superó

ese miedo y en 1963 su atronadora voz unió a un país alrededor de una épica visión de la libertad. Pero eso sucedió solamente porque un colega propuso a King como orador final en la Marcha sobre Washington y reunió a una coalición de líderes para abogar por él.

Cuando el Papa le encargó pintar un fresco en el techo de la Capilla Sixtina, Miguel Ángel no estaba interesado. Se consideraba a sí mismo escultor, no pintor, y encontró tan abrumadora la tarea que huyó a Florencia. Pasaron dos años antes de que comenzara a trabajar en el proyecto, luego de mucha insistencia del Papa.¹⁸ Y la astronomía se estancó durante décadas porque Nicolás Copérnico se negó a publicar durante veintidós años su original descubrimiento de que la Tierra gira alrededor del Sol, porque temía el rechazo y el ridículo.¹⁹ Solo divulgó sus hallazgos entre sus amigos. Finalmente, un cardenal importante se enteró de su trabajo y escribió una carta alentando a Copérnico a publicarlo. Incluso así, Copérnico lo postergó durante cuatro años más. Su obra maestra solo vio la luz del día después de que un joven profesor de matemáticas tomó el asunto en sus manos y envió el trabajo para su publicación.

Casi medio milenio más tarde, en 1977, un inversionista providencial ofreció \$250 000 a Steve Jobs y Steve Wozniak para financiar Apple, pero les dio un ultimátum: Wozniak tendrían que dejar Hewlett-Packard. Él se negó. “Yo tenía la intención de trabajar en esa compañía por siempre”,²⁰ afirma Wozniak. “Mi bloqueo psicológico era que no quería fundar una empresa. Me daba miedo”, confiesa. Wozniak cambió de opinión después de ser alentado por Jobs, varios amigos y sus propios padres.

Solo podemos imaginar cuántos Wozniaks, Miguel Ángeles y Kings nunca siguieron, publicaron y promovieron sus ideas originales, porque nadie los obligó o catapultó al centro de atención. Aunque no todos nosotros aspiramos a fundar nues-

tras propias empresas, crear una obra maestra, transformar el pensamiento occidental o liderar un movimiento de derechos civiles, sí tenemos ideas para mejorar nuestros lugares de trabajo, escuelas y comunidades. Por desgracia, muchos de nosotros dudamos al momento de tomar medidas para promover esas ideas. Como observó el economista Joseph Schumpeter, la originalidad es un acto de destrucción creativa.²¹ Abogar por nuevos sistemas a menudo requiere demoler la antigua forma de hacer las cosas, y solemos abstenernos por temor a desestabilizar el barco.²² Entre los casi mil científicos de la Food and Drug Administration, más del 40 % temía enfrentar represalias si hablaba públicamente sobre problemas de seguridad. De más de cuarenta mil empleados en una empresa de tecnología, la mitad sentía que no era seguro expresar opiniones disidentes en el trabajo. Cuando se entrevistó a empleados en consultoría, servicios financieros, medios de comunicación, empresas farmacéuticas y de publicidad, el 85 % admitió guardar silencio sobre alguna preocupación importante en lugar de expresarla a sus jefes.

La última vez que tuvo una idea original, ¿qué hizo con ella? Aunque Estados Unidos es la tierra de la individualidad y la libertad de expresión, debido a la búsqueda de la excelencia y el miedo al fracaso la mayoría de nosotros opta por adaptarse al medio en lugar de sobresalir. “En cuestiones de estilo, nade con la corriente”, dicen que aconsejaba Thomas Jefferson, pero “en cuestiones de principios, sea sólido como una roca”, sin embargo, la presión para lograr el éxito nos lleva a hacer lo contrario. Encontramos formas superficiales de parecer originales —ponerse un corbatín, usar zapatos rojo brillante— sin correr el riesgo de ser realmente originales. Cuando se trata de las ideas en nuestras cabezas y los valores fundamentales en nuestros corazones, nos censuramos. “Hay muy pocos originales en la

vida”, dice la reconocida ejecutiva Mellody Hobson, “porque la gente teme decir lo que piensa y sobresalir”.²³ ¿Cuáles son los hábitos de la gente cuya originalidad se extiende más allá de la apariencia y se concreta en una acción eficaz?

Tener lo necesario

Para ser original, es necesario correr riesgos radicales. Esta creencia está tan profundamente asentada en nuestra psique cultural que raramente nos detenemos a pensar en ello. Admiramos a astronautas como Neil Armstrong y Sally Ride por tener “lo necesario”: el valor para dejar el único planeta que han habitado los seres humanos y aventurarse con audacia en el espacio. Celebramos a héroes como Mahatma Gandhi y Martin Luther King, Jr., quienes poseían la suficiente convicción para arriesgar sus vidas por los principios morales que valoraban. Idolatramos a íconos como Steve Jobs y Bill Gates por tener la audacia de abandonar la escuela y lanzarse al vacío, ocultándose en garajes para hacer realidad sus visiones tecnológicas.

Cuando nos maravillamos ante las personas originales que alimentan la creatividad y lideran el cambio en el mundo, tendemos a suponer que están hechas de otro material. De la misma manera como algunos afortunados nacen con mutaciones genéticas que los hacen resistentes a enfermedades como el cáncer, la obesidad y el sida, creemos que los grandes creadores nacen con una inmunidad biológica al riesgo. Están programados para aceptar la incertidumbre e ignorar la aprobación social; simplemente no se preocupan por los costos de la inconformidad como lo hacemos el resto de nosotros. Están programados para ser iconoclastas, rebeldes, revolucionarios, alborotadores, disidentes e inconformistas impermeables al miedo, al rechazo y al ridículo.

AMAZON

https://www.amazon.com/Originales-inconformes-mueven-mundo-Spanish-ebook/dp/B071GDG3CM/ref=sr_1_2?dchild=1&keywords=originales&qid=1585356068&sr=8-2

APPLE BOOKS

<https://books.apple.com/co/book/originales/id1253598128?ign-mpt=uo%3D4>

GOOGLE PLAY BOOKS

https://play.google.com/store/books/details?id=fVQnDwAAQBAJ&rdid=book-fVQnDwAAQBAJ&rdot=1&source=gbs_api

BAJALIBROS

<https://www.bajalibros.com/CO/Originales-Adam-Grant-eBook-1324611>