

**«Les presentaré a un tipo de fuera de serie tras otro: genios, magnates de los negocios, estrellas del *rock* y programadores de *software*. Vamos a destapar los secretos de un letrado eminente, mirar qué separa a los mejores pilotos de los que estrellan aviones e intentar entender por qué a los asiáticos se les dan tan bien las matemáticas. »**

*Fueras de serie* se subtitula «Por qué unas personas tienen éxito y otras no», pero de ninguna manera debe hacerse una lectura de este libro como manual de autoayuda para alcanzar tan esquivo estado. Tampoco plantea una reflexión sobre la naturaleza misma del éxito, que básicamente identifica con su noción convencional. Más bien puede leerse como un ensayo didáctico-literario: quítele la intención moralizante y súmele el apoyo decisivo de útiles estadísticas que destierren falsos mitos sobre los factores del éxito. Ése es el principal objetivo del libro: desmontar algunas creencias sobre el éxito, firmemente asentadas en el mundo occidental. Se trata, pues, de un ensayo magníficamente escrito en un registro divulgativo y ameno. Ya en el cap. 1, el autor recurre a una alegoría para explicar el motivo principal del libro:

*El roble más alto del bosque es el más alto no sólo por haber nacido de la bellota más resistente, sino también porque ningún otro árbol le bloqueó la luz del sol, porque el subsuelo que rodeaba sus raíces era profundo y rico, porque ningún conejo le mordisqueó la corteza cuando era un tallo joven ni ningún leñador lo taló antes de que madurara.*

Es decir, el éxito se basa (decisivamente) en factores externos al sujeto exitoso, contingencias en gran medida ajenas a su voluntad. El cuento del hombre hecho a sí mismo es eso: un cuento. Prolijo en ejemplos, **Malcolm Gladwell** empieza mofándose de «las fantasías de Jeb Bush», en concreto de su pretensión de «no deberle nada a nadie». El gobernador de Florida consideraba su riqueza «resultado de su propia valía y ética del trabajo». En 1992 compareció en el show de Larry King, donde declaró que ser hijo del presidente «en general es una desventaja, porque uno está limitado en cuanto a sus posibilidades de acción». Tal pensamiento, zanja Gladwell, es sencillamente ilusorio.

Pero Gladwell no se queda en esta mofa sino que a partir de ella ejemplifica su tesis central: **nadie, ni siquiera un genio, alcanza el éxito por sí solo**. La ayuda que recibe se canaliza en dos vertientes: «La **oportunidad**» (primera parte del libro, caps. 1-5) y «La **herencia**» (segunda parte del libro, caps. 6-9) entendida como una suma del entorno socioeconómico y el legado cultural, entre otros factores dados que conforman una «acumulación estable de ventajas: cuándo y dónde se nace, a qué se dedican los padres, cuáles son las circunstancias educativas, etcétera. Todo esto marca una diferencia significativa en lo bien que nos vaya a ir en la vida». Respecto a la oportunidad, Gladwell no menosprecia ni mucho menos la importancia del imprescindible trabajo duro en el camino al éxito, pero insiste en que el **trabajo** debe ser **significativo**: «el trabajo duro sólo es una condena si carece de significado».

El cuándo se nace, como ejemplo de oportunidad, bien podría servir tanto o más que el trabajo para introducirse en el círculo virtuoso de lo que el sociólogo Robert Merton bautizó como «efecto Mateo», por el pasaje de su Evangelio que dice así: «Porque al que tiene, le será dado, y tendrá más; y al que no tiene, aun lo que tiene le será quitado» (Mt., 25, 29).

A mediados de la década de 1980, nos cuenta Gladwell, un psicólogo canadiense aficionado al *hockey*, Roger Barnsley, llamó la atención por vez primera sobre el fenómeno de la **edad relativa**. Barnsley estaba en Alberta viendo un partido de *hockey* entre los Gigantes de Vancouver y los Tigres de Medicine Hat cuando su mujer, que hojeaba el programa, comentó el llamativo predominio de los nacidos en el primer trimestre del año.

*Aquella noche, ya en casa, Barnsley consultó las fechas de nacimiento de todos los jugadores de hockey profesionales que pudo encontrar. El mismo patrón se repetía. Se recopilaron estadísticas*

sobre todos los jugadores en la liga juvenil de hockey de Ontario. La historia era la misma: en enero habían nacido más jugadores que en cualquier otro mes, y por un margen aplastante. ¿El segundo mes de nacimientos más frecuentes? Febrero. ¿El tercero? Marzo. Barnsley descubrió que por cada jugador de la liga juvenil de hockey de Ontario nacido en noviembre había casi 5,5 nacidos en enero. Consultó las selecciones sub-11 y sub-13: la misma historia. Miró la composición de la Liga Nacional de Hockey. La misma historia. Cuanto más lo miraba, más se convencía de que lo que estaba viendo no obedecía al azar, sino que era una ley de hierro del hockey canadiense; a saber: en cualquier equipo de la élite del hockey —la flor y la nata— el 40 por ciento de los jugadores habrá nacido entre enero y marzo; el 30 por ciento, entre abril y junio; el 20 por ciento, entre julio y septiembre; y el 10 por ciento, entre octubre y diciembre.

«En todos mis años de dedicación a la psicología, nunca he observado un efecto de esta magnitud —asegura Barnsley—. Ni siquiera hay que hacer un análisis estadístico. Basta con mirar».

Antes de que algún aficionado a la astrología se arroje en brazos de una explicación mágica, el implacable destructor de mitos que es Gladwell se apresura a desvelar el misterio:

En Canadá la fecha de corte para seleccionar jugadores de *hockey* en un grupo de edad es el 1 de enero. Así, un muchacho que cumpla diez años el 2 de enero podría estar jugando con alguien que no cumple los diez hasta finales de año; y a esa edad, en la preadolescencia, doce meses más o menos pueden significar una enorme diferencia de madurez física.

Tratándose de Canadá, el país más enloquecido con el *hockey* que hay sobre la faz de la tierra, los entrenadores comienzan a seleccionar a jugadores a la edad de nueve o diez años; y desde luego es más probable que se fijen en los jugadores más grandes y mejor coordinados, que se benefician de unos meses suplementarios cruciales para su madurez. ¿Y qué pasa cuando a un jugador lo eligen para la selección? Que recibe el mejor entrenamiento, que sus compañeros de equipo son los mejores y que juega cincuenta o setenta y cinco partidos por temporada en vez de veinte, como los que deambulan por divisiones de menos brillo, así que practica el doble o hasta el triple que si no hubiera sido seleccionado. Al principio, su ventaja no es tanto el que él sea intrínsecamente mejor, sino sólo que es un poco más mayor. Pero a la edad de trece o catorce, con la ventaja de un mejor entrenamiento y toda la experiencia adquirida, realmente es mejor, lo que le da más probabilidades de llegar a la Liga Mayor Junior A, y de allí a las ligas grandes.

Así queda cerrado el círculo virtuoso, «una dinámica de logro contra frustración, de estímulo contra desaliento, que se prolonga sin cesar durante años». Aunque con el tiempo los rezagados alcancen o superen a los privilegiados en desarrollo y coordinación a la misma edad exactamente, ya no podrán sobreponerse a la desventaja decisiva que les supuso en su momento una contingencia tan arbitraria como una fecha de corte administrativa.

A Gladwell no le faltan ejemplos para demostrar que ni este efecto se circunscribe al *hockey* (afecta de modo similar a la educación) ni el fenómeno de la edad relativa, a los meses del año. Probablemente tampoco Bill Gates habría sido un genio de la programación si hubiera nacido dos años antes o después de 1955: «el éxito es talento más preparación. El problema de este punto de vista es que, cuanto más miran los psicólogos las carreras de los mejor dotados, menor les parece el papel del talento innato; y mayor el que desempeña la preparación». Y los expertos a los que alude frecuentemente Gladwell cifran la preparación necesaria para lograr la excelencia en unas diez mil horas (v. cap. 2). Así lo hace, por ejemplo, el neurólogo Daniel Levitin:

*Estudio tras estudio, trátase de compositores, jugadores de baloncesto, escritores de ficción, patinadores sobre hielo, concertistas de piano, jugadores de ajedrez, delincuentes de altos vuelos o de lo que sea, este número se repite una y otra vez. Desde luego esto no explica por qué algunas*

*personas aprovechan mejor sus sesiones prácticas que otros. Pero nadie ha encontrado aún un caso en el que se lograra verdadera maestría de categoría mundial en menos tiempo.*

Pues bien, el acceso a estas diez mil horas de práctica cualificada suele depender del disfrute de una oportunidad contingente que generalmente no se presenta. Según el recuento de Gladwell, Gates gozó, no de una, sino de nueve oportunidades:

La oportunidad número uno consistía en que Gates fue enviado a Lakeside. ¿Cuántos institutos en el mundo tenían acceso a una terminal a tiempo compartido en 1968? La oportunidad número dos consistía en que las madres de Lakeside tenían bastante dinero para pagar las tarifas del ordenador escolar. Número tres: cuando aquel dinero se agotó, resultó que una de las madres trabajaba en C al Cubo, que a su vez necesitaba a alguien que comprobase sus códigos de *software* durante los fines de semana, sin importarle que de los fines de semana pasara a las noches entre semana. Número cuatro: Gates descubrió ISI poco antes de que esta empresa necesitara a alguien que informatizase sus nóminas. Número cinco: Gates vivía a escasa distancia de la Universidad de Washington. Seis: la universidad tenía un ordenador libre tres horas al día. Siete: TRW llamó a Bud Pembroke. Ocho: los mejores programadores que Pembroke conocía para una tarea dada resultaron ser dos chavales de instituto. Nueve: Lakeside estaba dispuesta a permitir que estos chavales pasaran la primavera escribiendo códigos en otro lugar. ¿Y qué tenían en común prácticamente todas aquellas oportunidades? Que le dieron a Bill Gates tiempo suplementario para practicar. Cuando Gates dejó Harvard después de su segundo año de estudiante para probar suerte con su propia empresa de *software*, llevaba siete años consecutivos programando prácticamente sin parar. Había sobrepasado *con creces* las diez mil horas. ¿Cuántos adolescentes del mundo reunían la clase de experiencia que tenía Gates?

«Me sorprendería mucho que hubiera habido cincuenta en todo el mundo —contesta él—. Estaba C al Cubo y aquel *software* para nóminas que hicimos; y luego llegó TRW, todas aquellas cosas llegaron juntas. Creo que tuve mejor acceso al desarrollo de *software* a una edad temprana que ninguna otra persona en aquel periodo de tiempo, y todo debido a una serie increíblemente afortunada de acontecimientos».

Entre estos acontecimientos, Gladwell sitúa la propia fecha de nacimiento de Gates: *28 de octubre de 1955*; y concluye: «¡Es la fecha de nacimiento perfecta! Gates es ese jugador de *hockey* nacido el 1 de enero». Y si enero de 1975 fueron los albores de la era del ordenador personal, entonces ¿quiénes estarían en la mejor posición para aprovecharlos? Los nacidos alrededor de 1955, como es el caso también de Steve Jobs (fundador de Apple nacido el 24 de febrero de 1955), o Bill Joy (fundador de Sun Microsystems nacido el 8 de noviembre de 1954). Porque, si un informático tenía demasiados años en 1975 ya tendría un trabajo en IBM desde que acabó la universidad; y una vez que se empezaba en la mastodóntica IBM, resultaba muy difícil hacer la transición al nuevo mundo. Quien en 1975 hubiera dejado bien atrás sus años universitarios pertenecía ya al viejo paradigma. Se acababa de comprar una casa. Estaba casado, tal vez con hijos o esperándolos. Ésta no es situación para abandonar un buen trabajo para irse a experimentar con los primitivos PC de 397 dólares.

La ventaja de la edad relativa, nos cuenta Gladwell, benefició igualmente a Rockefeller y Carnegie, que encabezan la lista de las setenta y cinco personas más ricas de la historia de la humanidad según la revista *Forbes*, que incluye a reinas, reyes y faraones de siglos pasados, así como a millonarios contemporáneos, como Warren Buffett y Carlos Slim. Pues bien, al igual que, según reconoce él mismo, Bill Joy se habría dedicado a la biología si hubiera nacido sólo un año antes (teniendo por tanto que aprender a programar con fastidiosas tarjetas de cartón perforadas), tampoco Rockefeller (n. 1835) ni Carnegie (n. 1839) habrían sido los dos hombres más ricos de la historia de haber nacido en otra década.

*En los años 1860 y 1870, la economía americana experimentó quizás la mayor transformación de su historia. Fue cuando se construyeron los ferrocarriles y surgió Wall Street, cuando la fabricación industrial comenzaba en serio, cuando todas las reglas que habían regido la economía tradicional se rompieron para rehacerse de nuevo. Lo que esta lista dice es que realmente importa cuántos años tiene uno cuando se produce una transformación así.*

*Los nacidos a finales de los años 1840 se lo perdieron. Eran demasiado jóvenes para aprovechar aquel momento. Pero los nacidos en los años 1820 eran demasiado viejos: tenían una mentalidad formada por el paradigma de la época anterior a la guerra de Secesión. Sin embargo, había una ventana particularmente estrecha, de nueve años, que era perfecta para ver el potencial que encerraba el futuro.*

De hecho, casi el 20 por ciento de los nombres que figuran en la lista de *Forbes* proceden de una sola generación de un mismo país, así que efectivamente «estar en el lugar oportuno en el momento adecuado» (Gladwell lo llama «pozo demográfico») tiene mucho más que ver con el éxito que, por ejemplo, la inteligencia. Así lo ejemplifica el caso del estadounidense Chris Langan, cuyo cociente intelectual es de 195 (el de Einstein era 150), epítome del «problema de los genios» al que el autor dedica dos capítulos. En ellos cuenta, por ejemplo, la historia de los «Termitas», como dio en llamarse al pionero grupo de superdotados formado en 1921 por Lewis Terman, catedrático de Psicología en la Universidad de Stanford y creador del test Stanford-Binet, usado por millones de personas del mundo entero durante los siguientes cincuenta años, y muchos de cuyos principios hoy siguen vigentes. Terman seleccionó a 1.470 niños, cuyos CI promediaban por encima de 140, para protagonizar uno de los estudios psicológicos más famosos de la historia. Su objetivo declarado era diseñar las elites dirigentes de Estados Unidos. Al final de un exhaustivo seguimiento, al que Terman consagró su vida, se evidenció que algo había fallado en su cálculo. Escribe Gladwell (cap. 3):

*Pocos de estos genios eran figuras conocidas a escala nacional. Su nivel de vida tendía a ser alto, pero tampoco era tan alto. Las carreras profesionales de la mayoría fueron normales y corrientes; y en cuanto a las de un número sorprendente de ellos, Terman no tuvo otro remedio que considerarlas fracasadas. Tampoco hubo ningún Premio Nobel en su grupo de genios exhaustivamente seleccionado. De hecho, sus colaboradores habían evaluado en su día a dos estudiantes de primaria que con el tiempo merecerían el Nobel —William Shockley y Luis Álvarez—, pero rechazaron a ambos: sus cocientes intelectuales no eran lo bastante altos.*

Esto se explica porque las diferencias de cociente intelectual en la horquilla superior de la escala tienen muchas menos consecuencias personales que el hecho de alcanzar determinados valores umbral; y generalmente revisten menos importancia para el éxito que ciertos rasgos de la personalidad y el carácter. Es decir, más allá del 115, el cociente intelectual se vuelve relativamente irrelevante en términos de aspiraciones ordinarias y criterios de éxito. Gladwell lo explica con un ejemplo elocuente:

*Se parece mucho a lo que pasa con la altura en el baloncesto. Un varón que mida 1,65 ¿tiene alguna posibilidad realista de jugar al baloncesto profesional? Muy raro sería. Para jugar en aquel nivel, hay que medir al menos, digamos 1,85; y, si no intervienen otros factores, probablemente sea mejor medir 1,90; y si se mide 1,95, mejor todavía. Pero a partir de cierto valor, la estatura deja de importar tanto. Un jugador que mida 2,05 no es automáticamente mejor que otro cinco centímetros más bajo (después de todo, Michael Jordan, el mejor jugador de todos los tiempos, no llegaba a los dos metros). Un jugador de baloncesto sólo tiene que ser suficientemente alto; y lo mismo vale para la inteligencia. La inteligencia también tiene su valor umbral.*

Una vez que alguien es lo bastante alto para jugar al baloncesto, empezamos a preocuparnos de otros factores como la velocidad, la visión del juego, la agilidad, el manejo del balón o el acierto en el tiro a canasta. Si queremos entender sus posibilidades de tener éxito en la

cancha, necesitamos saber de un jugador mucho más que su estatura. Lo mismo vale para el cociente intelectual. Al igual que muchos de los «Termitas», el citado Chris Langan *fracasa en la vida* con arreglo a los parámetros objetivos al uso (cap. 4). Aunque en puntos de cociente intelectual es «más listo» que Einstein, carece de «la clase de sentido común que permite a un hombre conseguir lo que desea del mundo». Es lo que el psicólogo Robert Sternberg llamaba «inteligencia práctica» e incluye cosas como saber qué decir a quién, saber cuándo decirlo y saber cómo decirlo para lograr el máximo efecto. Es una cuestión de procedimiento: se trata de saber *cómo* hacer algo, no necesariamente de saber por qué se sabe ni ser capaz de explicarlo. No es un conocimiento que se justifique a sí mismo.

*Sabemos de dónde viene la inteligencia analítica. Es algo que, al menos en parte, está en los genes. Chris Langan empezó a hablar a los seis meses. Se enseñó a leer a los tres años. Nació inteligente. El CI es, en cierto modo, una medida de capacidad innata. Pero el sentido común social es conocimiento. Es un conjunto de habilidades que debe aprenderse, que tiene que proceder de algún sitio; y parece ser que el lugar de donde obtenemos esta clase de aptitudes y habilidades es el entorno familiar.*

Forzando la disyuntiva, vale mucho más para medrar la inteligencia culturalmente adquirida que la genética en bruto. Y yendo de menor a mayor, en la segunda parte del libro se analiza el concurso de cultura vs. natura en el trayecto al éxito. Como en la primera parte, el ensayo se salpica de ejemplos narrados, incluida una interesante alusión (en el cap. 6) a «la región de los montes Vascos, en España», como región aquejada de una tensión particularmente virulenta a resultas de lo que los sociólogos llaman «la cultura del honor».

*Las culturas del honor tienden a echar raíces en tierras altas y otras áreas menos fértiles [...]. La explicación es que, si uno vive sobre alguna ladera rocosa, no puede cultivar la tierra, así que probablemente se dedique a criar cabras u ovejas; y la clase de cultura que se desarrolla alrededor del pastoreo es muy diferente de la cultura que se desarrolla alrededor de la agricultura. La supervivencia de un labrador depende de la cooperación con los demás dentro de la comunidad. Pero un pastor está solo. Un labrador tampoco tiene que preocuparse de que le roben el sustento por la noche, porque no es fácil robar cosechas a no ser, por supuesto, que el ladrón quiera molestar en cosechar un campo entero él solo antes de ser descubierto. Pero un pastor sí que tiene que preocuparse. Está bajo constante amenaza de ruina por la pérdida de sus animales. Así que tiene que ser agresivo: tiene que aclarar, con palabras y con hechos, que no es un hombre débil. Tiene que estar dispuesto a luchar en respuesta al menor desafío a su reputación: eso es lo que significa «la cultura del honor». Es un mundo donde la reputación de un hombre está en el centro de su sustento y su autoestima.*

La hipótesis de la *cultura del honor* nos dice cuánto importa de dónde viene uno, no solamente en términos de dónde creció o dónde se criaron sus padres, sino también en términos de dónde se criaron sus bisabuelos, sus tatarabuelos y hasta los abuelos de éstos últimos. Esta influencia puede revelarse en negativo o en positivo. De lo primero nos da un ejemplo el cap. 7, «Teoría étnica de los accidentes aéreos», donde se ilustra cómo el «índice de distancia de poder» de una cultura jerárquicamente más marcada puede provocar el siniestro de un avión porque el copiloto, a quien su capitán suele reprender golpeándole con el dorso de la mano, estaba demasiado intimidado para comunicarle la gravedad de una emergencia con la claridad que ésta exigía. Como ejemplo de influencia cultural en positivo, el cap. 8, «Arrozales y exámenes de matemáticas», relaciona habilidades matemáticas y aptitudes e iniciativas económico-empresariales con la herencia cultural y lingüística, e incluye un sugestivo análisis comparativo de los refraneros ruso y chino. Al final del libro, y dando prueba de su afán didáctico, Gladwell no duda en poner a su propia madre, también escritora, como ejemplo de éxito logrado a base de **trabajo significativo** aprovechando una **oportunidad** de lograr ventaja y beneficiándose del **cultivo concertado** que le deparó su entorno familiar.

En definitiva, desde el prólogo hasta el epílogo el autor tiene éxito en la tarea de exponer una tesis científicamente sólida en forma narrativamente amena.

**«Estamos tan seducidos por los mitos del mejor y el más brillante y el hombre hecho a sí mismo, que creemos que los fueros de serie brotan de la tierra tan naturalmente como los manantiales. Miramos a Bill Gates y nos maravillamos de vivir en un mundo que da a un chico de trece años la llave para convertirse en un empresario fabulosamente exitoso. Pero ésta es la lección incorrecta. [...] Para construir un mundo mejor, es preciso que sustituyamos el patrón de los golpes de suerte y las ventajas arbitrarias que hoy determinan el éxito — como la suerte en la fecha de nacimiento y los avatares afortunados de la vida— por una sociedad que ofrezca oportunidades a todos. Si Canadá tuviera una segunda liga de *hockey* para aquellos niños nacidos en la segunda mitad del año, tendría el *doblo* de estrellas adultas del *hockey*. Ahora multiplíquese este súbito florecimiento de talentos por cada campo y profesión. El mundo podría ser mucho más rico que éste con el que nos hemos conformado.»**