

«De lectura obligatoria.» Bill y Melinda Gates

PIÉNSALO
OTRA VEZ



ADAM

El poder de saber lo que no sabes

GRANT

Traducción de Alexandre Casanovas

DEUSTO

Piénsalo otra vez

El poder de saber lo que no sabes

ADAM GRANT

Traducción de Alexandre Casanovas



EDICIONES DEUSTO

Título original: Think Again: *The Power of Knowing What You Don't Know*

© Adam Grant, 2021

Publicado bajo acuerdo con InkWell Management, LLC c/o

© de la traducción: Alexandre Casanovas, 2022

© de los gráficos internos: Matt Shirley

© de Editorial Planeta Colombia

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2022

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-3290-5

Depósito legal: B. 18.406-2021

Primera edición: enero de 2022

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por EGEDSA

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

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.

Sumario

Prólogo.....	11
--------------	----

PARTE I

Reconsideraciones individuales

1. Un predicador, un fiscal, un político y un científico entran en tu cabeza.....	29
2. El <i>quarterback</i> de salón y el impostor.....	52
3. El placer de equivocarse	83
4. Un club de la lucha positivo	111

PARTE II

Reconsideraciones interpersonales

5. Bailar con los rivales.....	137
6. Rencor en el terreno de juego.....	166
7. Encantadores de vacunas e interrogadores de buenas maneras	194

PARTE III

Reconsideraciones colectivas

8. Conversaciones tensas	219
9. Reescribir los libros de texto	249
10. Aquí no lo hacemos así	274

PARTE IV

Conclusión

11. Escapar de la visión unidireccional	299
Epílogo	327
Acciones para el cambio	335
Agradecimientos	343
Índice alfabético	349

Capítulo 1

Un predicador, un fiscal, un político y un científico entran en tu cabeza

El progreso es imposible sin el cambio; y aquellos que no pueden cambiar de opinión no pueden cambiar nada.²⁵

GEORGE BERNARD SHAW

Es probable que su nombre no te suene de nada, pero Mike Lazaridis ha tenido una influencia decisiva en tu vida.²⁶ Desde muy temprana edad ya estaba claro que Mike era una especie de mago de la electrónica. Antes de cumplir los cuatro años había construido su propio tocadiscos con piezas de Lego y gomas elásticas. En el instituto, cuando sus profesores tenían problemas con el televisor, llamaban a Mike para que lo arreglara. En su tiempo libre construyó un ordenador y diseñó una versión perfeccionada del zumbador que se utiliza en los concursos de preguntas y respuestas de los institutos; un invento que le permitiría cubrir los

25. George Bernard Shaw, *Everybody's Political What's What?*, Constable, Londres, 1944.

26. Jacquie McNish y Sean Silcoff, *Losing the Signal: The Untold Story behind the Extraordinary Rise and Spectacular Fall of BlackBerry*, Flatiron Books, Nueva York, 2015.

costes de su primer año de universidad. Sólo unos meses antes de terminar la carrera de Ingeniería Electrónica, Mike hizo lo mismo que otros grandes emprendedores de su generación: abandonar la universidad. Había llegado el momento de que aquel hijo de inmigrantes dejara su huella en el mundo.

El primer gran éxito de Mike llegó con la patente de un dispositivo para leer códigos de barras sobre película cinematográfica, y que resultó tan útil en Hollywood que le acabó valiendo un Emmy y un Óscar a la mejor innovación científica y tecnológica. No serían más que migajas en comparación con su siguiente invento, que convertiría su empresa en la marca de mayor crecimiento del mundo.²⁷ El buque insignia de Mike se convertiría en objeto de culto, con toda una legión de fieles seguidores que incluía a personalidades tan variopintas como Christina Aguilera y Bill Gates. Una entusiasta Oprah Winfrey afirmaba: «Literalmente, ha cambiado mi vida. No puedo vivir sin ella». Cuando llegó a la Casa Blanca, el presidente Obama se negó a entregar la suya a los servicios secretos.

Mike Lazaridis concibió la idea para la BlackBerry cuando imaginó un dispositivo inalámbrico capaz de enviar y recibir correos electrónicos. En el verano de 2009, BlackBerry dominaba casi la mitad del mercado de los *smartphones* en Estados Unidos. En 2014, su cuota de mercado se había hundido a menos del 1 por ciento.

Cuando una empresa sufre una caída en barrena de este calibre, nunca se puede señalar una única causa como motivo de su hundimiento, así que tendemos a humanizarla: «BlackBerry fue incapaz de adaptarse». Sin embargo, las empresas no se adaptan a un entorno cambiante; lo hacen las personas, como resultado de la gran cantidad de decisiones que toman a diario. Como cofundador, presidente y consejero delegado adjunto, Mike era el responsable de todas las decisiones técnicas y operativas sobre la BlackBerry. Aunque sus ideas fueran la chispa que puso en mar-

27. «100 Fastest-Growing Companies», CNN Money, 31 de agosto de 2009, <www.money.cnn.com/magazines/fortune/fortunefastestgrowing/2009/snapshots/1.html>. [Consulta: 27/04/2021]

cha la revolución de los *smartphones*, su dificultad para reconsiderar la situación acabó absorbiendo todo el oxígeno de su empresa hasta llegar a la práctica extinción de su invento. ¿Dónde se equivocó?

Casi todos nos enorgullecemos de nuestros conocimientos y experiencia, y de permanecer fieles a nuestras creencias y opiniones. Es una actitud que tiene sentido en un mundo estable, donde obtenemos distintas recompensas por estar convencidos de nuestras ideas. El problema es que también vivimos en un mundo que cambia a toda velocidad, donde resulta necesario dedicar tanto tiempo a pensar como a reconsiderar.

Reconsiderar es un conjunto de habilidades, pero es también una actitud. Ya tenemos muchas de las herramientas mentales que necesitamos. Sólo tenemos que acordarnos de sacarlas de la caja y quitarles el óxido.

Reconsideraciones

Gracias a los adelantos en la tecnología y el acceso a la información, el conocimiento humano no sólo se está incrementando. Aumenta a un ritmo que no deja de acelerarse. En 2011, consumías cinco veces más información que un cuarto de siglo antes.²⁸ En 1950, los conocimientos en medicina tardaban unos cincuenta años en multiplicarse por dos. En 1980, el conocimiento médico se duplicaba cada siete años, y en 2010, ya lo hacía en la mitad de ese tiempo.²⁹ El ritmo creciente de los cambios nos obliga a cuestionarnos nuestras creencias con mucha más inmediatez que en cualquier otro momento del pasado.

No es una tarea sencilla. Cuando nos aferramos a nuestras

28. Richard Alleyne, «Welcome to the Information Age-174 Newspapers a Day», *Daily Telegraph*, 11 de febrero de 2011, <<https://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/8316534/Welcome-to-the-information-age-174-newspapers-a-day.html>>. [Consulta: 27/04/2021]

29. Peter Densen, «Challenges and Opportunities Facing Medical Education», *Transactions of the American Clinical and Climatological Association* 122 (2011): 4858.

creencias, suelen volverse más extremas³⁰ y estar más arraigadas.³¹ «Todavía me cuesta aceptar que Plutón no sea un planeta.» En el ámbito de la educación, después de revelaciones históricas y revoluciones científicas, suelen transcurrir unos cuantos años hasta que el currículo se actualiza y los libros de texto pasan por las debidas correcciones. En los últimos tiempos, distintos investigadores han descubierto que debemos reconsiderar algunas suposiciones que ya teníamos asumidas sobre cuestiones como, por ejemplo, los orígenes de Cleopatra (su padre era griego, no egipcio, y se desconoce la identidad de su madre);³² el aspecto de los dinosaurios (los paleontólogos creen ahora que algunos tiranosaurios tenían un plumaje colorido en la espalda);³³ y los componentes esenciales del sentido de la vista (las personas ciegas aprenden a *ver* de manera autodidacta: las ondas sonoras pueden activar el córtex visual y crear representaciones en el cerebro, de forma parecida al sistema de ecolocalización que los murciélagos utilizan para volar en la oscuridad).³⁴ Los discos de vinilo de décadas pasadas, los coches clásicos y los relojes antiguos pueden haberse convertido en objetos de colección muy va-

30. Joshua J. Clarkson, Zakary L. Tormala y Christopher Leone, «A Self-Validation Perspective on the Mere Thought Effect», *Journal of Experimental Social Psychology* 47 (2011): 449-454.

31. Jamie Barden y Richard E. Petty, «The Mere Perception of Elaboration Creates Attitude Certainty: Exploring the Thoughtfulness Heuristic», *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2008): 489-509.

32. W. Ralph Eubanks, «How History and Hollywood Got “Cleopatra” Wrong», NPR, 1 de noviembre de 2010, <www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=130976125>. [Consulta: 27/04/2021]

33. Jason Farago, «T. Rex Like You Haven’t Seen Him: With Feathers», *The New York Times*, 7 de marzo de 2019, <<https://www.nytimes.com/2019/03/07/arts/design/t-rex-exhibition-american-museum-of-natural-history.html>>; Brigit Katz, «T. Rex Was Likely Covered in Scales, Not Feathers», *Smithsonian*, 8 de junio de 2017, <<https://www.smithsonianmag.com/smart-news/t-rex-skin-was-not-covered-feathers-study-says-180963603/>>. [Consultas: 27/04/2021]

34. Alix Spiegel y Lulu Miller, «How to Become Batman», *Invisibilia*, NPR, 23 de enero de 2015, <<https://www.npr.org/programs/invisibilia/378577902/how-to-become-batman>>. [Consulta: 27/04/2021]

liosos, pero los hechos obsoletos no son más que fósiles mentales que conviene abandonar.

Enseguida reconocemos ese momento en que otra persona necesita pensar las cosas otra vez. Cuestionamos la opinión de los expertos siempre que buscamos una segunda opinión sobre un diagnóstico médico. Pero, por desgracia, en lo que respecta a nuestros propios conocimientos y opiniones, muchas veces preferimos *sentirnos* bien a *estar* en lo cierto. En la vida cotidiana realizamos nuestros propios diagnósticos sin la ayuda de nadie, desde decidir a quién contratamos a con quién nos casamos. Pero también debemos desarrollar la costumbre de reconsiderar las cosas por nuestra cuenta.

Imagínate que un amigo de la familia trabaja como asesor financiero y te recomienda invertir en un fondo de pensiones distinto al que utiliza tu empresa. Tienes otro amigo que sabe bastante de inversiones y que te explica que ese fondo en particular está asociado a un riesgo bastante alto. ¿Qué deberías hacer?

Cuando un hombre llamado Stephen Greenspan se encontró en esa misma situación, decidió comparar el consejo de su amigo más escéptico con los datos disponibles. Su hermana llevaba varios años invirtiendo en ese fondo y estaba satisfecha con los resultados. Entre sus amigos, también había unos cuantos con la misma opinión; aunque el rendimiento no era extraordinario, año tras año entraba en la categoría de las dos cifras. El asesor financiero creía tanto en su propio consejo que había invertido su capital en el fondo. Armado con toda esa información, Greenspan decidió dar el paso. Tomó una decisión bastante audaz, ya que invirtió en el fondo cerca de una tercera parte de sus ahorros para la jubilación. Sin apenas darse cuenta, descubrió que su cartera había crecido un 25 por ciento.

Y entonces, de la noche a la mañana, el fondo se hundió y lo perdió todo. Se trataba del esquema Ponzi dirigido por Bernie Madoff.³⁵

35. Stephen Greenspan, «Why We Keep Falling for Financial Scams», *The Wall Street Journal*, 3 de enero de 2009, <www.wsj.com/articles/SB123093987596650197>. [Consulta: 27/04/2021]

Hace dos décadas, mi colega Phil Tetlock descubrió algo muy peculiar. Cuando hablamos y pensamos, casi siempre imitamos la típica actitud de tres profesionales muy diferentes entre sí: un predicador, un fiscal y un político.³⁶ En cada una de estas tres versiones, adoptamos una identidad concreta y usamos un juego de herramientas distinto. Ponemos en marcha el «modo predicador» cuando nuestras creencias más sagradas se ven amenazadas: soltamos sermones para proteger y promover nuestros ideales. Entramos en el «modo fiscal» cuando detectamos puntos débiles en el proceso de razonamiento de los demás: reunimos los argumentos necesarios para demostrar que se equivocan y ganar el caso.³⁷ Cambiamos al «modo político» cuando queremos ganarnos al público: hacemos campaña y movemos los hilos que hagan falta para obtener la aprobación de nuestros electores. El riesgo es que acabemos tan obsesionados con predicar que tenemos razón, fiscalizar a quienes se equivocan y politiquer en busca de apoyos que no nos tomemos la molestia de reconsiderar nuestros propios puntos de vista.

Cuando Stephen Greenspan y su hermana tomaron la decisión de invertir con Bernie Madoff, no lo hicieron porque confiaran en una sola herramienta mental de las tres anteriores. Los tres modos, de manera simultánea, los empujaron a tomar esa condenada decisión. Cuando su hermana le habló del dinero que sus amigos y ella estaban ganando, no hacía otra cosa que predicar sobre las virtudes del fondo. Su confianza llevó a Greenspan a fiscalizar al amigo que le desaconsejó la inversión, hasta considerarlo culpable de «cinismo instintivo».³⁸ Greenspan se transformó en un político cuando dejó que las ganas de recibir la aprobación de los demás le hicieran decantarse por el sí: el ase-

36. Philip E. Tetlock, «Social Functionalist Frameworks for Judgment and Choice: Intuitive Politicians, Theologians and Prosecutors», *Psychological Review* 109 (2002): 451-471.

37. Hugo Mercier y Dan Sperber, «Why Do Humans Reason? Arguments from an Argumentative Theory», *Behavioral and Brain Sciences* 34 (2011): 57-74.

38. Stephen Greenspan, «Fooled by Ponzi (and Madoff): How Bernard Madoff Made Off with My Money», eSkeptic, 23 de diciembre de 2008, <<https://www.skeptic.com/eskeptic/08-12-23/>>. [Consulta: 27/04/2021]

sor financiero era un amigo de la familia que le caía muy bien y a quien quería complacer.

Cualquiera de nosotros hubiera caído en las mismas trampas. Greenspan afirma, no obstante, que tendría que haber pensado mejor su decisión porque él es todo un experto en el tema de la ingenuidad.³⁹ Cuando decidió hacer la inversión, estaba a punto de terminar un libro sobre las razones por las que nos timan una y otra vez. Al echar la vista atrás, no puede evitar pensar que ojalá hubiera abordado la decisión con unas herramientas diferentes. Podría haber analizado la estrategia del fondo de manera más sistemática, en vez de limitarse a confiar en los resultados. Podría haber buscado puntos de vista distintos a partir de otras fuentes fiables. Podría haber invertido cantidades más modestas durante cierto tiempo para ver cómo iban las cosas, en vez de jugarse una parte importante de sus ahorros desde el principio.

Si lo hubiera hecho, habría adoptado el modo científico.

Unas gafas distintas

Si eres científico de profesión, reconsiderar las cosas forma parte de tu trabajo. Te pagan para que nunca pierdas de vista los límites de tus conocimientos. Se espera de ti que dudes de todo lo que sabes, que seas curioso sobre aquello que desconoces y que actualices tus puntos de vista a partir de los nuevos datos que aparecen. Sólo en el siglo pasado, la aplicación del método científico nos ha traído unos avances espectaculares. Los biólogos descubrieron la penicilina. Los ingenieros nos enviaron a la Luna. Los informáticos crearon internet.

Pero ser científico es mucho más que una profesión.⁴⁰ Es un

39. Greg Griffin, «Scam Expert from CU Expertly Scammed», *The Denver Post*, 2 de marzo de 2009, <<https://www.denverpost.com/2009/03/02/scam-expert-from-cu-expertly-scammed/>>. [Consulta: 27/04/2021]

40. George A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs*, vol. 1, *A Theory of Personality*, Norton, Nueva York, 1955; Brian R. Little, *Who Are You, Really? The Surprising Puzzle of Personality*, Simon & Schuster, Nueva York, 2017.

estado de ánimo: una forma de pensar que no tiene nada que ver con predicar, fiscalizar y politiquear. Entramos en el modo científico cuando buscamos la verdad: realizamos experimentos para comprobar hipótesis y obtener nuevos conocimientos. Las herramientas de la ciencia no son exclusivas de las personas con bata blanca y tubos de ensayo, y para usarlas no hay que pasarse muchos años trabajando obsesivamente con microscopios y placas de Petri. Las hipótesis encajan tan bien en nuestra vida como en un laboratorio. Los experimentos pueden orientarnos en nuestras decisiones cotidianas. Lo que me lleva a la siguiente pregunta: ¿es posible formar a las personas que trabajan en otros ámbitos para que piensen como si fueran científicos y, en caso afirmativo, acabarán tomando al final decisiones más inteligentes?

Hace poco, cuatro investigadores europeos decidieron descubrirlo. Llevaron a cabo un experimento muy original en el que participaron más de cien fundadores de empresas emergentes italianas dedicadas a la tecnología, la venta al por menor, el mobiliario, la alimentación, la atención médica, la maquinaria y el entretenimiento. La mayoría de esas empresas aún no habían conseguido ingresos, por lo que eran el escenario ideal para descubrir si pensar como un científico tendría alguna consecuencia en la cuenta de resultados.

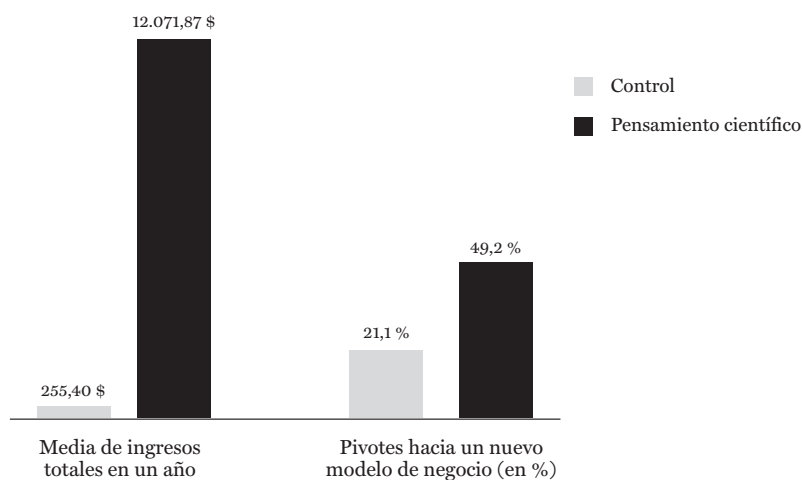
Los participantes se encontraron en Milán para asistir a un programa de formación sobre emprendimiento. En los cuatro meses siguientes, aprendieron a crear una estrategia de negocio, entrevistar a los clientes, diseñar un producto mínimamente viable y, al final, perfeccionar un prototipo. Lo que no sabían es que habían sido divididos aleatoriamente en dos grupos diferentes: uno de «pensamiento científico» y otro de «control». La formación que recibían ambos grupos era idéntica, pero en uno de los dos se animaba a los participantes a observar sus empresas a través de las gafas de un científico.⁴¹ Desde esta perspectiva, la estrategia es una teoría, las entrevistas con los clientes permiten desarrollar las hipótesis y el prototipo del producto es un experi-

41. Arnaldo Camuffo *et al.*, «A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial», *Management Science* 66 (2020): 564-586.

mento que permite comprobar la validez de esas conjeturas. Su labor consistía en medir con rigor los resultados y en tomar decisiones a partir de la confirmación o la refutación de las hipótesis.

Durante el año siguiente, las empresas que estaban en el grupo de control obtuvieron una media de ingresos inferior a los 300 dólares. En cambio, las empresas del grupo dedicado al pensamiento científico obtuvieron de media unos ingresos de 12.000 dólares. Además, consiguieron obtener esos ingresos en la mitad de tiempo que las otras; y también atrajeron a los clientes mucho antes. ¿Por qué? Los emprendedores del grupo de control tendían a aferrarse a sus estrategias y productos iniciales. Era demasiado fácil predicar las virtudes de sus decisiones pasadas, fiscalizar los vicios de las posibilidades alternativas y politiquear complaciendo a los consejeros que aprobaban la dirección tomada. Por el contrario, los emprendedores que habían aprendido a pensar como científicos modificaban su rumbo —o sea, pivotaban— más del doble de veces. Cuando los hechos no corroboraban sus hipótesis, sabían que había llegado el momento de reconsiderar sus modelos de negocio.

Los efectos del pensamiento científico en el éxito de las empresas emergentes



Fuente: Matt Shirley.

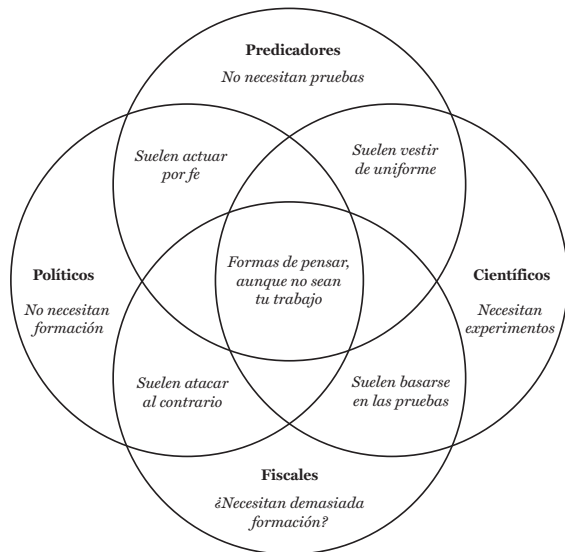
Lo que resulta más sorprendente de estos resultados es que normalmente aplaudimos a los grandes líderes y emprendedores por su determinación y perspicacia. Esperamos de ellos que sean el paradigma de la convicción: seguros y decididos. Sin embargo, las pruebas revelan que cuando los directivos de las empresas compiten en torneos para tasar productos, los mejores estrategias son en realidad los más lentos e inseguros.⁴² Como haría un científico minucioso, se toman todo el tiempo que necesitan, por lo que tienen la flexibilidad necesaria para cambiar de opinión. «Empiezo a creer que la capacidad de decisión está sobrevalorada..., pero me reservo el derecho de cambiar de opinión.»

Igual que no hace falta ser investigador profesional para pensar como si lo fueras, ser científico de profesión no garantiza que una persona vaya a utilizar las herramientas que le aporta su formación. Los científicos se transforman en predicadores cuando presentan sus teorías favoritas como si fueran el evangelio y creen que una crítica reflexiva es como un sacrilegio. Se desvían hacia el mundo de la política cuando permiten que sus opiniones cambien en función de su popularidad y no de su exactitud. Entran en el modo fiscal cuando se empeñan en ridiculizar y desacreditar, en lugar de dedicarse a descubrir. Después de transformar la física con su teoría de la relatividad, Einstein se opuso a la revolución cuántica: «Para castigarme por mi desprecio a la autoridad, el destino me ha convertido precisamente en una autoridad».⁴³ A veces, hasta los mejores científicos deberían pensar más como tales.

Unas décadas antes de convertirse en el gran pionero de los *smartphones*, Mike Lazaridis estaba considerado un prodigio de la ciencia. Durante el instituto apareció en los periódicos locales por construir un panel solar para la exposición científica de la

42. Mark Chussil, «Slow Deciders Make Better Strategists», *Harvard Business Review*, 8 de julio de 2016, <www.hbr.org/2016/07/slow-deciders-make-better-strategists>. [Consulta: 27/04/2021]

43. Walter Isaacson, *Einstein: His Life and Universe*, Simon & Schuster, Nueva York, 2007. Versión castellana de Francisico Ramos Mena, *Einstein: Su vida y su universo*, Debolsillo, Barcelona, 2009.



Fuente: Matt Shirley.

escuela y ganó un premio por haberse leído todos los libros sobre la materia que había en la biblioteca pública. Si abres uno de los libros de texto que usaba a los trece años, encontrarás un dibujo que retrata a Mike como un científico loco, con flechas en forma de rayos que le salen de la cabeza.

Cuando Mike creó la BlackBerry, estaba pensando como un científico. Los dispositivos inalámbricos para enviar correos electrónicos que había en el mercado utilizaban un lápiz óptico muy lento o un teclado demasiado pequeño. La gente tenía que reenviarse los correos de trabajo a las bandejas de entrada de sus móviles de una manera muy burda y, además, los mensajes tardaban una eternidad en descargarse. Así que empezó a generar hipótesis y pidió a su equipo de ingenieros que las pusieran a prueba. ¿Qué pasaría si la gente pudiera sostener el aparato con las manos y teclear con los pulgares, en vez de con los índices? ¿Y si hubiera una única bandeja de entrada sincronizada con todos los dispositivos que tiene una persona? ¿Y si los correos se pudieran enviar a través de un servidor para que sólo aparezcan en el dispositivo después de ser descifrados?

Mientras otras empresas seguían el camino abierto por BlackBerry, Mike no dejaba de analizar los *smartphones* de la competencia para estudiarlos a fondo. Nada consiguió impresionarle de verdad hasta el verano de 2007, cuando se quedó muy sorprendido por la potencia de cálculo que escondía el primer iPhone. Dijo: «Han metido un Mac en esta cosa». Lo que Mike hizo a continuación muy bien pudo ser el principio del fin de la BlackBerry. Si el éxito de la marca se debía en gran medida a su capacidad para recurrir al pensamiento científico como ingeniero, su caída fue en muchos sentidos el resultado de su fracaso para reconsiderar las cosas como consejero delegado.

Mientras las ventas del iPhone se disparaban, Mike seguía creyendo en las cualidades que en el pasado habían convertido a la BlackBerry en una auténtica sensación. Estaba convencido de que la gente quería un dispositivo inalámbrico para los correos y las llamadas de trabajo, y no tanto un ordenador de bolsillo con aplicaciones orientadas al entretenimiento doméstico. Ya en 1997, uno de sus mejores ingenieros quería añadir al dispositivo un navegador de internet, pero Mike le dijo que se centrara únicamente en el correo electrónico. Una década después, Mike todavía estaba convencido de que un buen navegador de internet agotaría la batería y saturaría el ancho de banda de las redes inalámbricas. No puso a prueba las hipótesis alternativas.

En 2008, la valoración de la empresa superaba los 70.000 millones de dólares, pero la BlackBerry todavía era su único producto y aún carecía de un navegador de buena calidad. En 2010, cuando sus colegas le presentaron una estrategia para incluir mensajes de texto encriptados, Mike se mostró receptivo, pero también expresó su inquietud por la posibilidad de que la BlackBerry cayera en la obsolescencia si era posible intercambiar dichos mensajes con los dispositivos de la competencia. Mientras sus reservas ganaban terreno dentro de la empresa, BlackBerry abandonaba la mensajería instantánea, dejando escapar una oportunidad valorada en 19.000 millones de dólares que WhatsApp aprovecharía más adelante. A pesar de su increí-

ble talento para reinventar el diseño de cualquier dispositivo electrónico, no parecía tener la misma predisposición para reconsiderar el mercado para su criatura. Aquí la inteligencia no fue ninguna bendición; de hecho, pudo haber sido una verdadera maldición.

A mayor inteligencia, más duro es el golpe

La capacidad intelectual no garantiza la destreza mental. Por más inteligencia que tengas, si careces de unos buenos motivos para cambiar de opinión, vas a perder muchas oportunidades de pensar las cosas otra vez. Las investigaciones revelan que cuanto más elevada sea tu puntuación en los test de inteligencia, mayor es la probabilidad de que te creas ciertos estereotipos, ya que eres mucho más ágil reconociendo patrones teóricos.⁴⁴ Además, los experimentos más recientes sugieren que cuanto mayor sea tu inteligencia, también será mayor la dificultad para actualizar tus creencias.⁴⁵

Un estudio quiso descubrir si ser un genio de las matemáticas supone una ventaja cuando hay que analizar una serie de datos. La respuesta es que sí; siempre que los datos traten de un asunto más o menos anodino, como un tratamiento médico para los sarpullidos. Pero ¿qué ocurre si esos mismos datos están asociados a una cuestión ideológica que activa emociones muy intensas, como las leyes sobre la tenencia de armas en Estados Unidos?

Ser un genio de la cuántica te permite ser mucho más preciso en la interpretación de los resultados siempre que confirmen tus propias creencias. Pero si el patrón empírico choca con tu ideología, la capacidad matemática deja de ser un activo; de hecho,

44. David J. Lick, Adam L. Alter y Jonathan B. Freeman, «Superior Pattern Detectors Efficiently Learn, Activate, Apply and Update Social Stereotypes», *Journal of Experimental Psychology: General* 147 (2018): 209-227.

45. Dan M. Kahan, Ellen Peters, Erica C. Dawson y Paul Slovic, «Motivated Numeracy and Enlightened Self-Government», *Behavioural Public Policy* 1 (2017): 54-86.

se convierte en un lastre. Cuanto mayor sea tu capacidad para hacer números, más espectacular será tu fracaso al analizar patrones que contradicen tus puntos de vista. Si tenían ideas progresistas, los genios de las matemáticas lo hacían peor que el resto cuando analizaban unos datos que demostraban la ineficacia de las políticas de control sobre las armas. Si eran conservadores, lo hacían peor cuando valoraban las pruebas que defendían la utilidad de la prohibición.

En psicología, hay al menos dos sesgos que potencian esta conducta. El primero es el sesgo de confirmación: ver lo que esperamos ver.⁴⁶ El segundo es el sesgo de deseabilidad: ver lo que queremos ver.⁴⁷ Estos sesgos no sólo nos impiden aplicar la inteligencia. De hecho, pueden retorcer nuestra inteligencia hasta convertirla en un arma contra la verdad. Como resultado, encontramos nuevos motivos para predicar nuestra fe con más convicción, defender nuestro caso con más pasión y dejarnos arrastrar por la marea que ha creado nuestro partido político. La tragedia es que no solemos darnos cuenta de los defectos que, como consecuencia, aparecen en nuestras ideas.

Mi sesgo favorito es el «yo no tengo sesgos»; o sea, cuando una persona cree que es mucho más objetiva que el resto.⁴⁸ Por lo visto, las personas inteligentes tienen más probabilidades de caer en esta trampa.⁴⁹ Cuando eres muy brillante, te resulta muy difícil detectar tus propias limitaciones. Ser muy bueno a la hora

46. Raymond S. Nickerson, «Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises», *Review of General Psychology* 2 (1998): 175-220.

47. Ben M. Tappin, Leslie van der Leer y Ryan T. McKay, «The Heart Trumps the Head: Desirability Bias in Political Belief Revision», *Journal of Experimental Psychology: General* 146 (2017): 1143-1149; Ziva Kunda, «The Case for Motivated Reasoning», *Psychological Bulletin* 108 (1990): 480-498.

48. Emily Pronin, Daniel Y. Lin y Lee Ross, «The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self versus Others», *Personality and Social Psychology Bulletin* 28 (2002): 369-381.

49. Richard F. West, Russell J. Meserve y Keith E. Stanovich, «Cognitive Sophistication Does Not Attenuate the Bias Blind Spot», *Journal of Personality and Social Psychology* 103 (2012): 506-519.

de pensar puede convertirte en alguien mucho menos brillante cuando llega el momento de reconsiderar.

Cuando adoptamos el modo científico, nos negamos a convertir nuestras ideas en ideologías. No empezamos con respuestas o soluciones; nos guiamos con preguntas y acertijos. No predicamos desde la intuición; enseñamos a partir de las pruebas. No nos conformamos con abordar las ideas de los demás con un sano escepticismo; nos atrevemos a disentir de nuestros propios argumentos.

Pensar como un científico nos exige bastante más que reaccionar con la mente bien abierta. Significa tener «activamente» la mente abierta.⁵⁰ Nos obliga a buscar los motivos por los que podríamos estar equivocados —no sólo las razones por las que podríamos tener razón— y a revisar nuestros puntos de vista a partir de todo lo que aprendemos.

Todo esto rara vez ocurre en otros modelos mentales. En el modo predicador, cambiar de opinión es un signo de debilidad moral; en el modo científico, es una señal de integridad intelectual. En el modo fiscal, dejar que otros nos convenzan de algo es admitir la derrota; en el modo científico, es un paso que conduce a la verdad. En el modo político, damos un giro de ciento ochenta grados cuando nos ponen delante el palo y la zanahoria; en el modo científico, cambiamos de idea cuando nos encontramos con un proceso lógico más exacto y unos datos más sólidos.⁵¹

He hecho todo lo posible por escribir este libro en modo científico.⁵² Soy profesor, no predicador. No soporto la política y es-

50. Keith E. Stanovich y Maggie E. Toplak, «The Need for Intellectual Diversity in Psychological Science: Our Own Studies of Actively Open-Minded Thinking as a Case Study», *Cognition* 187 (2019): 156-166; Jonathan Baron *et al.*, «Why Does the Cognitive Reflection Test (Sometimes) Predict Utilitarian Moral Judgment (and Other Things)?», *Journal of Applied Research in Memory and Cognition* 4 (2015): 265-284.

51. Neil Stenhouse *et al.*, «The Potential Role of Actively Open-Minded Thinking in Preventing Motivated Reasoning about Controversial Science», *Journal of Environmental Psychology* 57 (2018): 17-24.

52. No he empezado con respuestas, sino con preguntas, sobre la reconsideración. A continuación, he buscado las mejores pruebas disponibles, ob-

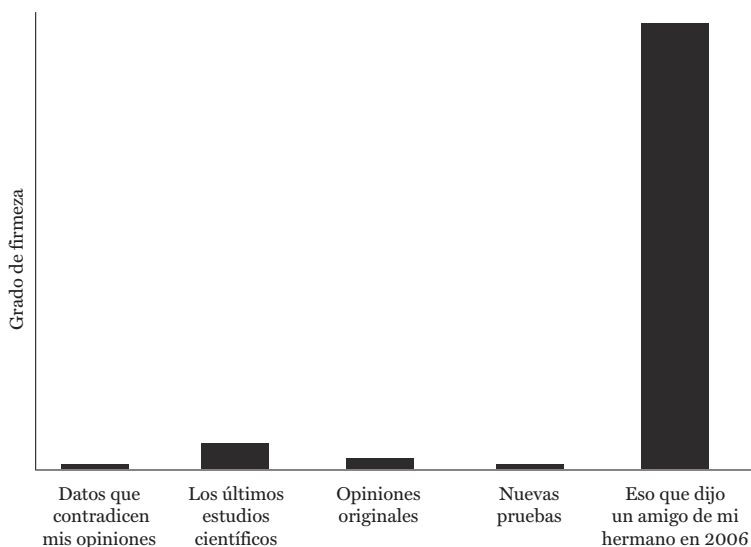
pero que una década como profesor titular me haya vacunado contra la tentación de contentar al público, que alguna vez tuve en el pasado. Aunque en mi vida he pasado más tiempo del que me correspondería actuando como un fiscal, he llegado a la conclusión de que, en un tribunal, preferiría ser el juez. No pretendo que estés de acuerdo conmigo en todo lo que pienso. Sólo espero que te sientas intrigado por mi forma de pensar; y que los estudios, las historias y las ideas que aparecen en el libro te animen a reconsiderar algunas cosas por tu cuenta. Al fin y al cabo, la finalidad del aprendizaje no es confirmar nuestras creencias; es lograr que esas creencias evolucionen.

Una de mis creencias es que no deberíamos tener la mente tan abierta en cualquier circunstancia. Hay situaciones en las que predicar, fiscalizar y politiquear puede tener mucho sentido. Dicho esto, creo que a la mayoría de nosotros nos iría mucho mejor si fuéramos más abiertos, porque sólo ganamos agilidad mental cuando entramos en el modo científico.

Cuando el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi se puso a estudiar la personalidad de grandes científicos como Linus Pauling y Jonas Salk, llegó a la conclusión de que el elemento que los dife-

tenidas de experimentos aleatorios y controlados, así como de estudios de campo sistematizados. Cuando no he podido encontrar pruebas, he puesto en marcha mis propios proyectos de investigación. Sólo cuando llegaba a una idea a partir de una serie de datos me ponía a buscar las historias que ilustraban e iluminaban los estudios. En un mundo ideal, todas las ideas nacerían de un metaanálisis: un estudio de estudios, en el que los investigadores encuentran un patrón a partir de un conjunto completo de pruebas, ajustado en función de la calidad de cada dato. Cuando no existían estudios de este tipo, he destacado aquellos otros que me parecían rigurosos, representativos o que podían estimular la reflexión. A veces he incluido detalles sobre la metodología; no sólo para que puedas entender cómo han llegado los investigadores a sus conclusiones, sino también para enseñarte cómo piensan los científicos. En muchos casos, he resumido los resultados sin entrar en profundidad en los estudios, ya que entiendo que estás leyendo el libro para poder reconsiderar las cosas como un científico, no para convertirte en uno. Dicho esto, si has sentido una chispa de entusiasmo al oír la mención de los metaanálisis, quizá haya llegado el momento de (re)considerar una posible carrera en el campo de las ciencias sociales.

Creencias que mantengo



Fuente: Matt Shirley.

renciaba de sus colegas era su flexibilidad cognitiva, su predisposición a «pasar de un extremo a otro cuando la ocasión lo requiere». ⁵³ También puede detectarse este mismo patrón entre los grandes artistas, y hasta en un estudio independiente sobre arquitectos creativos. ⁵⁴

Lo vemos incluso en el despacho oval. Varios expertos analizaron a los presidentes de Estados Unidos a partir de una larga lista de rasgos de personalidad y, a continuación, compararon sus resultados con las clasificaciones elaboradas por historiadores y politólogos. ⁵⁵ Sólo había un rasgo que predecía una y otra vez la excelencia de los presidentes tras evaluar factores como los

53. Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, HarperCollins, Nueva York, 1996. Versión castellana de José Pedro Tosaus Abadía, *Creatividad: El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 1998.

54. Donald W. Mackinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent», *American Psychologist* 17 (1962): 484-495.

55. Dean Keith Simonton, «Presidential IQ, Openness, Intellectual Bri-

años en el cargo, las guerras en que habían participado o los escándalos que habían protagonizado. No era ni su ambición ni su convicción, ni tampoco su amabilidad o su maquiavelismo; tampoco su atractivo, ingenio, equilibrio o refinamiento.

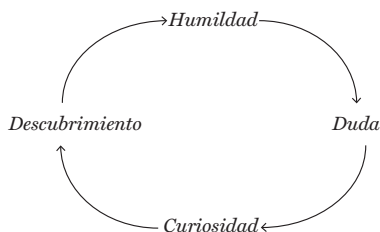
Lo que diferenciaba a los grandes presidentes era su curiosidad intelectual y su amplitud de miras. Leían muchas horas y estaban tan interesados en aprender sobre los últimos avances en biología, filosofía, arquitectura y música como sobre los recientes acontecimientos del país o de la política internacional. Querían escuchar nuevos puntos de vista y revisar los antiguos. Veían muchas de sus políticas como experimentos que había que desarrollar, no tanto como victorias que había que obtener. Aunque podían ser políticos de profesión, solían resolver los problemas como científicos.

No dejes de desconfiar

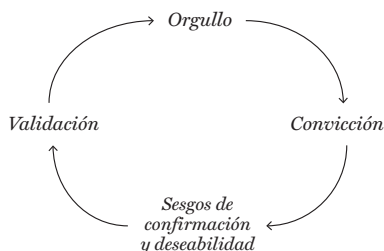
Durante mi estudio del proceso de reconsideración, me he dado cuenta de que en muchos casos se manifiesta como un ciclo. Empieza con la humildad intelectual; es decir, con saber lo que no sabemos. Todos deberíamos ser capaces de confeccionar una larga lista con las materias en que somos unos verdaderos ignorantes. La mía incluiría el arte, los mercados financieros, la moda, la química, la alimentación, por qué el acento británico se vuelve americano en las canciones y por qué es imposible hacerse cosquillas a uno mismo. Reconocer nuestras limitaciones abre la puerta a las dudas. A medida que vamos cuestionando nuestros conocimientos, sentimos mayor curiosidad por la información que nos estamos perdiendo. Esta búsqueda nos conduce a nuevos descubrimientos, que a su vez nos ayudan a conservar la humildad porque refuerzan la idea de que aún nos queda mucho que aprender. Si la información es poder, saber lo que no sabemos es sabiduría.

lliance, and Leadership: Estimates and Correlations for 42 U.S. Chief Executives», *Political Psychology* 27 (2006): 511-526.

El ciclo de la reconsideración



El ciclo de la autosuficiencia



Fuente: Matt Shirley.

El pensamiento científico prefiere la humildad al orgullo, la duda a la certeza, la curiosidad a la cerrazón. Cuando salimos del modo científico, el ciclo de la reconsideración se cierra y da paso al ciclo de la autosuficiencia. Si estamos predicando, no podemos ver las lagunas de nuestros conocimientos: creemos que ya hemos encontrado la verdad. El orgullo alimenta la convicción, no la duda, lo que nos acaba convirtiendo en fiscales: mientras nos obsesionamos en cambiar las opiniones de los demás, las nuestras permanecen petrificadas. Y eso nos arrastra a los sesgos de confirmación y deseabilidad. Nos convertimos en políticos e ignoramos o descartamos aquello que no nos sirve para ganarnos el favor de los electores: nuestros padres, nuestros jefes o los antiguos compañeros del instituto a quienes todavía tratamos de impresionar. Estamos tan ocupados en organizar un buen espectáculo que la verdad queda olvidada entre bastidores, y la consiguiente validación de nuestros semejantes nos convierte en seres arrogantes. Somos víctimas del síndrome del pez gordo y preferimos dormirnos en los laureles antes que poner a prueba nuestras creencias.⁵⁶

En el caso de BlackBerry, Mike Lazaridis estaba atrapado en un ciclo de autosuficiencia. El orgullo que sentía por el éxito de

56. Jane E. Dutton y Robert B. Duncan, «The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis», *Strategic Management Journal* (mayo/junio de 1987): 279-295.

su invento le había conferido demasiada seguridad en sí mismo. Este fenómeno podía apreciarse con total claridad en su preferencia por el teclado frente a la pantalla táctil. Era una de las virtudes de BlackBerry que más le gustaba predicar, y uno de los vicios de Apple que no dudaba en fiscalizar. Mientras las acciones de su empresa bajaban de precio, Mike se quedó atrapado en los sesgos de confirmación y deseabilidad y fue víctima de la validación que recibía de sus admiradores. En 2011 dijo de la BlackBerry: «Es un producto icónico. La usan las empresas, la usan los líderes, la usan los famosos».⁵⁷ En 2012, el iPhone ya se había quedado con una cuarta parte del mercado mundial de *smartphones*, pero Mike aún se oponía a la idea de teclear sobre un cristal. En una reunión de la junta, mientras señalaba un *smartphone* con una pantalla táctil aseguró: «No lo entiendo. El teclado es una de las razones por las que compran blackberrys».⁵⁸ Como un político que sólo hace campaña para su militancia, se fijó demasiado en el gusto por el teclado de sus millones de clientes y desatendió el atractivo de las pantallas táctiles para miles de millones de potenciales usuarios. Que conste que yo aún echo de menos el teclado y estoy emocionado por la noticia de que se ha dado luz verde a su posible regreso.

Cuando, por fin, Mike empezó a concebir de nuevo la pantalla y el *software*, algunos ingenieros no quisieron abandonar su trabajo anterior. La incapacidad para reconsiderar la situación estaba muy extendida. En 2011, uno de los empleados de mayor rango en la empresa escribió una carta anónima a Mike y su consejero delegado adjunto, en la carta podía leerse: «Nos reímos de ellos y dijimos que estaban intentando meter un ordenador en

57. Jacquie McNish, «RIM's Mike Lazaridis Walks Out of BBC Interview», *Globe and Mail*, 13 de abril de 2011, <<https://www.theglobeandmail.com/globe-investor/rims-mike-lazaridis-walks-out-of-bbc-interview/article1322202/>>. [Consulta: 27/04/2021]

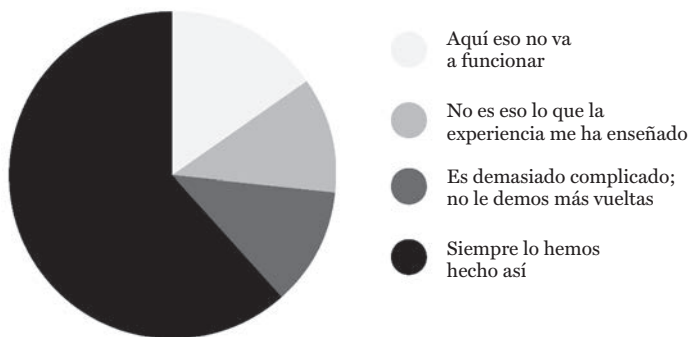
58. Sean Silcoff, Jacquie McNish y Steve Laurantaye, «How BlackBerry Blew It», *Globe and Mail*, 27 de septiembre de 2013, <<https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/the-inside-story-of-why-blackberry-is-failing/article14563602/>>. [Consulta: 27/04/2021]

un teléfono, que no funcionaría. Ahora llevamos tres o cuatro años de retraso».⁵⁹

Nuestras convicciones pueden encerrarnos en una cárcel que nos hemos construido nosotros mismos. La solución no consiste en desacelerar nuestra forma de pensar, sino en acelerar los procesos de reflexión y reconsideración. Eso es precisamente lo que resucitó a Apple, que se encontraba al borde de la bancarrota y se convirtió en la empresa más valiosa del planeta.⁶⁰

La leyenda del renacimiento de Apple gira alrededor del genio solitario de Steve Jobs. Fueron su convicción y la claridad de su visión —según cuenta la historia— los elementos que alumbraron el iPhone. Pero la realidad es que Steve Jobs era un acérrimo detractor de la entrada de Apple en el mundo de los teléfonos móviles. Fueron sus empleados quienes tuvieron la visión, y fue su capacidad para hacerle cambiar de idea lo que resucitó a Apple. Aunque Jobs sabía cómo «pensar diferente», fue su equipo el que llevó a cabo casi todas las reconsideraciones.

Las cosas más molestas que dice la gente para no reconsiderar



Fuente: Matt Shirley.

59. Jonathan S. Geller, «Open Letter to BlackBerry Bosses: Senior RIM Exec Tells All as Company Crumbles Around Him», *BGR*, 30 de junio de 2011, <<https://bgr.com/general/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him-95272/>>. [Consulta: 27/04/2021]

60. Entrevistas personales con Tony Fadell, 1 de junio de 2020, y Mike Bell, 14 de noviembre de 2019; Brian Merchant, *The One Device: The Secret History of the iPhone*, Little, Brown, Nueva York, 2017.

En 2004, un reducido grupo de ingenieros, diseñadores y comerciales presentaron a Jobs un proyecto para transformar su producto estrella, el iPod, en un teléfono. Jobs dijo de malas maneras: «¿Por qué coño íbamos a querer hacer algo así? Es la idea más estúpida que he oído en mi vida». Los integrantes del equipo habían detectado que los móviles empezaban a incluir un reproductor de música, pero Jobs estaba más preocupado por la posibilidad de canibalizar el próspero negocio de Apple con el iPod. Odiaba las empresas de telefonía y no quería diseñar productos que estuvieran dentro de las limitaciones que imponían los operadores. Cuando sus llamadas se cortaban o el *software* se bloqueaba, a veces destrozaba el móvil a golpes de la frustración. En reuniones privadas y presentaciones, juraba una y otra vez que nunca fabricaría un teléfono.

A pesar de todo, unos cuantos ingenieros de Apple ya habían empezado a estudiar el asunto. Trabajaron juntos para convencer a Jobs de que desconocía las cosas que no sabía y lo instaron a poner en duda sus propias convicciones. Sostenían que era posible diseñar un teléfono con una interfaz que enamorara a todo el mundo y obligar a las operadoras a hacer las cosas al estilo de Apple.

Varias investigaciones revelan que cuando la gente se resiste a cambiar, destacar todo lo que seguirá siendo igual resulta de gran ayuda. Las visiones de cambio son más convincentes cuando también incluyen visiones de continuidad. Aunque nuestra estrategia pueda evolucionar, nuestra identidad perdurará.

Los ingenieros que trabajaban con Jobs entendieron que esta estrategia era una de las mejores formas de convencerlo. Le aseguraron que no estaban tratando de convertir Apple en una compañía telefónica. Seguiría siendo una empresa informática: sólo estaban cogiendo los productos que ya tenían en el mercado y les estaban añadiendo un teléfono. Si Apple ya había metido veinte mil canciones en tu bolsillo, ¿por qué no podía meter en ese mismo bolsillo todo lo demás? Tenían que reconsiderar su tecnología, pero también era necesario conservar su ADN. Después de seis meses de debates, Jobs sintió la curiosidad necesaria para bendecir el proyecto y dos equipos diferentes pusieron en mar-

cha un experimento para descubrir si era mejor coger el iPod y añadirle la posibilidad de hacer llamadas, o bien convertir el Mac en una tableta en miniatura que también podría ser un teléfono. Sólo cuatro años después de su lanzamiento, el iPhone ya representaba la mitad de los ingresos de Apple.

El iPhone supuso un paso de gigante en la redefinición del concepto de *smartphone*. Desde su irrupción, la innovación en el mundo de los teléfonos inteligentes ha sido mucho más gradual, con distintas formas y tamaños, mejores cámaras y baterías más duraderas, pero ha habido pocos cambios importantes en cuanto a la experiencia del usuario. En retrospectiva, si Mike Lazaridis se hubiera mostrado más predispuesto a reconsiderar su producto estrella, ¿la competencia entre Apple y BlackBerry habría obligado a ambas empresas a rediseñar el *smartphone* en infinidad de ocasiones actualmente?

La maldición del conocimiento es que cierra la mente a todo lo que desconocemos. El buen juicio depende de contar con la capacidad —y la voluntad— de tener la mente bien abierta. Estoy bastante seguro de que, en la vida, reconsiderar las cosas es un hábito que tendrá cada vez más importancia. Por supuesto, también podría equivocarme. En ese caso, no tardaré en pensármelo otra vez.