

El poder de saber lo que no sabes

**PIÉNSALO
OTRA VEZ**

**ADAM
GRANT**

 PAIDÓS

Obra editada en colaboración con Editorial Planeta – Colombia

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

© 2021, Adam Grant

Publicado bajo acuerdo con InkWell Management, LLC c/o
MB Agencia Literaria, S.L. Todos los derechos reservados

© Traducción: Alexandre Casanovas

© 2021, Editorial Planeta Colombiana S.A. - Bogotá, Colombia

© 2021, Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial PAIDÓS M.R.
Avenida Presidente Masarik núm. 111,
Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo
C.P. 11560, Ciudad de México
www.planetadelibros.com.mx
www.paidos.com.mx

Diseño de portada: © Pete Garceau,

Imagen: Getty Images, utilizado con autorización de Viking Press,
un sello editorial de Penguin Random House LLC

Fotoilustración: © Tal Goretsky

Gráficos internos: © Matt Shirley

Adaptado con autorización por el Departamento de Diseño Editorial
Planeta Colombiana

Primera edición impresa en Colombia: noviembre de 2021

ISBN: 978-958-42-9776-1

Primera edición impresa en México: noviembre de 2021

ISBN: 978-607-569-172-5

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 de los
titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito
contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal
de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase
al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos
de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso en México – *Printed in Mexico*

Índice

PIÉNSALO OTRA VEZ	
Prólogo	13
PARTE I	
Reconsideraciones individuales.....	31
<i>Actualizar nuestros puntos de vista</i>	
CAPÍTULO 1	
Un predicador, un fiscal, un político y un científico entran en tu cabeza	33
CAPÍTULO 2	
El pasador y el impostor.....	57
CAPÍTULO 3	
El placer de equivocarse	89
CAPÍTULO 4	
Un club de la lucha positivo.....	119
PARTE II	
Reconsideraciones interpersonales	143
<i>Abrir la mente de los demás</i>	
CAPÍTULO 5	
Bailar con los rivales.....	145

CAPÍTULO 6	
Rencor en el terreno de juego.....	175
CAPÍTULO 7	
Encantadores de vacunas e interrogadores de buenas maneras	205
PARTE III	
Reconsideraciones colectivas.....	229
<i>Crear comunidades de aprendices vitalicios</i>	
CAPÍTULO 8	
Conversaciones tensas	231
CAPÍTULO 9	
Reescribir los libros de texto.....	261
CAPÍTULO 10	
Aquí no lo hacemos así	287
PARTE IV	
Conclusión.....	311
CAPÍTULO 11	
Escapar de la visión unidireccional	313
Epílogo	341
Acciones para el cambio	351
Agradecimientos	359

PARTE I

Reconsideraciones individuales

Actualizar nuestros puntos de vista

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.*¹

George Bernard Shaw

Es probable que su nombre no te suene para nada, pero Mike Lazaridis ha tenido una influencia decisiva en tu vida.² Desde muy temprana edad, ya estaba claro que Mike era una especie de mago de la electrónica. Antes de cumplir los 4 años, había construido su propio tocadiscos con piezas de Lego y gomas elásticas. En el colegio, cuando sus profesores tenían problemas con el televisor, llamaban a Mike para que lo arreglara. En su tiempo libre, construyó una computadora y diseñó una versión perfeccionada del zumbador que se utiliza en los concursos de preguntas y respuestas de los colegios, un invento

1 George Bernard Shaw, *Everybody's Political What's What?* (Londres: Constable, 1944).

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

que le permitiría cubrir los costos de su primer año de universidad. Solo 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 Oscar a la mejor innovación científica y tecnológica. No serían más que migajas en comparación con su siguiente invento, que convertiría a su empresa en la marca de mayor crecimiento del mundo.³ 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. “Literalmente, ha cambiado mi vida. No puedo vivir sin él”, afirmaba una entusiasta Oprah Winfrey. Cuando llegó a la Casa Blanca, el presidente Obama se negó a entregar el suyo al Servicio Secreto.

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

Cuando una empresa sufre una caída 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 BlackBerry. Aunque sus ideas

3 CNN Money, “100 Fastest-Growing Companies”, 31 de agosto de 2009, acceso el 27 de abril de 2021, <https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune/fastestgrowing/2009/snapshots/1.html>.

fueran la chispa que puso en marcha 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 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. Solo 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 solo 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.⁴ En 1950, los conocimientos en medicina tardaban unos 50 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.⁵ El ritmo creciente de los cambios nos obliga a cuestionarnos nuestras creencias con mucha más inmediatez que en cualquier otro momento del pasado.

4 Richard Alleyne, "Welcome to the Information Age: 174 Newspapers a Day", *Daily Telegraph*, 11 de febrero de 2011, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/8316534/Welcome-to-the-information-age-174-newspapers-a-day.html>.

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

No es una tarea sencilla. Cuando nos aferramos a nuestras creencias, suelen volverse más extremas⁶ y estar más arraigadas.⁷ “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 los orígenes de Cleopatra (su padre era griego, no egipcio, y se desconoce la identidad de su madre),⁸ el aspecto de los dinosaurios (los paleontólogos creen ahora que algunos tiranosaurios tenían un plumaje colorido en la espalda)⁹ 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).¹⁰ Los discos de vinilo de décadas pasadas, los coches clásicos y los relojes antiguos pueden haberse convertido en objetos de colección muy valiosos, 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

6 Joshua J. Clarkson, Zakary L. Tormala y Christopher Leone, “A Self-Validation Perspective on the Mere Thought Effect”, *Journal of Experimental Social Psychology* 47, n.º 2 (2011): 449-454.

7 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, n.º 3 (2008): 489-509.

8 W. Ralph Eubanks, “How History and Hollywood Got ‘Cleopatra’ Wrong”, *NPR*, 1 de noviembre de 2010, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=130976125?storyId=130976125>.

9 Jason Farago, “T. Rex Like You Haven’t Seen Him: With Feathers”, *The New York Times*, 7 de marzo de 2019, acceso el 27 de abril de 2021, <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, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.smithsonianmag.com/smart-news/t-rex-skin-was-not-covered-feathers-study-says-180963603/>.

10 Alix Spiegel y Lulu Miller, “How to Become Batman”, *NPR*, 23 de enero de 2015, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.npr.org/programs/invisibilia/378577902/how-to-become-batman>.

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 hasta 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 del 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.¹¹

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

11 Stephen Greenspan, "Why We Keep Falling for Financial Scams", *Wall Street Journal*, 3 de enero de 2009, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.wsj.com/articles/SB123093987596650197>.

predicador, un fiscal y un político.¹² 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.¹³ 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 politiquiar 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 terrible 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”.¹⁴ 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 asesor financiero era un amigo de la familia que le caía muy bien y a quien quería complacer.

12 Philip E. Tetlock, “Social Functionalist Frameworks for Judgment and Choice: Intuitive Politicians, Theologians, and Prosecutors”, *Psychological Review* 109, n.º 3 (2002): 451-471.

13 Hugo Mercier y Dan Sperber, “Why Do Humans Reason? Arguments from an Argumentative Theory”, *Behavioral and Brain Sciences* 34, n.º 2 (2011): 57-74.

14 Stephen Greenspan, “Fooled by Ponzi (and Madoff): How Bernard Madoff Made Off with My Money”, *eSkeptic*, 23 de diciembre de 2008, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.skeptic.com/eskeptic/08-12-23/>.

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 la ingenuidad.¹⁵ Cuando decidió hacer la inversión, estaba a punto de terminar un libro sobre las razones por las que nos tuman 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. Solo 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.¹⁶ Es un estado de ánimo: una forma de pensar que no tiene nada que ver con predicar, fiscalizar y politiquear. Entramos en el “modo científico”

15 Greg Griffin, “Scam Expert from CU Expertly Scammed”, *Denver Post*, 2 de marzo de 2009, acceso el 27 de abril de 2021, <https://www.denverpost.com/2009/03/02/scam-expert-from-cu-expertly-scammed/>.

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

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?

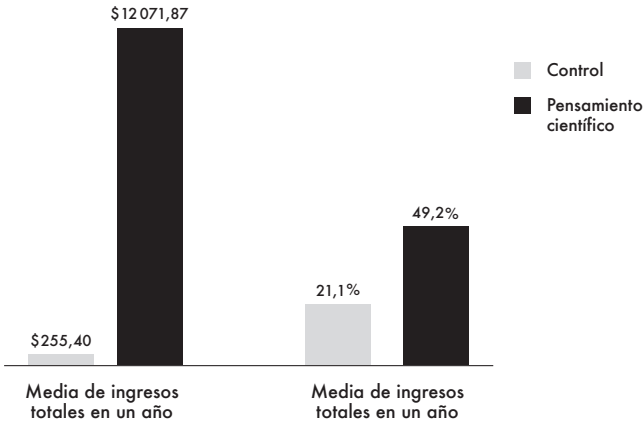
Hace poco, cuatro investigadores europeos decidieron descubrirlo. Llevaron a cabo un experimento muy original en el que participaron más de 100 fundadores de *start-ups* italianas dedicadas a la tecnología, la venta al por menor, el mobiliario, la alimentación, la atención médica, la maquinaria y el entretenimiento. La mayoría de esas empresas aún no había 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: 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.¹⁷ Desde esta perspectiva, la estrategia es una teoría, las entrevistas con los clientes permiten desarrollar las hipótesis y el prototipo del producto

17 Arnaldo Camuffo *et al.*, “A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial”, *Management Science* 66, n.º 2 (2020): 564-586.

Figura 1.1

LOS EFECTOS DEL PENSAMIENTO CIENTÍFICO EN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS EMERGENTES



Fuente: Matt Shirley.

es un experimento 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 US\$300. En cambio, las empresas del grupo dedicado al pensamiento científico alcanzaron de media ingresos de US\$12 000. Además, consiguieron obtener esos ingresos en la mitad de tiempo que las otras y 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 politiquiar complaciendo a los consejeros que aprobaban la dirección tomada. Por el contrario, los emprendedores que habían aprendido a pensar como científicos modificaban su rumbo, es decir, daban vueltas a un asunto, más del doble de veces. Cuando los hechos no

corroboraban sus hipótesis, sabían que había llegado el momento de reconsiderar sus modelos de negocio.

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.¹⁸ 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 sus teorías 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”.¹⁹ A veces, hasta los mejores científicos deberían pensar más como tales.

18 Mark Chussil, “Slow Deciders Make Better Strategists”, *Harvard Business Review*, 8 de julio de 2016, acceso el 27 de abril de 2021, <https://hbr.org/2016/07/slow-deciders-make-better-strategists>.

19 Walter Isaacson, *Einstein: Su vida y su universo* (Barcelona: DeBolsillo, 2009).