

GLADWELL, M. (2010). *Fuera de serie. Por qué unas personas tienen éxito y otras no*. Ediciones Generales, S.L. Madrid: Santillana: El éxito como hecho colectivo.

Malcolm Gladwell, escritor, periodista y crítico cultural nacido en Inglaterra y con nacionalidad canadiense, es conocido por algunos como “un gurú de los negocios” dados los enfoques y temáticas que adopta en sus textos. En *Fuera de serie tal y como él mismo reconoce en una entrevista para El País* (2009), aspira a “que entendamos que el éxito es un proyecto colectivo”, es decir, focaliza su atención en lo que envuelve a un *fuera de serie*, término científico que indica algo que sobresale y con el que él alude a personas con gran éxito. De esta manera, puede entenderse este ensayo como un *contramito* del sueño americano, dado que con los casos que analiza demuestra ya no sólo el peso del entorno del individuo en su destino, sino la desigualdad al acceso de oportunidades decisivas para el triunfo. Tal vez por ello la obra ha conseguido ser número uno en Estados Unidos en cuanto a ventas.

En sus 278 páginas de cuerpo argumentativo (con sus nueve capítulos divididos en dos partes más la introducción y el epílogo), Gladwell narra historias de protagonistas reconocidos y anónimos desvelando hechos determinantes en sus trayectorias que no habían sido tenidos en cuenta como tales. Para ello aborda un esquema sociológico, describiendo las redes de hechos sociales que les ha impulsado al éxito o al fracaso. En este sentido habla del “efecto San Mateo” para reflejar la manera en la que las estrellas del deporte son seleccionadas en las ligas infantiles, siendo unos jugadores favorecidos y otros perjudicados en base a su fecha de nacimiento. Los elegidos, que nacen antes y por tanto muestran mayores destrezas físicas, son los que reciben más apoyo de las instituciones deportivas para su formación mientras que el resto tendrá menos posibilidades; algo parecido a lo que sucede en la mayoría de los sistemas educativos. En esta línea, Gladwell describe la “regla de las diez mil horas”, considerando esta cifra como “el número mágico de la verdadera maestría” (pág. 47). Dedicar ese tiempo a algo (10 años aprox.) supone alcanzar una gran habilidad que, sin embargo, precisa de alguna ayuda u “oportunidad extraordinaria”, como la que tuvieron por ejemplo Los Beatles en Hamburgo, o Bill Gates en *Lakeside School* y Steve Jobs en su vecindario de *Mountain View* (además de contar con la edad y experiencia adecuadas en un periodo de transformación tecnológica). Pero en el devenir del individuo pesan otros factores como la “inteligencia práctica”, cuyo desarrollo permite contar con destrezas sociales que ayudan a alcanzar las metas marcadas, y que se aprenden ante todo en la institución familiar. Por ello, y tal y como ejemplifica el escritor, hay personas que, aun contando con grandes conocimientos, no han prosperado y otras sí. Son los casos de Christopher Langan y Robert Oppenheimer. El primero a pesar de figurar “ante la opinión pública estadounidense [como] una celebridad entre los fuera de serie” (pág. 76), no ha conseguido ningún reconocimiento por sus investigaciones académicas. El segundo es recordado por ser el físico que encabezó “el esfuerzo estadounidense por desarrollar la bomba

nuclear” (pág. 105). Ambos encontraron impedimentos en sus vidas, pero Oppenheimer “consiguió que el resto del mundo adoptara su punto de vista” (pág. 107), gracias a que contó con el apoyo de unos padres que le enseñaron “a hacerse valer con suavidad, [...] razonar y negociar con aquellos en posesión de autoridad” (pág. 118).

El caso de Joe Flom sigue esta línea y tiene un lugar especial en el libro. Su historia es reflejo de como la decisión, el esfuerzo y la educación (entre otros) unidos a cambios favorables, pueden hacer de la adversidad (como formar parte de un grupo étnico-cultural y/o de un estrato social desfavorecidos) un conjunto de oportunidades. Flom logra cofundar un bufete de abogados que termina siendo uno de los más importantes del mundo gracias a que se especializa en casos que ningún otro quería al principio, y cuando empiezan a ser aceptados por el resto, su bufete ya cuenta con gran ventaja. Tal y como sentencia Gladwell: “La gente nunca lo consigue sola. De dónde vienen es una cuestión importante. Son producto de lugares y entornos particulares” (pág. 126).

Éste es el mismo enfoque que aborda en la segunda parte de la obra, en donde se centra en el legado cultural para explicar parte de las razones que dan cuenta de los casos estudiados. Por ejemplo, relaciona la violencia germinada durante decenios por la cultura del honor del *backcountry* americano con la cultura pastoril escocesa e irlandesa de los inmigrantes que se asentaron en esos Estados. “Las herencias culturales son fuerzas poderosas. Tienen raíces profundas y vidas largas. Persisten [...] incluso mucho después de que hayan desaparecido las condiciones socioeconómicas y demográficas que las engendraron; y desempeñan tal papel en la dirección de las actitudes y comportamientos, que no podemos comprender nuestro mundo sin ellas” (pp. 184-185). Por ello, hace hincapié en el peso que tuvo la reeducación de los tripulantes de *Korean Air* para reducir su IDP (índice de distancia del poder), dimensión que explica la actitud hacia la jerarquía. Estos tripulantes mostraban un respeto excesivo hacia la autoridad que representan tanto los capitanes como los operadores del CTA (control del tráfico aéreo). Ello entorpecía la comunicación pues temían darles órdenes directas e imprescindibles para el éxito del vuelo. Con un IDP menor la comunicación pudo fluir en el interior de las cabinas y de éstas hacia el personal del CTA de cada aeropuerto, reduciéndose los accidentes de dicha compañía. Esta perspectiva optimista sobre la posibilidad de desprenderse de un legado cultural perjudicial, es en la que ahonda el escritor en las últimas páginas de la obra (sin contar el epílogo en donde narra la historia de su familia). Habla de los alumnos de las escuelas norteamericanas, en donde los de los estratos sociales más elevados suelen obtener mejores calificaciones, dado que sus actividades educativas trascienden las aulas al ser estimulados en sus hogares. Así, Gladwell plasma la educación alternativa que se da en las escuelas KIPP, proyectadas para que los niños de los orígenes más humildes de EE.UU. puedan mejorar su formación reduciendo su periodo de vacaciones y ampliando el tiempo que dedican a su formación. Una filosofía parecida a la de la cultura china del arrozal (de la que se habla en páginas anteriores), y que marca la diferencia respecto a la cultura occidental. Mientras que en la Edad Media se estima que un campesino europeo trabajaba durante mil ochocientas horas anuales las

tierras de cultivo, un agricultor arrocero chino dedicaba tres mil. Los chinos no se regían por los ciclos estacionales y de su cosecha dependía la bonanza de su familia (a diferencia que los europeos), por lo que trabajan durante todo el año su arrozal, de escasas dimensiones, para mantenerlo lo más fértil posible; lo que se refleja en su refranero: “Trescientos sesenta días al año levántate antes del amanecer y la prosperidad de tu familia llegarás a ver” (pág. 245). Tal legado cultural pervive en ellos y es el que se quiere enseñar en las escuelas KIPP. Sus alumnos renuncian a su herencia cultural para tomar otra con la que aumentar sus esfuerzos y, por tanto, sus oportunidades de acceder a la educación superior, obteniendo una cosecha más rica al haber dedicado más tiempo al cultivo. Oportunidades que, como se muestra en toda la obra del escritor anglo-canadiense, envuelven a cada persona. Es decir, el éxito no descansa sólo en el individuo sino también en su entorno.

Si bien la traducción de la obra en algunos momentos deja que desear, la combinación del género literario y ensayístico con el que se narran las historias de los personajes, hace atractiva su lectura. Atractivo que aumenta con el enfoque tan diferente que ofrece sobre el proceso por el que las personas pueden llegar a triunfar, y también sobre cómo el vínculo entre ellas, enraizado a través de una comunicación fluida, afecta a cuestiones tan vitales como la salud o la seguridad.

Gladwell comienza su obra hablando de Roseto, una pequeña localidad de Pensilvania (EE.UU.) en donde en la década de 1950 “la gente sólo se [moría] de vieja” (pág. 17), mientras que en el resto del país el infarto de corazón era una epidemia. Se hacía la vida en comunidad, tanto que el éxito se disimulaba y el fracaso se ocultaba. Así pues, dejar que la comunicación fluya forjándose fuertes lazos comunitarios es sinónimo de salud. Del mismo modo, y tal y como hemos visto, dejar que la comunicación fluya entre los tripulantes de un avión consigo mismos y con el personal del CTA es sinónimo de seguridad. La comunicación es salud y seguridad, y dado que las oportunidades son una cuestión colectiva que pueden potenciarse, se puede trabajar por ofrecerlas a todos (del mismo modo que se hace en las escuelas KIPP), a través del fomento de la comunicación, compartiendo la información para que cada cual llegue a su propio conocimiento y fomentando la integración de los individuos al tiempo que se fortalece a la comunidad, para así hacer del mundo un lugar más justo, seguro y saludable. Y es que tal y como dice el propio Malcolm Gladwell, es preciso mirar más allá del individuo y entender “que el mundo que habitamos y la gente de la que nos rodeamos ejercen un profundo efecto sobre quiénes somos.”

Moisés Alonso
Universidad Complutense de Madrid
moisesalonso@ucm.es.