

# PENSAR N× DUELE

## INFORMACIÓN

TÍTULO: Amplitud: Por qué los generalistas triunfan en un mundo especializado.

AUTOR: David Epstein

PÁGINAS: 349

EDITORIAL: Empresa Activa

AÑO: 2019

## LIBROS SIMILARES

Armas de Titanes, Tim Ferriss. Outliers, de Gladwell.

Amplitud, de David Epstein, es un libro que profundiza en algo que, como inquieto, disperso e interesado en mil y una materias, me ha llegado al corazón.

Epstein nos desglosa con distintos ejemplos, desde casos reales de empresas y personajes de todo tipo, hasta estudios de todo pelaje, cómo la figura del generalista, AKA interesado en todo, es clave en la toma de decisiones y de carreras profesionales.

Como todo, se inicia con un problema, que no es otro que en la educación superior se ha centrado en forzar la especialización, en vez de practicar, desde temprano, el **conocimiento conceptual y transferible**, algo que ayudaría a la amplitud de nuestra mente.

Nos encontramos ante el problema de que **estamos preparados para lo que hemos experimentado antes, pero muy poco para lo que no**. Somos capaces de aprender de la experiencia, pero no sin experiencia previa, algo que un mundo cambiante requiere (Habilidades de razonamiento conceptual que puedan conectar nuevas ideas y funcionar en distintos contextos).

**Los mayores beneficios lo conseguirán los que sean capaces de utilizar un conocimiento conceptual en distintos campos** y aplicarlo en formas novedosas.

## **Las habilidades complejas son lentas.**

Mientras en más contextos se aprenda algo, más modelos abstractos adquirirá quien aprende y menos se basarán en un conocimiento particular. Aprenden a aplicar su conocimiento a situaciones que nunca antes han vivido, lo que es **la esencia de la creatividad**.

Según los estudios, cuantos más indicios se daban antes de un examen, mejor rendimiento tenían los primeros días, pero menor rendimiento el día de la evaluación. Practicar con pistas para la solución no produce ningún aprendizaje duradero.

Si rindes muy bien cuando te evalúan en algo, **el antídoto es esperar más tiempo antes de repasar el mismo material otra vez**, para que el examen sea más difícil cuando lo hagas. La frustración no es una señal de que no estés aprendiendo, la facilidad sí.

Las investigaciones concluyen que, si los programas quieren impartir beneficios académicos perdurables, deberían enfocarse en habilidades abiertas. Enseñar a leer un poco antes no es una ventaja duradera. Enseñarles a conectar claves contextuales para entender lo que lee, sí que lo es. Al igual que con todas las dificultades deseables, **el problema es que una ventaja inicial ocurre rápidamente, mientras que el conocimiento profundo es lento**.

**El crecimiento más lento se da en las habilidades más complejas.**

[PND] Si eres un inquieto lo entenderás, lleva toda una vida aprender de muchos campos distintos, incluso retomándolo y volviéndolo a coger de nuevo en periodos distintos.

## **El pensamiento analógico.**

El pensamiento analógico profundo es la práctica de reconocer conceptos similares en distintos dominios o escenarios que no parecen, al principio, tener mucho en común.

Ante lo inesperado, la amplitud de analogías disponibles ayuda a determinar quién aprende algo. Cuando todos los miembros tienen la misma información, cuando surge un problema, un grupo de mentes similares no encontrará más analogías que una sola persona.

[PND] Esto ocurre mucho en proyectos como las Start Ups, donde se unen perfiles de una tipología similar, ya sean más técnicos o de ventas, y las soluciones o direcciones de las mismas siempre van en el mismo sentido porque son como una misma persona tomándolas.

## **El problema de tener demasiada tenacidad.**

**Match Quality:** describe el grado de correlación que existe entre el trabajo que alguien hace y la persona que es (sus habilidades y a qué cosas es proclive).

La falacia del coste hundido nos dice que **cuanto más tiempo y dinero has invertido en algo, más nos costará dejarlo**.

El autor nos pone como ejemplo contrario a Van Gogh, que **pasó por muchas profesiones, en cada una de ellas se implicó de manera extraordinaria** para, cuando pasaba algún tiempo, perder interés y cambiar a otra.

Hasta que encontró su propio estilo en el mundo de la pintura, después de cambiar el mismo también varias veces, y convertirse en una leyenda.

Su grit (tenacidad) estaría en un percentil bajo.

Responder a las experiencias de la vida con un cambio de rumbo, como Van Gogh, **es menos ordenado y claro que especializarte** en un solo campo y practicar hasta ser lo mejor que puedas, pero siempre es mejor que la planificación a corto plazo.

## **Coquetear con las distintas posibilidades.**

[Frances Hesselbein](#), una de las CEOs más reconocidas de la historia de USA y que reformó las instituciones que dirigió desde sus cimientos dijo lo siguiente: “ No me preguntes cuál ha sido

mi preparación” **“Yo no sabía que estaba preparada**, nunca fue mi intención ser líder, simplemente aprendía lo que necesitaba en cada momento”.

Siempre hizo aquello que consideraba que podía enseñarle algo y que le sirviese en aquel momento y, de alguna forma, **eso la fue preparando**.

Un estudio llevado por expertos en carreras inusuales llegó a la conclusión de que “Si pones a alguien en un contexto adecuado, es más probable que trabaje duro y que parezca, desde fuera, una persona tenaz y con mucho grit”.

Como la personalidad cambia más de lo que nos esperamos con el tiempo, las experiencias y los distintos contextos, **estamos mal posicionados para plantarnos rígidas metas a largo plazo**, cuando nuestro pasado consiste en tan solo unas pocas experiencias, poco tiempo y una reducida diversidad de contextos. Cada historial personal continúa evolucionando.

Herminia Ibarra, profesora de comportamiento organizacional nos dice “En lugar de esperar una respuesta firme, a priori, a la pregunta **¿En qué me quiero realmente convertir?** El estudio sugiere que es mejor convertirte en un científico de ti mismo, preguntándote pequeñas cuestiones que te puedas preguntar, como, ¿Cuál de mis varias posibilidades puedo comenzar a explorar?¿Cómo puedo hacerlo? En lugar de un gran plan, **encuentra experimentos que puedan realizarse rápidamente**”.

Lo llama **“Prueba y aprende en lugar de planifica e implementa”**.

Howard Finster, hasta los 59 años no se inició en la pintura, desde entonces ha hecho las portadas para grupos como R.E.M: “Comencé a pintar cuadros en 1976 sin experiencia alguna. Estas son mis pinturas. **Una persona no sabe lo que es capaz de hacer hasta que lo intenta. Intentar cosas es la clave para encontrar tu talento**”.

[PND] También me gusta llamarlo ser un MAKER. Haz, prueba, equívocate, no hay otra manera de saber si algo te atrae, eres bueno o solo era espectacular en tu cabeza.

## La ventaja de los Outsiders

**Efecto Einstellung:** describe la tendencia a emplear solo los métodos familiares, aun si hay a disposición mejores métodos.

[InnoCentive](#) es un laboratorio de I+D que tiene la particularidad de que muchos de sus descubrimientos lo realizan personas que no son especialistas en los campos que se supone que se están investigando. Las empresas plantean sus problemas y se dan recompensas para los que encuentren la solución, sea cual sea tu campo de especialización.

La clave de su éxito es que buscan personas externas que están al margen de los caminos habituales, de forma **que el propio campo del problema no restrinja la solución**. A veces, el campo es tan reducido que solo alguien que esté al margen puede ver una solución.

Eso no significa que los especialistas no tengan su hueco, cuando más información crean, más oportunidades hay para diletantes curiosos de unir información. **Cuanto más accesible sea la biblioteca pública del conocimiento humano, mas posibilidades existen de que haya personas que hagan conexiones de avanzada**.

[PND] La importancia de compartir tu conocimiento (build in public) y del código abierto.

## Pensamiento lateral

[Yokoi](#) fue el cerebro de Nintendo que diseñó consolas como la popular Game Boy, durante años fue un referente de su sector y una leyenda de la compañía desde su fallecimiento.

Se describía así: **“Yo no tengo ninguna habilidad especial. Tengo un conocimiento vago de todo”**.

Al enfrentarse con entornos malos y problemas inciertos, la amplitud de la experiencia es invaluable. Ante los entornos o problemas buenos, **la especialización reducida puede ser muy eficiente**. El problema radica en que, a menudo, esperamos que el hiperespecialista, debido a su experiencia en un área concreta, mágicamente sea capaz de extender sus habilidades a problemas y entornos malos. Los resultados pueden ser desastrosos.

## Diferentes perfiles

**Erizos:** suelen ver reglas simples y deterministas de causas y efectos, enmarcadas dentro de su área de experiencia, como los patrones que se repiten en un tablero de ajedrez.

**Zorros:** ven complejidad en lo que otros, equivocadamente, piensan que es causa-efecto. Entienden que la mayoría de las relaciones causa-efecto son probabilísticas y no deterministas. Existen cosas desconocidas, suerte y, aun cuando parece que la historia se repite, nunca lo hace exactamente igual.

## Aprender a abandonar las herramientas habituales.

**Un nivel de ambigüedad no parece ser malo a la hora de la toma de decisiones**, ya que puede ampliar herramientas de una organización en una forma especialmente valiosa. También le llama el autor **incongruencia**.

En los experimentos en los que se metía la incongruencia en la toma de decisiones, o sea, que **equilibraba los procedimientos estándar habituales de la organización con fuerzas (incongruentes) que empujaban en el otro sentido** se encontraban resultados excelentes.

Si se acostumbra a la toma de decisiones por equipo, fomentar la individualidad, o si se suele tomar las decisiones con cohesión fomentar la improvisación.

La NASA había usado un procedimiento de decisiones muy rígido hasta antes del desastre del Challenger, con la entrada del nuevo director, se implementó un proceso que requería un debate individual de opiniones, **que servían de contrapunto al proceso rígido instaurado**.

Arnold Toynbee: **“No existe una llave maestra que abra todas las cerraduras”**.

## La importancia de salir de tu campo de conocimiento.

Arturo Casadevall, especialista en desespecializar y profesor del John Hopkins dice “Me aplico esto, siempre le digo a la gente de mi equipo que lea algo cada día que esté fuera de su ámbito. Y, la mayoría, me responde que no tienen tiempo. Les digo que sí lo tienen, que es muy importante, **porque así amplias tu mundo y, es posible, que llegue el momento en que comiences a hacer conexiones”**.

[PND] Esto es la máxima del inquieto. Tú lee que ya te servirá de algo.

# EJERCICIOS Y PREGUNTAS PARA PENSAR

En esta sección te planteo varias preguntas y ejercicios para que despierten dudas y te generen distintas inquietudes y te lleven a mejorar por ti mismo. Si quieres compartirlas conmigo puedes hacerlo por redes sociales o al email [oscar@pensarnoduele.es](mailto:oscar@pensarnoduele.es)

¿Te defines como generalista o especializado?

¿Te dedicas a una profesión donde tu especialidad es lo predominante en tu día a día?

¿Sientes que tu especialidad te ha limitado en otras áreas?

Piensa en un problema o dificultad que tengas en tu trabajo o en tu proyecto personal y pregúntale a una persona completamente fuera de tu área profesional cómo lo resolvería.

SI TE HA GUSTADO ESTE RESUMEN CON COMENTARIOS PUEDES ENCONTRAR MÁS TEMAS  
PARA HACERTE PENSAR EN

# PENSAR N×DUELE

WEB> [PENSARNODUELE.ES](https://pensarnoduele.es)

COMUNIDAD> [DISCORD](#)

SI TIENES CUALQUIER SUGERENCIA QUE HACERME, PREGUNTA, PROPUESTA O, SIMPLEMENTE,  
CONECTAR, PUEDES HACERLO EN INSTAGRAM O EN EL CORREO OSCAR@PENSARNODUELE.ES