

Por qué algunas ideas sobreviven y otras mueren

IDEAS

que

PEGAN

MADE TO STICK

Chip Heath & Dan Heath



Viva

IDEAS
que
PEGAN

Chip Heath y Dan Heath

Prólogo de **Rafa Antón**

IDEAS
que
PEGAN



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY

LONDRES NUEVA YORK BUENOS AIRES

Colección Viva

Editado por LID Editorial Empresarial, S.L.

Sopelana 22, 28023 Madrid, España

Tel. 913729003 - Fax 913728514

info@lideditorial.com

LIDEDITORIAL.COM



A member of

businesspublishersroundtable.com

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

Título original: *Made to Stick*, Random House 2007

© Chip Heath & Dan heath 2007

© Rafael Antón 2008, de su prólogo

© LID Editorial Empresarial 2011, de esta edición

EAN-ISBN13: 9788483565834

Editor de la colección: Jose Antonio Menor

Editora: Maite Rodríguez Jáñez

Revisión de pruebas: Alejandro Navarro

Imagen de portada: © Funniefarm5 | Dreamstime.com

Impresión: Cofás, S.A.

Depósito legal: M-21.600-2010

Impreso en España / Printed in Spain

Primera edición: mayo de 2011

Índice

Prólogo de Rafa Antón

Agradecimientos

Introducción. ¿Qué se pega?

1. La verdad sobre las palomitas del cine
2. Acerca del contagio
3. Cómo surgió *Ideas que pegan*
4. ¿Quién acabó con los caramelos en Halloween?
5. Los seis principios de las ideas contagiosas
6. Repiqueteadores y oyentes
7. Creatividad sistemática

01. Simple

1. Encontrar la esencia de Southwest Airlines
2. Enterrar la entradilla
3. Si dice tres cosas, no está diciendo nada
4. Parálisis decisoria
5. Consultorios
6. Nombres, nombres, nombres
7. Compartir la esencia
8. Simple = Esencial + Conciso
9. Pájaro en mano
10. El Palm Pilot y el proverbio visual
11. Usar lo que hay
12. El concepto de pamplémusa

13. Complejidad de la simplicidad
14. Conceptos de Hollywood: argumentos de alto concepto
15. Analogías generativas
16. El poder de la simplicidad

02. Unívocamente inesperado

1. Conseguir la atención
2. Mantener la atención

03. Concreto

1. Los paisajes como celebridades ecológicas
2. Saber restar
3. La concreción es recordable
4. La teoría del velcro de la memoria
5. Ojos azules, ojos marrones
6. Camino hacia la abstracción: del proyecto a la máquina
7. Concretar permite coordinar
8. Los Ferrari van a Disney World
9. La concreción saca a la luz el conocimiento: las cosas blancas
10. Kaplan y Go Computer
11. Concretar ideas

04. Creíble

1. Encontrar la credibilidad
2. Pam Laffin, la antiautoridad
3. El poder de los detalles
4. Los miembros del jurado y el cepillo de dientes de Dath Vader
5. Más allá de la guerra
6. El principio de la escala humana
7. El test Sinatra y Safexpress
8. Tejido comestible
9. ¿Dónde está la carne?

10. Méritos verificables

11. Campamento para novatos

05. Emotivo

1. La verdad

2. La extensión semántica y el poder de asociación

3. Luchar contra la extensión semántica: la deportividad

4. Apelar al interés particular

5. Televisión por cable en Tempe

6. Evitar el sótano de Maslow

7. Comer en Iraq

8. El palomitero y las ciencias políticas

9. No la pringues con Tejas

10. ¿A quién le importa el piano a dúo?

06. Sucesión de hechoS

1. Hablando de trabajo en el comedor de Xerox

2. El público *im-pasivo*

3. Historias que inspiran: el caso de Jared

4. El arte de reconocer

5. Historias del Banco Mundial

6. La historia de la conferencia

Epílogo. Lo que realmente pega

1. El poder de reconocer

2. Conferencias y contagio

3. Más villanos

4. Cómo contagiar una idea: el marco comunicativo

5. John F. Kennedy contra Floyd Lee

Guía fácil para crear ideas que peguen

Notas

Índice onomástico

Prólogo

Me pidieron que escribiera el prólogo de este libro.

Lo leí primero.

Y después escribí esto, cerré el ordenador y enterré la cabeza de la prostituta muerta.

Rafa Antón

Presidente del Club de Creativos

Agradecimientos

A nuestro padre, por conducir un viejo Chevette color café y mandarnos a la universidad.

A nuestra madre, por prepararnos el desayuno todos los días durante 18 años (a los dos).

Varias personas comentaron nuestra propuesta inicial con gran esfuerzo. Queremos mostrar nuestro agradecimiento a las siguientes personas por ayudarnos a crear un documento lo bastante convincente como para pasar la primera prueba fundamental: Doug Crandall, James Dailey, Ben Ellis, John Lin, Tom Prehn, Chloe Salden y Craig Yee.

Cuando terminamos de escribir la primera mitad del libro estábamos entusiasmados y deseosos de recibir comentarios, así que se lo enviamos a un grupo de amigos y colegas, que nos complacieron devolviendo sus comentarios escritos. También le han ahorrado a usted, querido lector, montones de anécdotas poco convincentes y sin interés, así que usted también puede sentirse agradecido. Pasemos lista a esas excelentes personas: Daryl Anderson, E. Joseph Arias, Deena Bahri, Amy Bryant, Mark y Chelsea Dinsmore, Julie Balovich, Danny Fitelson, Alfred Edmond, Michael Erisman, Chris Ertel, Erika Faust, Craig Fox, Emmet Gaffney, Lisa Gansky, Liz Gerber, Julio González, Eric Guenther, Steven Guerrero, Susanna Hamner y Byron Penstock, Tod y Susan Hays, Fred y Brenda Heath, Ian Hill, Joe Lassiter, Alex Kazaks, Brian Kelly, Paul Marshall, George Miller, Shara Morales, Michael Morris, Derek Newton, Justin Osofsky, Jeff Pfeffer, Bill Sahlman, Andrew y Katie Solomon, Melissa Studzinski, Mark Schlueter, Paul Schumann, Steven Slon, Amy y Walter Surdacki, Bob Sutton, Mike Sweeney, Anthony Trendl, Ed Uyeshima, Steve y Trae Vassallo, Rachel Ward, Keith Yamashita. Gracias a todos por enviarnos los comentarios que necesitábamos cuando más falta hacían.

Lo que sigue es una mezcla de agradecimientos a personas que nos han ayudado de formas muy distintas. Gracias a Noah Weiss, que dedicó horas a peinar fuentes recónditas de ejemplos interesantes en las primeras fases, y a Maggie Cong-Huyen, que retomó el trabajo donde él lo había dejado. Gracias especialmente a Jeff Saunders por señalarnos la *Intención del Comandante*. Gracias a los alumnos de Chip de varios cursos de OB 368, que nos ayudaron a redefinir y verificar el marco de trabajo. Gracias a los colaboradores de Chip, que nos ayudaron a comprender muchas de estas ideas: Adrian Bangerter, Chris Bell, Jonah Berger, Sanford Devoe, Nate Fast, Alison Fragale, Emily Sternberg, Scott Wiltermuth. Gracias

a las siguientes personas, que leyeron el libro y ayudaron a recabar ejemplos para las ediciones internacionales: Eugene Chong, Hide Doi, Atsuko Jenks, Hyun Kim, Motoki Korenaga, Andreas Kornstaedt y Noriko Masuda.

Ahora viene el párrafo de las personas cuyo trabajo nos ha inspirado. No han tenido nada que ver con este libro y, a la vez, han tenido mucho que ver con él. Una carta de admiración a Edward Tufte, Don Norman, Malcolm Gladwell, James Carville, Stephen Denning, Robert McKee, Andy Goodman, Jim Thompson, Steven Tomlinson, Edward Burger, George Wolfe, David Placek, Keith Yamashita, Jacob Goldenberg, George Loewenstein, Robert Cialdini, Mark Schaller, David Rubin, Jan Brunvand y tantos otros que no nos perdonaremos no haber incluido en el momento de la impresión.

A nuestros agentes Don Lamm y Christy Fletcher: nos sentimos tremendamente agradecidos por haber hecho posible esta experiencia. Y gracias a Mark Fortier por haber difundido el libro.

Estamos obligados a darle las gracias a nuestro editor. Según lo que hemos oído de otros autores, por lo general hay que dar las gracias con la boca pequeña. Se trata de nuestro primer libro y se suponía que en el proceso de lanzarlo al mercado acumularíamos montones de historias de terror sobre el mundo editorial y nos sentiríamos infravalorados y sin apoyo. Random House ha sido un fracaso absoluto en este sentido. Ha sido tal placer de trabajar con el personal de Random House, han sido tan inesperada e innecesariamente majos, que nos cuesta saber por dónde empezar. Gracias a Debbie Aroff, Avidah Bashirrad, Rachel Bernstein, Nicole Bond, Evan Camfield, Gina Centrello, Kristin Fassler, Jennifer Hershey, Stephanie Huntwork, Jennifer Huwer, London King, Sally Marvin, Dan Menaker, Jack Perry, Tom Perry, Kelle Ruden, Robbin Schiff y Carol Schneider. Y a Sanyu Dillon. ¡Dios mío! ¿Cómo expresar correctamente nuestra gratitud por todo lo que has hecho? Increíble.

Nuestras gracias más sinceras en letra de molde, repujada y caligrafiada a nuestro corrector Ben Loehnen. Nuestros padres leerán este libro una vez, si tenemos suerte (por cierto, nuestro padre tiene una teoría cuántica de la literatura según la cual no vale la pena leer ningún libro de menos de 400 páginas. Dependemos exclusivamente de nuestros contactos para que nos lea). Mientras tanto, Ben se lo ha leído probablemente una docena de veces sin derrumbarse ni una sola, al menos en nuestra presencia. Ben, eres infinitamente paciente, considerado, perspicaz y colaborador. De acuerdo, esto empieza a sonar a anuario del instituto (¡sigue así!). Ahora en serio, sabemos que hemos sido insoportables en ocasiones, como con la campaña de la cinta adhesiva...

Gracias a nuestra familia por aguantarnos. Os debemos un agradecimiento sincero, que realmente no tiene nada que ver con este libro, sino con vuestro apoyo en todo lo que hacemos. Esta sección nos brinda la mejor oportunidad para grabarlo en letras de molde. Gracias mamá, papá, por habernos dado un coautor a cada uno. Gracias, Susan. Gracias, Emory. Gracias, hermana Susan. Gracias, Tod, Hunter y Darby.

Esperamos que disfruten con el libro. Ha sido un placer escribirlo.

Introducción.

¿Qué se pega?

Un amigo de un amigo nuestro, al que llamaremos Dave, viaja frecuentemente por negocios. Hace poco estuvo en Atlantic City para reunirse con unos clientes importantes y cuando terminó la reunión, como le sobraba tiempo antes del vuelo, decidió tomarse algo en un bar de la zona.

Acababa de terminarse la primera copa cuando una mujer atractiva se le acercó para invitarle a la segunda. Sorprendido y halagado, aceptó la invitación. La desconocida se dirigió hacia la barra y regresó con dos copas, una para ella y otra para él. Le dio las gracias, tomó un sorbo y a partir de aquí ya no se acuerda de nada más.

O, mejor dicho, eso es lo último que recuerda hasta que se despertó, desorientado, en la bañera de un hotel con el cuerpo sumergido en cubitos de hielo. Miró a su alrededor frenéticamente, intentando averiguar dónde estaba y cómo había llegado hasta allí. Entonces vio una nota que decía: «No se mueva. Llame al 112».

Sobre una mesita junto a la bañera había un teléfono móvil. Lo cogió y marcó el 112 torpemente, con los dedos entumecidos por el frío. La operadora, que curiosamente estaba familiarizada con la situación, le dijo: «Quiero que mueva la mano lentamente y con cuidado hacia atrás. ¿Siente un tubo sobresaliéndole por la parte inferior de la espalda?».

Angustiado, palpó a tientas y allí estaba el tubo. La operadora continuó: «Por favor, mantenga la calma. Le han extraído un riñón. Hay una red de tráfico de órganos en la ciudad y han dado con usted. Una ambulancia va de camino; no se mueva hasta que llegue».

Acaba de leer una de las leyendas urbanas de mayor éxito de los últimos quince años cuyo primer indicio es el típico comienzo de toda leyenda urbana: «un amigo de un amigo...». ¿Se ha dado cuenta de que los amigos de nuestros amigos suelen llevar vidas mucho más interesantes que nuestros propios amigos?

Es probable que ya hubiera oído la historia del robo del riñón. Existen cientos de versiones en circulación, aunque todas ellas comparten un núcleo formado por tres elementos: la droga en la bebida, la bañera llena de hielo y el desenlace del robo de riñón. En una versión aparece un hombre casado que recibe una bebida narcotizada de una prostituta a la que ha invitado a su habitación en Las Vegas. Pura moralina con riñones.

Suponga que cierra el libro en este instante, se toma un descanso de una hora y, a continuación, llama a un amigo para contarle la historia sin releerla. Existe la posibilidad de que su versión sea casi perfecta, aunque tal vez se le olvide que el protagonista se encontraba en Atlantic City «para reunirse con unos clientes importantes». Total, ¿a quién le importa eso? Sin duda, se acordaría de lo fundamental.

La historia del robo del riñón es contagiosa. La comprendemos, la recordamos, podemos volver a contarla y, si creemos que es cierta, es capaz de modificar nuestra conducta permanentemente, al menos en lo que se refiere a aceptar bebidas de desconocidos atractivos.

Comparemos la historia del robo del riñón con el siguiente pasaje extraído de un folleto distribuido por una organización sin ánimo de lucro¹. Comienza así: «La cimentación comunitaria integral se presta de forma natural a un racionalismo del rendimiento de la inversión, susceptible de ser modelado a partir de la práctica actual».

Y continúa argumentando que «un factor restrictivo del flujo de recursos hacia los CCI consiste en que los órganos de financiación a menudo deben recurrir al establecimiento de objetivos o requisitos categóricos en la concesión de donaciones con vistas a garantizar la corresponsabilidad».

Suponga que cierra el libro en este instante y se toma un descanso de una hora. Mejor aún, olvídese de esperar una hora y llame directamente a un amigo para contarle el pasaje sin releerlo. Buena suerte.

¿Es justo comparar una leyenda urbana con un mal pasaje escogido a propósito? Evidentemente, no, aunque aquí es donde las cosas se ponen interesantes. Piense en nuestros dos ejemplos como los dos polos del espectro de la memoria: ¿cuál se parece más a los mensajes que encuentra en su entorno laboral? Si forma parte de la mayoría, su lugar de trabajo gravita hacia el polo sin ánimo de lucro como una estrella polar.

Tal vez sea perfectamente natural el hecho de que algunas ideas sean intrínsecamente interesantes (una banda de ladrones de órganos) y otras carezcan intrínsecamente de interés (la estrategia financiera de una ONG). Es el debate sobre si se nace o se hace, aplicado a las ideas. Es decir, ¿las ideas nacen interesantes o se hacen interesantes?

Dado que éste es un libro divulgativo, analizaremos cómo podemos modelar nuestras ideas para que triunfen en el mundo. Muchos de nosotros nos esforzamos para comunicar eficazmente nuestras ideas y conseguir que marquen la diferencia. Una profesora de biología dedica una hora a explicar la mitosis y al cabo de una semana sólo tres alumnos se acuerdan de la explicación. Un directivo revela una nueva estrategia mientras los empleados asienten entusiasmados y el día siguiente los observa implementando tranquilamente la estrategia anterior.

A muchas buenas ideas les cuesta triunfar en el mundo, mientras que la ridícula historia del robo del riñón continúa circulando sin ningún recurso que la apoye. ¿Por qué? ¿Sólo porque

un riñón extirpado vende mucho más que otros asuntos? ¿O es posible conseguir que una idea loable y verdadera circule con tanta eficacia como este relato falso?

1. La verdad sobre las palomitas del cine

Art Silverman miraba fijamente un cucurucho de palomitas que se encontraba sobre el escritorio de su despacho, que parecía estar fuera de lugar y que había impregnado su despacho de tufo a sucedáneo de mantequilla. Silverman sabía, a raíz de los estudios de su organización, que las palomitas que tenía sobre la mesa no eran saludables. En realidad, sorprendía lo poco sanas que eran. Le habían encargado que desarrollara una forma de comunicar este mensaje a los confiados aficionados estadounidenses al cine.

Silverman trabaja para el Centro Científico para el Interés Público (CSPI), un grupo sin ánimo de lucro que trata de educar a la sociedad sobre cuestiones de nutrición. El CSPI había enviado varios cucuruchos de palomitas procedentes de una docena de salas de cine de tres grandes ciudades a un laboratorio para que realizase un análisis nutricional y los resultados habían sorprendido a todo el mundo.

El Ministerio de Agricultura estadounidense (USDA) recomienda que una dieta normal no contenga más de 20 gr de grasas saturadas al día. Según los resultados del laboratorio, el cucurucho de palomitas tenía 37.

El culpable era el aceite de coco que se suele usar en las salas de cine para hacer estallar las palomitas. Este aceite ofrece grandes ventajas respecto a otros porque proporciona una estupenda textura y suavidad al maíz, y despiden un aroma más agradable y natural que los aceites alternativos aunque, como indicaban los resultados del laboratorio, tiene un contenido muy elevado de grasas saturadas.

La porción individual de palomitas sobre el escritorio de Silverman (un tentempié para comer entre horas) contenía casi el doble de la cantidad diaria recomendada de grasas saturadas y esos 37 gr correspondían a una porción mediana de palomitas, por lo que no había duda de que una porción de mayor tamaño podría haber triplicado esta cantidad.

El problema para Silverman era que poca gente sabe lo que significan «37 gr de grasas saturadas». Casi nadie memoriza las recomendaciones de nutrición diaria del USDA y, por lo tanto, no sabemos si 37 gr es una cantidad buena o mala. E, incluso si intuimos que es mala, nos preguntaríamos si es mala de verdad (como un cigarrillo) o sólo regular (como una galleta o un batido).

La propia expresión «37 gr de grasas saturadas» consigue que los ojos de muchos se vuelvan vidriosos. «La grasa saturada no tiene ningún atractivo —explica Silverman—. Es un concepto seco y académico. ¿A quién le importa?».

Silverman podría haber creado algún tipo de comparación visual, quizá un anuncio que enfrentara la cantidad de grasa saturada de las palomitas a la cantidad diaria recomendada por

el USDA, por ejemplo con un gráfico de barras donde una de ellas fuera el doble de alta que la otra.

Pero seguía siendo demasiado científico y racional, y la cantidad de grasa de las palomitas no era racional; era alarmante. El CSPI necesitaba encontrar la manera de modelar el mensaje para comunicar precisamente esta preocupación y a Silverman se le ocurrió una solución.

El 7 de septiembre de 1992, el CSPI convocó una rueda de prensa para presentar el siguiente mensaje: «Una porción mediana de palomitas con mantequilla de una sala de cine cualquiera contiene más grasas que obstruyen las arterias que unos huevos con panceta para desayunar, un Big Mac con patatas para comer y un filete para cenar, con sus correspondientes guarniciones y todo junto».

Los del CSPI no menospreciaron el poder de las imágenes, sino que expusieron el menú grasiento al completo ante las cámaras de televisión. Un día entero de alimentos insalubres sobre la mesa y todas esas grasas saturadas medidas en una única porción de palomitas.

La noticia causó sensación de inmediato; apareció en la CBS, la NBC, la ABC y la CNN, ocupó las portadas de *USA Today*, *Los Angeles Times* y la sección de estilo del *Washington Post*. Los presentadores Leno y Letterman hicieron chistes sobre las palomitas empapadas de grasa y los redactores dejaron volar su imaginación en los titulares: «Las palomitas, sólo para mayores de edad», «Luces, acción... ¡colesterol!», «Palomitas en el cine: sesión doble de grasa».

La idea se propagó y los cinéfilos, repugnados por la noticia, huyeron de las palomitas a manadas. Las ventas se desplomaron y los empleados de las salas de cine se acostumbraron a sortear preguntas sobre si las palomitas se hacían con el aceite malo. Poco después, casi todas las grandes cadenas de cines del país (incluidas United Artists, AMC y Loews) anunciaron que dejarían de usar el aceite de coco².

2. Acerca del contagio

La anterior es la historia del éxito de una idea o, mejor aún, la historia del éxito de una idea verdadera. Los del CSPI conocían al público al que iba dirigido el mensaje y desarrollaron una forma de comunicar la idea que les hiciera escuchar y atenerse a ella. La idea cuajó del mismo modo que la historia del robo del riñón.

Para ser sinceros, el CSPI lo tenía todo en su contra porque el mensaje de que «las palomitas del cine son grasientas» carece del morboso atractivo que posee una banda de ladrones de órganos. Nadie se despertó en una bañera llena de hielo; la historia no era sensacional, ni siquiera era particularmente entretenida. Más aún, no había una circunscripción natural para la noticia, ya que pocos de nosotros nos esforzamos por estar al día de las noticias sobre palomitas. Tampoco salían famosos, modelos ni mascotas monas.

En resumen, la idea de las palomitas se parece mucho a las ideas que solemos manejar todos

los días. Son ideas interesantes pero no sensacionales, verídicas pero no increíbles, importantes pero no de vida o muerte. Y, a no ser que trabaje en el sector de la publicidad o las relaciones públicas, probablemente no disponga de muchos recursos para respaldar sus ideas, como un presupuesto multimillonario para publicidad o un equipo de pensadores profesionales. Sus ideas tienen que sostenerse sobre sus propios méritos.

Hemos escrito este libro para ayudarle a que sus ideas se propaguen, es decir, se entiendan, se recuerden y causen un efecto duradero, modificando las opiniones o las conductas de su público.

Llegados a este punto, merece la pena preguntarse por qué necesita imponer sus ideas. Después de todo, la gran mayoría de nuestras comunicaciones diarias no tienen por qué ser contagiosas. Por ejemplo, una interacción del tipo «pasa la sal» no tiene que ser memorable y cuando le contamos a un amigo nuestros problemas conyugales no estamos intentando causar un efecto duradero.

Es decir, no todas las ideas son dignas de propagarse. Cuando preguntamos a la gente con qué frecuencia necesitan que una idea se extienda, nos responden que la necesidad surge entre una vez al mes y una vez a la semana, o sea entre 12 y 52 veces al año. Para los directivos, se trata de grandes ideas sobre nuevas orientaciones estratégicas y normas de conducta. Los profesores intentan comunicar temas, conflictos y tendencias a sus alumnos, aquellas cuestiones y formas de pensar que perdurarán mucho después de que los hechos concretos se hayan desvanecido. Los columnistas se esfuerzan por modificar la opinión de sus lectores en temas políticos. Los líderes religiosos persiguen compartir su sabiduría espiritual con sus feligreses. Las ONG tratan de persuadir a los voluntarios para que contribuyan con su tiempo y a los donantes para que aporten dinero a favor de una buena causa.

Lo cierto es que, dada la importancia de conseguir que una idea se difunda, sorprende la poca atención que se presta al asunto. Cuando nos aconsejan cómo transmitir un mensaje, suele tener que ver con la forma de hacerlo: «manténgase derecho, establezca contacto visual, use gestos apropiados, practique mucho aunque sin llegar a ser artificial». A veces nos ofrecen recomendaciones sobre la estructura: «adelante lo que vaya a decir, dígallo y después repita lo que ha dicho». O «atraiga primero la atención mediante un chiste o un relato». Otro tipo de consejos se refieren al conocimiento del público: «sepa lo que les preocupa para poder adaptar su mensaje». Y, en último lugar, aparece el latiguillo más común en el mundo de los consejos de la comunicación: «repita, repita, repita».

Todas estas recomendaciones tienen su aspecto positivo, salvo quizá el énfasis en la repetición (si hay que contar lo mismo diez veces, probablemente la idea no estaba bien diseñada desde el principio. De hecho, ninguna leyenda urbana hace falta repetirla diez veces). Sin embargo, este abanico de consejos presenta un defecto manifiesto, ya que a Art Silverman no le ayuda a explicar que las palomitas del cine son nefastas para la salud.

Huelga decir que Silverman sabe que debe establecer contacto visual y practicar, ¿pero qué

mensaje se supone que tiene que practicar? Conoce a su público: les gustan las palomitas y no se dan cuenta de lo insalubres que son. Pero, ¿cuál es el mensaje que debe compartir? Y, para complicarlo todo, Silverman es consciente de que no podrá permitirse el lujo de repetir, sino que cuenta con una única oportunidad de conseguir que los medios se interesen en su historia.

Pensemos en una profesora de primaria. Conoce su objetivo: enseñar los materiales estipulados por la comisión nacional de educación. Conoce a su público: alumnos de tercero con una serie de conocimientos y técnicas. Sabe comunicar con eficacia y es una virtuosa de la postura, la dicción y el contacto visual. Tiene claro su objetivo, su público y el formato, pero no el diseño del mensaje. Los estudiantes de biología necesitan comprender la mitosis, de acuerdo, ¿y después, qué? Existe un número infinito de maneras de enseñar la mitosis, ¿cuál tendrá éxito? ¿Y cómo podemos reconocerla de antemano?

3. Cómo surgió Ideas que pegan

La cuestión en líneas generales radica en cómo diseñar una idea contagiosa. Hace varios años nos dimos cuenta de que habíamos dedicado una década a estudiar la forma en que se contagian las ideas. Aunque nuestra experiencia procedía de distintos campos, nos habíamos centrado en una misma pregunta: ¿por qué unas ideas tienen éxito y otras fracasan?

Dan, apasionado de la educación, cofundó una editorial nueva llamada Thinkwell a partir de un planteamiento bastante herético: si tuviera que desarrollar un libro de texto desde cero mediante el uso del vídeo y las tecnologías en lugar de textos, ¿cómo lo haría? Como jefe de redacción de Thinkwell, Dan trabajó con su equipo para determinar la mejor forma de enseñar asignaturas como la economía, la biología, las matemáticas y la física. Tuvo la oportunidad de colaborar con algunos de los profesores más eficaces y queridos de todo el país: un profesor de matemáticas y cómico a la vez, un profesor de biología nombrado Profesor del Año, o un profesor de economía que era también capellán y dramaturgo. Dan disfrutó sobre todo con un curso intensivo sobre las características del buen profesor y descubrió que, si bien cada maestro tenía un estilo único, sus metodologías pedagógicas en conjunto eran casi idénticas.

Chip, en tanto que profesor de la Universidad de Stanford, había dedicado una década a preguntarse por qué, en ocasiones, las ideas malas triunfan en el mercado social de las ideas. ¿Cómo podía una idea falsa desplazar a otra verdadera? ¿Por qué unas ideas son más contagiosas que otras? En su primera incursión en estas cuestiones, se sumergió en el mundo de las ideas «contagiosas por naturaleza», como las leyendas urbanas o las teorías de la conspiración. A lo largo de los años se familiarizó inquietantemente con algunas de las historias más repulsivas y absurdas del ideario colectivo y ahora puede decir que las ha oído todas. He aquí una pequeña muestra de ellas:

- la rata frita del Kentucky. En realidad, cualquier historia relacionada con ratas y comida rápida se encuentra sobre terreno fértil.
- la Coca-Cola pudre los huesos. Es un temor muy extendido en Japón, aunque por el

momento el país no ha experimentado ninguna epidemia de adolescentes gelatinosos.

- si hacemos señales con las luces largas a un coche con los faros apagados, nos disparará un pandillero.
- la Muralla China es la única construcción humana visible desde el espacio (sin duda, la muralla es larga, pero no muy ancha. Piénselo bien: si la muralla fuera visible, cualquier autopista interestatal estadounidense también lo sería y tal vez algún que otro gran almacén de Wal-Mart).
- sólo usamos el 10% de nuestro cerebro (si fuera cierto, el daño cerebral sería mucho menos preocupante).

Chip, junto con sus alumnos, ha dedicado cientos de horas a recoger, codificar y analizar ideas contagiosas por naturaleza: leyendas urbanas, rumores de época de guerra, refranes, teorías de la conspiración y chistes. Aunque las leyendas urbanas son falsas, muchas ideas contagiosas por naturaleza son verdaderas. De hecho, quizá la clase más antigua de idea contagiosa por naturaleza sean los refranes, porciones de sabiduría capaces de perdurar a lo largo de los siglos y a través de culturas. Como ejemplo, han aparecido versiones del dicho «Cuando el río suena, agua lleva» en más de 55 idiomas diferentes.

Con motivo del estudio de las ideas contagiosas por naturaleza, tanto triviales como profundas, Chip ha realizado más de 40 experimentos con más de 1.700 participantes sobre temas como:

- por qué se siguen leyendo las profecías de Nostradamus después de 400 años.
- por qué es tan inspiradora la colección de libros de *Sopa de pollo para el alma*.
- por qué perduran los remedios populares ineficaces.

Desde hace algunos años imparte una asignatura en Stanford bajo el título de «Cómo conseguir que una idea sea contagiosa», con la premisa de que si comprendemos lo que hace que una idea sea contagiosa por naturaleza, tendremos más probabilidades de conseguir que se propaguen nuestros mensajes. Durante los últimos años, ha enseñado sobre este asunto a varios cientos de estudiantes encaminados a las profesiones de directivo, analista de políticas públicas, periodista, diseñador o director de cine.

Para terminar con la historia de los hermanos Heath, en 2004 caímos en la cuenta de que estábamos enfocando el mismo problema desde ángulos diferentes. Chip había analizado y enseñado lo que hace que algunas ideas sean contagiosas. Dan había intentado desarrollar formas pragmáticas de conseguir contagiar ideas.

Chip había comparado el éxito de diferentes leyendas urbanas y otros relatos. Dan había cotejado el éxito de distintas lecciones de matemáticas y gubernamentales. Chip era investigador y profesor. Dan era activista y escritor (y también sabíamos que haríamos felices a nuestros padres si pasábamos más tiempo juntos).

Queríamos aislar las ideas contagiosas (naturales y elaboradas) y descubrir qué las hacía contagiosas. ¿Por qué son tan convincentes las leyendas urbanas? ¿Por qué algunas lecciones de química funcionan mejor que otras? ¿Por qué casi toda sociedad cuenta con un refranero? ¿Por qué algunas ideas políticas se propagan con facilidad y otras no lo consiguen?

En resumen, pretendíamos averiguar qué es contagioso. Adoptamos la terminología del *contagio* de uno de nuestros autores favoritos, Malcolm Gladwell. En 2000, Gladwell escribió un libro genial titulado *La clave del éxito*, donde examinaba las fuerzas que causan que un fenómeno social se propague, es decir, que dé el salto de un grupo pequeño a otro grande, de la misma forma en que las enfermedades contagiosas se extienden rápidamente en cuanto infectan a una masa crítica determinada de personas. ¿Por qué resurgieron los zapatos Hush Puppies? ¿Por qué los índices de criminalidad de Nueva York cayeron repentinamente en picado? ¿Por qué tuvo tanto éxito *Clan ya-yá*?

La clave del éxito se divide en tres apartados. El primero aborda la necesidad de contar con las personas correctas; el segundo, acerca del factor gancho, argumenta que las innovaciones tienen más probabilidades de propagarse cuando son contagiosas; y el tercero trata del contexto correcto. Cuando se publicó *La clave del éxito*, Chip cayó en la cuenta de que el término «contagio» era perfecto para referirse al atributo que perseguía en sus investigaciones dentro del mercado de las ideas.

El presente libro es un complemento a *La clave del éxito* en cuanto a que identificaremos los rasgos que hacen de una idea contagiosa, más allá del ámbito del libro de Gladwell. A él le interesa saber por qué los movimientos sociales son epidémicos. A nosotros nos interesa la construcción eficaz de las ideas, lo que hace que algunas se contagien y otras desaparezcan. Aunque nuestro enfoque se desmarque de la zona de influencia de *La clave del éxito*, hemos querido rendir homenaje a Gladwell por el término contagio, que se nos ha contagiado.

4. ¿Quién acabó con los caramelos en Halloween?

En los años 60 y 70, la tradición infantil anglosajona de ir casa por casa pidiendo golosinas en la víspera del día de Todos los Santos se vio amenazada por los rumores que empezaron a circular sobre sádicos que introducían cuchillas en las manzanas de caramelo y trampas explosivas en las gominolas. Los rumores afectaron a la fiesta de Halloween por todo Estados Unidos. Los padres examinaban cuidadosamente las bolsas de chucherías de sus hijos, los colegios abrían sus puertas para que los niños pudieran pedir golosinas dentro de un entorno más seguro y los hospitales se ofrecían a radio-grafiar los caramelos.

En 1985, una encuesta de ABC News indicaba que al 60% de los padres les preocupaba que sus hijos pudieran ser víctimas. Todavía muchos padres enseñan a sus hijos a no comer nada que no esté envasado. Es la triste historia de una fiesta familiar mancillada por unos malvados que, inexplicablemente, tienen intención de hacer daño a los niños. No obstante, en 1985 el caso dio un giro extraño cuando unos investigadores descubrieron un dato sobrecogedor sobre

la epidemia de la manipulación de caramelos: era un mito.

Los sociólogos Joel Best y Gerald Horiuchi estudiaron cada incidente de Halloween conocido desde 1958 y no encontraron ningún caso en que un extraño pusiera en peligro la vida de un menor manipulando las golosinas de la víspera del día de Todos los Santos.

Dos niños fallecieron en Halloween, aunque sus muertes no estuvieron provocadas por desconocidos. Un niño de cinco años encontró el alijo de heroína de su tío y murió de sobredosis. Sus familiares intentaron borrar las huellas esparciendo heroína sobre sus caramelos. En otro caso, el padre, con la esperanza de cobrar el seguro, provocó la muerte de su propio hijo contaminando sus dulces con cianuro.

En otras palabras, la evidencia sociológica más rotunda revela que no pasa absolutamente nada por aceptar dulces de desconocidos; de quien hay que protegerse es de la propia familia.

La historia de la manipulación de golosinas ha modificado la conducta de millones de padres durante los últimos 30 años³. Lamentablemente, ha generalizado la desconfianza entre vecinos e, incluso, ha conseguido modificar la legislación estadounidense: tanto California como Nueva Jersey han aprobado leyes que contienen penas especiales para los manipuladores de dulces. ¿Por qué tuvo tanto éxito esta idea?

5. Los seis principios de las ideas contagiosas

La historia de los caramelos de Halloween es, en cierto modo, la cara opuesta del relato del CSPI. Ambas subrayan un peligro inesperado en una actividad común (comer caramelos en Halloween y palomitas en el cine), ambas requieren una actuación sencilla (examinar las golosinas de nuestro hijo y evitar las palomitas en el cine), ambas se sirven de imágenes muy gráficas y concretas que se afianzan fácilmente en la memoria (una cuchilla escondida en una manzana de caramelo y una mesa llena de alimentos grasientos) y sendas historias recurren a los sentimientos (el miedo en el caso de los caramelos de Halloween y la repugnancia en el caso de las palomitas).

La leyenda del robo del riñón también comparte muchos de estos rasgos: un desenlace totalmente inesperado (un tipo que va a un bar y acaba con un riñón de menos), un montón de detalles concretos (la bañera llena de hielo, el extraño tubo que sobresale por la parte inferior de la espalda) y los sentimientos: miedo, repugnancia, sospecha.

Empezamos a observar los mismos temas y atributos reflejados en un gran abanico de ideas de éxito. A raíz de las investigaciones de Chip (y revisando los estudios de docenas de folcloristas, psicólogos, pedagogos, politólogos y caza-refranes), descubrimos que las ideas contagiosas comparten ciertos grandes rasgos. No es que exista una fórmula para diseñar ideas contagiosas, ni mucho menos, pero lo cierto es que las ideas contagiosas recurren a una serie de rasgos comunes que las hacen más susceptibles de triunfar.

Pongamos que estuviéramos analizando las características de un buen jugador de baloncesto.

Puede estar seguro de que cualquier buen baloncestista presenta un subgrupo de rasgos como la altura, la velocidad, la agilidad, la potencia y el sentido de la cancha, aunque no se necesitan todos ellos para ser bueno. De hecho, algunos defensas estupendos son bastante escuálidos y miden 1,77. Por otra parte, contar con todos los rasgos no garantiza ser bueno, como lo demuestran todas las personas de dos metros que son torpes. Eso sí, si estuviéramos en la cancha del barrio tratando de elegir a nuestro equipo de entre desconocidos, probablemente deberíamos arriesgarnos con el chaval de dos metros.

Las ideas funcionan de forma muy similar. Una técnica que podemos aprender es la capacidad para reconocer las ideas que poseen talento natural, como el desconocido de 2 metros. Más adelante analizaremos la campaña publicitaria de Subway, centrada en un universitario obeso, de nombre Jared, que perdió más de 90 kg comiendo bocadillos de Subway todos los días. La campaña fue todo un éxito, aunque no la diseñó una agencia publicitaria de Madison Avenue, sino el propietario de un local que fue capaz de reconocer una historia extraordinaria.

En este punto se viene abajo nuestra analogía del baloncesto, ya que en el mundo de las ideas podemos diseñar genéticamente a nuestros jugadores y crear ideas que tengan el máximo gancho.

Mientras estudiábamos cientos de ideas contagiosas, observamos que una y otra vez entraban en el juego los mismos seis principios.

5.1 Simple

¿Cómo podemos descubrir el núcleo fundamental de una idea? Un abogado de éxito explica que si argumenta «diez temas, por mucho que todos sean buenos, cuando se reúna el jurado no se acordarán de ninguno». Para despojar una idea de todo hasta llegar a su núcleo, debemos dominar la técnica de la exclusión, priorizar implacablemente. No se trata de resumir; lo ideal no son las citas jugosas, sino los refranes. Tenemos que crear ideas que sean a la vez sencillas y profundas. La regla de oro es la máxima simplicidad, esa frase única tan profunda que alguien pueda dedicar la vida entera a aprender a obedecerla.

5.2 Unívocamente inesperado

¿Cómo conseguir que nuestro público preste atención a nuestras ideas y mantenga el interés cuando necesitamos tiempo para hacernos entender? Incumpliendo sus expectativas, siendo contra-intuitivos. Una bolsa de palomitas es tan insana como un día entero de comidas grasientas. Podemos utilizar la sorpresa (un sentimiento cuya función consiste en incrementar la agudeza mental y provocar la concentración) para lograr la atención de la gente.

Sin embargo, dado que la sorpresa no es duradera, para que nuestra idea permanezca debemos generar interés y curiosidad. ¿Cómo lograr que los alumnos se muestren atentos en la 48ª clase de historia del curso? Se puede captar la curiosidad durante un largo período de tiempo

abriendo lagunas sistemáticamente en el conocimiento de nuestro público para llenarlas a continuación.

5.3 Concreto

¿Cómo conseguir que una idea quede clara? Explicándola en términos de acciones humanas, de información sensorial. Aquí es donde muchos mensajes comerciales fracasan. A menudo, las declaraciones de intenciones, sinergias, estrategias y visiones son ambiguas hasta el punto de carecer de sentido. Las ideas contagiosas por naturaleza están repletas de imágenes concretas (bañeras llenas de hielo, manzanas de caramelo con cuchillas) porque nuestro cerebro está diseñado para recordar datos concretos.

En los refranes, una verdad abstracta suele venir codificada en lenguaje concreto: «Más vale pájaro en mano que ciento volando». Hablar con concreción es el único modo de asegurarnos de que nuestra idea signifique lo mismo para todas las personas del público.

5.4 Creíble

¿Cómo lograr que la gente se crea nuestras ideas? Cada vez que C. Everett Koop, antiguo jefe del servicio federal de sanidad, comenta algún asunto de salud pública, la mayoría de los oyentes aceptan sus ideas sin escepticismo, claro que en casi ninguna situación del día a día gozamos de la misma autoridad. Las ideas contagiosas necesitan llevar sus propias credenciales. Tenemos que conseguir que la gente pueda comprobar nuestras ideas por ellos mismos, algo así como el «busque y compare» del mundo de las ideas. Cuando intentamos presentar un argumento, casi todos recurrimos instintivamente a los números puros y duros, aunque en muchos casos éste es precisamente el enfoque equivocado. En el único debate presidencial estadounidense de 1980 entre Ronald Reagan y Jimmy Carter, Reagan pudo haber citado innumerables estadísticas que demostraran el estancamiento de la economía. Sin embargo, planteó una pregunta sencilla que permitía que los votantes participaran por ellos mismos. «Antes de votar—dijo—, pregúntense si su situación económica hoy en día es mejor que hace cuatro años».

5.5 Emotivo

¿Cómo conseguir que a la gente le interesen nuestras ideas? Haciéndoles sentir. En el caso de las palomitas del cine, hacemos que sientan repugnancia de su insalubridad. El dato de los 37 gramos no suscita ninguna sensación. Los estudios demuestran que las personas tienen más probabilidades de hacer una donación a un único individuo necesitado que a toda una región empobrecida. Estamos diseñados para albergar sentimientos hacia las personas, no hacia las abstracciones. A veces, lo más complicado es encontrar la sensación correcta que debemos provocar. Por ejemplo, es difícil conseguir que los adolescentes dejen de fumar

infundiéndoles temor ante las consecuencias, pero es fácil lograrlo si recurrimos a su resentimiento contra la doble moral de las tabacaleras.

5.6 Sucesión de hechos

¿Cómo conseguir que la gente siga nuestras ideas? Contándoles historias. Los bomberos suelen intercambiar relatos después de cada incendio y al hacerlo multiplican sus experiencias. Tras años de escuchar estas historias, poseen un catálogo mental más rico y completo de situaciones críticas ante las que pueden enfrentarse durante un incendio, junto con las respuestas apropiadas en cada situación. Los estudios demuestran que ensayar mentalmente una situación nos ayuda a actuar mejor cuando nos la encontremos en el mundo real. De igual modo, escuchar historias funciona como una especie de simulador de vuelo mental, preparándonos para responder con más rapidez y eficacia.

Ésos son los seis principios de las ideas que triunfan. Para resumir, enumeraremos los requisitos imprescindibles de toda idea brillante: un suceso unívocamente inesperado, concreto, creíble, emotivo y simple. El observador habilidoso notará que esta frase puede compactarse en las siglas *SUCCESS* [éxito en inglés, la última ese un poco forzada, pero nos lo agradecerás cuanto intentes recordarlo]. Es pura coincidencia, por muy visto que esté. Evidentemente, podríamos haber cambiado *simple* por *esencial* y reorganizar las letras, pero coincidirás con nosotros en que *SUCCEE* es menos recordable.

Para aplicar estos principios no se necesita ningún conocimiento especial; no existe el título universitario de *contagiólogo*. Además, muchos de los principios son de sentido común. ¿Acaso no intuía de antemano que hay que ser concreto y contar una historia? Digamos que el público de la prosa excesivamente complicada y exánime no es precisamente muy abundante.

¡Un momento! Estamos afirmando que aplicar estos principios es fácil y lo cierto es que muchos de ellos parecen relativamente de sentido común. Entonces, ¿por qué no estamos inundados de ideas contagiosas y genialmente diseñadas? ¿Por qué están nuestras vidas llenas de instrucciones y trámites en lugar de refranes?

Por desgracia, en esta historia también hay un villano. Se trata de una tendencia psicológica natural que confunde sistemáticamente nuestra capacidad para crear ideas basadas en estos principios. Se denomina la maldición del conocimiento y nos referiremos a ella en mayúsculas a lo largo de este libro para otorgarle el dramatismo que creemos que se merece.

6. Repiqueteadores y oyentes

En 1990, Elizabeth Newton se doctoró en Psicología en Stanford con el estudio de un sencillo juego en el que dividió a los participantes en repiqueteadores y oyentes⁴. Los primeros recibían una lista con 25 canciones conocidas, como el cumpleaños feliz o el himno nacional, de entre las que debían escoger una y repiquetear el ritmo a un oyente dando golpecitos sobre

una mesa. La misión del oyente consistía en adivinar la canción basándose en las pulsaciones que escuchaba (por cierto, es un experimento divertido para practicarlo en casa si tiene cerca algún buen oyente).

La tarea del oyente en este juego es bastante ardua. A lo largo del experimento de Newton se repiquetearon 120 canciones, de las cuales los oyentes adivinaron sólo el 2,5%, es decir tres canciones de 120.

Lo que hizo que el resultado fuera merecedor de una tesis en psicología fue que antes de que los oyentes averiguaran el nombre de cada canción, Newton pidió a los repiqueteadores que predijeran las probabilidades de que los oyentes la adivinaran correctamente. Pronosticaron un 50% de probabilidades.

Los repiqueteadores transmitieron su mensaje correctamente uno de cada 40 veces, pero pensaban que la proporción era de uno cada dos. ¿Por qué?

Cada vez que un repiqueteador daba golpecitos en la mesa al ritmo de la música, estaba escuchando la canción en su cabeza.

Inténtelo usted, repiquetea la melodía del himno nacional y comprobará que es imposible no escuchar la música en la cabeza. Por su parte, los oyentes no oyen la melodía, sino una serie de golpes desconectados, una especie de código Morse extraño.

En el experimento, los repiqueteadores se quedaron pasmados cuando descubrieron lo mucho que les costaba a los oyentes descubrir la melodía. ¿Acaso no era obvio? La expresión del repiqueteador cada vez que un oyente decía «feliz cumpleaños» en lugar del himno nacional era divertidísima. Parecía que estuviera pensando cómo se puede ser tan estúpido.

Es duro ser repiqueteador. El problema consiste en que los repiqueteadores han recibido cierta información (el título de la canción) que les hace imposible imaginar lo que es no disponer de él. Mientras repiquetean, no se dan cuenta de que los oyentes sólo escuchan golpes aislados y no una canción. Es la maldición del conocimiento: en cuanto sabemos algo, nos cuesta recordar cómo eran las cosas cuando no lo sabíamos⁵. El conocimiento nos ha maldecido y resulta difícil compartir lo que sabemos con los demás, al no poder recrear con facilidad el estado mental de nuestros oyentes.

El experimento de los repiqueteadores y los oyentes se reproduce diariamente por todo el mundo entre directores generales y altos ejecutivos, profesores y alumnos, políticos y votantes, mercadólogos y consumidores, escritores y lectores. Aunque todos estos grupos dependen de la comunicación continuada, al igual que en el experimento, padecen enormes desequilibrios de información. Cuando un director general habla sobre «liberar el valor del accionariado», está escuchando una melodía en la cabeza que sus empleados no pueden oír.

Es una situación difícil de resolver. Un director general puede que lleve 30 años de inmersión diaria en la lógica y las costumbres empresariales y revertir el proceso es tan imposible como destocar una campana. No se puede desaprender lo que ya se sabe. De hecho, sólo hay dos

maneras de vencer la maldición del conocimiento: la primera es no aprender nada; la segunda, transformar los conocimientos que tenemos.

Este libro le enseñará a transformar sus ideas para vencer la maldición del conocimiento. Los seis principios que hemos presentado antes son sus mejores armas y pueden servir de lista de control. Volvamos al director general que anima a su personal a esforzarse para *maximizar el valor del accionariado*.

¿Se trata de una idea simple? Sí, en el sentido de que es breve, aunque carece de la simplicidad útil de un refrán. ¿Es unívocamente inesperada? No. ¿Concreta? En absoluto. ¿Creíble? Sólo porque procede del director general. ¿Emotivo? En absoluto. ¿Una sucesión de hechos? No.

Comparemos la idea de «maximizar el valor del accionariado» con el famoso alegato de John F. Kennedy en 1961 de «mandar un hombre a la Luna y que regrese sano y salvo antes del final de la década». ¿Sencillo? Sí. ¿Unívocamente inesperado? Sí. ¿Concreto? Asombrosamente. ¿Creíble? El objetivo parece de ciencia ficción, pero la fuente era creíble. ¿Emotivo? Sí. ¿Una sucesión de hechos? Sí, en miniatura.

Si John F. Kennedy hubiera sido el director general de una empresa, hubiera dicho que «nuestra misión es convertirnos en líderes internacionales de la industria espacial mediante la máxima innovación centrada en el trabajo en equipo e iniciativas aeroespaciales seleccionadas estratégicamente». Por suerte, JFK era más intuitivo que el director general de hoy en día. Sabía que las misiones opacas y abstractas no cautivan ni inspiran a la gente. La misión de la Luna fue un caso clásico del comunicador que esquivo la maldición del conocimiento. Fue una idea brillante y hermosa, una idea única que marcó la conducta de millones de personas durante una década.

7. Creatividad sistemática

Imagínese a la típica persona que siempre está sugiriendo ideas brillantes. ¿Tiene una imagen mental de esta persona? Mucha gente describe al famoso estereotipo del «genio creativo», el tipo de persona que piensa los lemas en una agencia de publicidad de moda. Tal vez como nosotros, se imagina a alguien con el pelo engominado y vestido a la última, que lleva un cuaderno manoseado repleto de ironías y epifanías, y está dispuesto a dejarlo todo en cualquier momento para organizar una sesión de puesta en común de cuatro horas en una sala llena de café y pizarras blancas. O quizá su estereotipo no sea tan elaborado.

No hay duda de que algunas personas son más creativas que otras. Tal vez hayan nacido así y, por lo tanto, usted nunca llegue a ser el Michael Jordan de las ideas contagiosas, aunque la premisa de este libro es que la creación de ideas contagiosas es algo que puede aprenderse.

En 1999, un equipo de investigación israelí reunió 200 anuncios muy respetados entre los finalistas y ganadores de los mejores concursos de publicidad. Descubrieron que el 89% de

los anuncios galardonados podía clasificarse en seis categorías básicas, o plantillas⁶. Es extraordinario. Podríamos pensar que los grandes conceptos creativos son sumamente idiosincrásicos, resultado del capricho de tipos creativos por naturaleza y, sin embargo, resulta que con seis sencillas plantillas podemos llegar muy lejos.

La mayoría de las plantillas se refieren al principio de la imprevisibilidad, como la titulada *Consecuencias extremas*, que subraya los efectos inesperados de un atributo de un producto. Por ejemplo, un anuncio recalca la potencia del equipo de sonido de un coche. Cuando el equipo de música suena a pleno pulmón, empieza a oscilar un puente al ritmo de la música y cuando sube el volumen de los bafles, el puente vibra tanto que casi se viene abajo. La misma plantilla describe el famoso lema de la Segunda Guerra Mundial diseñado por Ad Council, una organización sin ánimo de lucro que crea campañas de servicio público para otras ONG y agencias gubernamentales: «Las lenguas sueltas hundieron barcos». Y, hablando de consecuencias extremas, no nos olvidemos de los huevos que chisporroteaban en el anuncio de 1980 que decía: «Así es tu cerebro con la droga» (también diseñado por Ad Council). La plantilla también recurre espontáneamente a ideas contagiosas por naturaleza, como la leyenda de que Newton descubrió la ley de la gravedad al caérsele una manzana en la cabeza (puede consultar el resto de las plantillas en las notas finales).

Los investigadores se basaron en las seis plantillas para clasificar 200 anuncios más, de las mismas publicaciones y los mismos tipos de productos, pero que no habían recibido ningún premio. Sorprendentemente, cuando intentaron ordenar estos anuncios de menos éxito, sólo fueron capaces de clasificar el 2%.

La sorprendente lección de esta historia es que los anuncios muy creativos son más previsibles que los poco creativos. Como decía Tolstoi, «todas las familias felices se parecen, pero cada familia infeliz lo es a su manera». Todos los anuncios creativos se parecen entre sí, pero los malos lo son a su manera. En ese caso, si los anuncios creativos recurren una y otra vez al mismo juego básico de plantillas, tal vez la creatividad pueda aprenderse. Tal vez hasta los estudiantes de primero sin experiencia creativa puedan diseñar mejores ideas si estudian estas plantillas. Los investigadores israelíes, intrigados acerca de la posibilidad de enseñar la creatividad, quisieron saber hasta dónde podía llegar una de ellas.

Reunieron a tres grupos de estudiantes de primero y a cada uno le dieron cierta información de contexto sobre tres productos: un champú, un complemento adelgazante y unas zapatillas de deporte. Un grupo empezó a generar anuncios nada más recibir los datos, sin ningún tipo de instrucciones. Un director creativo experto, que desconocía la formación del grupo, seleccionó sus quince mejores anuncios. A continuación, los anuncios fueron analizados por consumidores, que los calificaron de pesados (¿será ésta, tal vez, la explicación tan esperada de la publicidad de los concesionarios locales?).

Un segundo grupo recibió formación durante dos horas por un experto profesor de creatividad que enseñó a los participantes a emplear un método de puesta en común por asociación libre. Se trata de una técnica estándar en la enseñanza de la creatividad, que supuestamente amplía

las asociaciones, provoca conexiones inesperadas y coloca montones de ideas creativas sobre la mesa para que la gente seleccione la mejor de todas. Si alguna vez ha asistido a un curso sobre puesta en común de ideas geniales, probablemente éste haya sido el método que le enseñaron.

De nuevo se seleccionaron los quince mejores anuncios por el mismo director creativo, que desconocía la formación del grupo y los anuncios fueron puestos a prueba por los consumidores, que los calificaron como menos pesados que los del grupo sin formación, aunque no más creativos.

El último grupo recibió una formación de dos horas sobre la aplicación de las seis plantillas creativas. Otra vez, el director creativo seleccionó los quince mejores anuncios y se sometieron a la opinión de los consumidores. De repente, los novatos irradiaban creatividad. Sus anuncios fueron clasificados como un 50% más creativos y provocaron una actitud un 55% más positiva hacia los productos anunciados. Una mejoría asombrosa teniendo en cuenta las dos horas dedicadas a estudiar un par de plantillas básicas. Por lo visto, existen formas sistemáticas de producir ideas creativas.

Lo que hizo el equipo de investigadores israelíes con los anuncios es lo que este libro pretende hacer con sus ideas. Le daremos sugerencias para adaptarlas de forma que sean más creativas y eficaces de cara a su público. Hemos creado una lista de control de seis principios precisamente con este propósito.

Pero, ¿no es demasiado restrictivo limitarse a una plantilla o a una lista de control? ¿Acaso estamos sugiriendo que un enfoque del tipo «colorear con números» produzca más creatividad que pintar en un lienzo en blanco?

En efecto, eso es exactamente lo que queremos decir. Si quiere difundir sus ideas a otras personas, debe confinarse a las reglas que han permitido que otras ideas triunfen a lo largo de los tiempos. Su misión es inventar nuevas ideas, no nuevas reglas.

Lo que no puede ofrecer este libro es una receta infalible. Admitámoslo francamente: no podemos ayudarle a conseguir que un grupo de doceañeros cotilleen sobre la mitosis alrededor de una fogata. Y lo más probable es que su memorando sobre mejora de procesos no circule durante las próximas décadas cual refrán en otra cultura.

Pero sí podemos prometerle que, independientemente de su grado de creatividad natural, vamos a demostrarle cómo un pequeño esfuerzo localizado puede volver contagiosa casi cualquier idea y una idea contagiosa tiene más probabilidades de marcar la diferencia. Lo único que debe hacer usted es comprender los seis principios de toda idea brillante.

A cada movimiento de un soldado americano le precede una asombrosa cantidad de planificación que surge a raíz de una orden original del presidente de Estados Unidos. Éste ordena a los jefes del Estado Mayor que logren un objetivo y éstos marcan los parámetros de la operación. A continuación, se produce una cascada de órdenes y planes hacia abajo, desde los generales a los coroneles y capitanes.

Los planes son bastante minuciosos; especifican el esquema de las maniobras y el concepto operativo, es decir, qué debe hacer cada unidad, qué equipo usará, cómo sustituirá la munición, etc. Las órdenes aumentan progresivamente hasta que llegan a acumular la especificidad suficiente para dirigir las acciones de cada soldado de infantería en un momento concreto.

El ejército invierte una ingente cantidad de energía en la planificación y sus procedimientos se han ido refinando a lo largo de los años. El sistema es una maravilla de la comunicación, aunque tiene el inconveniente de que, a menudo, los planes resultan ser inútiles.

«Una expresión trillada que siempre utilizamos es que “Ningún plan sobrevive al contacto con el enemigo”—explica el coronel Tom Kolditz, director de la división de ciencias conductistas de West Point—. Puede que empecemos intentando luchar de acuerdo con el plan, pero el enemigo siempre tiene derecho a voto. Se dan situaciones impredecibles: cambios meteorológicos, la destrucción de un activo clave o una respuesta inesperada del enemigo. Muchos ejércitos fracasan porque ponen todo el énfasis en crear un plan que se vuelve inútil a los diez minutos de la batalla».

El reto castrense es similar a escribir instrucciones a un amigo para que juegue al ajedrez en su lugar. Usted se sabe al dedillo las reglas del juego y puede que conozca bien a su amigo y al contrincante, pero si trata de escribir instrucciones para cada movimiento, fracasará. Es imposible predecir más allá de un par de jugadas. La primera vez que el contrincante mueva una ficha por sorpresa, a su amigo no le quedará más remedio que tirar por la borda sus planes, tan cuidadosamente diseñados, y confiar en sus instintos.

Según el coronel Kolditz, «con el paso del tiempo uno empieza a comprender mejor lo que

hace que la gente tenga éxito en operaciones complejas». En su opinión, los planes son útiles en el sentido de que demuestran que ha habido un proceso de planificación que ha obligado a examinar detenidamente los aspectos correctos. Pero los planes en sí «no funcionan en el campo de batalla», asegura Kolditz. Por esa razón, en los años 80 el ejército estadounidense adaptó su proceso de planificación e inventó un concepto denominado la intención del comandante (IC).

Se trata de una instrucción escueta y en lenguaje llano que aparece en el membrete de cada orden precisando el objetivo del plan, es decir, el final deseado de una operación. En los altos mandos del ejército, la IC puede ser relativamente abstracta: «quebrantar la voluntad del enemigo en la región suroeste». En los mandos tácticos correspondientes a coroneles y capitanes, la instrucción se vuelve mucho más concreta: «Mi intención es colocar el Tercer Batallón sobre la Colina 4305, despejarla del enemigo, dejando sólo remanentes ineficaces para proteger el flanco de la Tercera Brigada mientras atraviesan las líneas».

La IC evita especificar demasiados detalles para no correr el riesgo de volverse obsoleta con cualquier acontecimiento imprevisible. «Se puede perder la capacidad de ejecutar el plan original, pero nunca se pierde la responsabilidad de ejecutar la intención», explica Kolditz. En otras palabras, si queda un solo soldado del Tercer Batallón sobre la Colina 4305, más vale que esté haciendo algo para proteger el flanco de la Tercera Brigada.

La IC pretende homogeneizar la conducta de los soldados a todos los niveles, sin requerir instrucciones detalladas de sus superiores. Una vez que se conoce el fin deseado, se puede improvisar si es necesario para lograrlo. El coronel Kolditz pone un ejemplo:

«Suponga que estuviera dirigiendo un batallón de la artillería y dijera: “Vamos a pasar esta unidad de infantería a través de las líneas hacia delante”. La orden significaría cosas distintas para grupos distintos. La división mecánica sabe que necesitará mucho apoyo para las reparaciones en carretera porque si un tanque se avería sobre un puente, toda la operación se vendría abajo. La división de artillería sabe que deberá disparar humo o encargar a ingenieros que generen humo en la zona posterior por donde avanza la unidad de infantería, para que no les disparen mientras pasan. En mi posición de comandante, podría dedicar mucho tiempo a enumerar cada tarea concreta, pero en cuanto la gente sabe cuál es la intención, empiezan a desarrollar sus propias soluciones».

El centro de formación de maniobras de combate, la unidad encargada de llevar a cabo simulacros militares, recomienda a los oficiales que elaboren la IC planteándose dos cuestiones:

- Si no hiciéramos nada más durante la misión de mañana, debemos _____.
- Lo único y más importante que debemos hacer mañana es _____.

Ningún plan sobrevive al contacto con el enemigo. Sin duda se trata de un principio elocuente

incluso para personas sin experiencia militar. Ningún plan de ventas sobrevive al contacto con los clientes. Ningún plan de clase sobrevive al contacto con adolescentes.

Cuesta conseguir que una idea se contagie en un contexto estridente, imprevisible y caótico. Para poder lograrlo, el primer paso es la simplicidad, aunque no en términos de resumir o embrutecer, porque no es necesario hablar en monosílabos para ser claro. Por simplicidad nos referimos a encontrar la esencia de la idea.

Y encontrar la esencia quiere decir despojar a una idea de todo salvo de su sustancia más elemental. Para llegar hasta la esencia, debemos arrancar los elementos superfluos y tangenciales, aunque ésa es la parte fácil. La difícil es desechar ideas que pueden ser *muy* importantes pero no son *lo más* importante. La IC del ejército obliga a los oficiales a recalcar el objetivo principal de una operación. Su valor radica en su singularidad; no se pueden tener cinco estrellas polares, cinco objetivos principales, ni cinco IC. Encontrar la esencia es análogo a escribir la IC: se trata de descartar un sinfín de datos valiosísimos, para dejar que brille el más importante de todos. El aviador y autor francés Antoine de Saint-Exupéry definía así la elegancia en ingeniería: «Un diseñador sabe que ha alcanzado la perfección no cuando no queda más que añadir, sino cuando no queda más que suprimir». Un diseñador de ideas sencillas debería aspirar al mismo fin: saber hasta qué punto puede expresarse una idea antes de que empiece a perder su esencia.

De hecho, sigamos nuestro propio consejo y destriremos este libro hasta su esencia. Aquí va: hay dos pasos para conseguir que una idea sea contagiosa. El primero es encontrar la esencia y el segundo adaptarla a la lista de control SUCCESS. Eso es todo. Dedicaremos este capítulo al primer paso y el resto del libro al segundo. El primer paso para desnudar las ideas pasa por analizar por qué Southwest Airlines hace caso omiso deliberadamente de las preferencias gastronómicas de sus clientes.

1. Encontrar la esencia de Southwest Airlines

Es de todos conocido que Southwest es una compañía de éxito, aunque lo cierto es que existe un desequilibrio escandaloso en el rendimiento de Southwest respecto a sus competidores. Mientras el sector de las aerolíneas en su conjunto apenas conoce de refilón lo que es la rentabilidad, Southwest se ha mantenido rentable constantemente durante más de 30 años.

Las razones del éxito de Southwest podrían llenar libros enteros, y de hecho lo hacen, aunque quizá el factor más importante de él sea su tenaz obsesión por reducir costes. A toda línea aérea le gusta reducir gastos, pero Southwest lleva décadas haciéndolo. Y para conseguirlo, la compañía se ve obligada a coordinar a miles de empleados, desde mercadólogos a manipuladores de equipaje.

Southwest cuenta con una IC, una esencia que ayuda a dirigir esta coordinación. En palabras de James Carville y Paul Begala:

«Una vez, Herb Kelleher [el director general más longevo de Southwest] le dijo a alguien que podía enseñarle el secreto de gestionar esta aerolínea en 30 segundos. Es lo siguiente: “Somos la aerolínea de bajo coste. En cuanto comprenda ésto, podrá tomar cualquier decisión sobre el futuro de la compañía con el mismo acierto que yo.

Le pondré un ejemplo—continuó—. Tracy, de Marketing, entra en su despacho y le dice que, según las encuestas, a los pasajeros les gustaría un almuerzo ligero en el vuelo de Houston a Las Vegas. Nosotros sólo damos cacahuets y, según ella, una ensalada de pollo César sería muy bien recibida. ¿Qué dice usted?”.

Como su interlocutor vaciló durante un rato, Kelleher respondió: “Pues usted le pregunta a Tracy si ofrecer una ensalada de pollo César nos convertiría en la aerolínea de bajo coste entre Houston y Las Vegas. Porque, si no es así, no vamos a dar la maldita ensalada de pollo”»¹.

La IC de Kelleher es ser la aerolínea de bajo coste. Es una idea sencilla, pero lo suficientemente útil como para dirigir las acciones de los empleados de Southwest durante más de 30 años.

Claro que esta idea esencial no lo es todo. Por ejemplo, en 1996 Southwest recibió 124.000 solicitudes para 5.444 vacantes. Aunque sorprenda, es famosa por ser un buen lugar de trabajo, por mucho que se suponga que no es divertido trabajar en una empresa tan tacaña. Cuesta imaginar a los empleados de Wal-Mart con la risa tonta durante toda la jornada.

Por alguna razón, Southwest lo ha conseguido. Pensemos en las ideas que rigen la compañía como si fueran círculos concéntricos. El central, el núcleo, es «la aerolínea de bajo coste». Tal vez el círculo siguiente sea «disfrutar trabajando». Los empleados de Southwest saben que no pasa nada por divertirse, siempre y cuando no se ponga en peligro la posición de la compañía en tanto que aerolínea de bajo coste. Un nuevo empleado podría asociar estas ideas para saber cómo actuar en una situación improvisada. Por ejemplo, ¿está bien celebrar el cumpleaños de una azafata delante del asistente de personal? Por supuesto. Entonces, ¿estará bien tirar confeti en su honor? Probablemente no, porque el confeti generaría trabajo adicional para el equipo de limpieza y las horas extras significan facturas más altas. Es el equivalente empresarial desenfadado del soldado de infantería que improvisa basándose en la IC. Una idea sencilla y excepcionalmente pensada puede ser muy poderosa a la hora de modelar el comportamiento.

En este punto, deseamos hacerle una advertencia. Dentro de un tiempo, meses después de que guarde este libro, recordará el término simplicidad como un elemento de la lista de control SUCCESS. Su diccionario de sinónimos escarbará fielmente en busca del significado de simplicidad y le ofrecerá asociaciones como embrutecer, apostar por el mínimo denominador común, facilitar las cosas, etc. En ese momento, deberá recordar a su tesoro los ejemplos que hemos analizado. «La aerolínea de bajo coste» y los demás relatos de este capítulo no son

simples por contener palabras fáciles; lo son porque reflejan la IC. Es cuestión de elegancia y orden de prioridades, no de empobrecimiento intelectual.

2. Enterrar la entradilla

A los periodistas se les enseña a comenzar sus artículos con la información más importante. La primera frase, o entradilla, contiene los elementos fundamentales de la noticia. Una buena entradilla puede transmitir mucha información, como en las siguientes, extraídas de artículos galardonados por la Asociación Americana de Editores de Prensa:

«Un corazón sano de 17 años bombeó el don de la vida a Bruce Murray Friday, de 34, tras una operación de transplante de cuatro horas que, según los médicos, transcurrió sin contratiempos»².

«Jerusalén, 4 de noviembre. Un extremista judío de derechas dispara y causa la muerte del primer ministro Isaac Rabin cuando éste abandonaba una manifestación por la paz que había congregado a más de 100.000 personas en Tel Aviv, sumiendo en la confusión al gobierno israelí y el proceso de paz en Oriente Medio»³.

Después de la entradilla, la información se presenta en orden inverso de importancia. Los periodistas lo llaman la pirámide invertida⁴; la información más importante (la base más ancha de la pirámide) se sitúa en la parte superior.

La pirámide invertida es estupenda para los lectores. No importa cuál sea el lapso de atención de un lector (que lea sólo la entradilla o todo el artículo), la pirámide invertida maximiza la información que recibe. Piense en la alternativa: si los artículos de prensa estuvieran escritos como novelas de misterio, con el desenlace al final, los lectores que dejasen de leer a la mitad no entenderían nada. Imagínese que tuviese que esperar hasta la última frase de un reportaje para saber quién ha ganado las elecciones presidenciales o la liga de fútbol.

La pirámide invertida también permite a los periódicos salir a tiempo. Pongamos que una noticia de última hora obliga a los reporteros a quitar espacio a otros artículos. Sin la pirámide invertida, tendrían que realizar un lento y cuidadoso trabajo de edición en el resto de los artículos, recortando una palabra por aquí y una frase por allá. Gracias a la estructura de la pirámide invertida, se limitan a cortar párrafos del final de los demás artículos, conscientes de que, por su posición, son los menos importantes.

Según una teoría, quizá apócrifa, la pirámide invertida surgió durante la Guerra de Secesión. Los reporteros usaban los telégrafos militares para transmitir sus noticias, pero podía haber un corte en cualquier momento debido a un golpe con el personal militar o una interrupción total de las líneas de comunicación, cosa frecuente durante las batallas. Los periodistas nunca sabían de cuánto tiempo dispondrían para enviar una noticia y por eso enviaban primero la información más importante.

A los periodistas les obsesionan las entradillas. Don Wycliff, galardonado repetidas veces por

sus artículos de fondo, explica que «siempre he creído que si dispongo de dos horas para escribir una noticia, lo mejor que puedo hacer es dedicar la primera hora y 45 minutos a conseguir una buena entradilla, porque si lo logro lo demás viene por sí solo».

Si una buena entradilla facilita todo lo demás, ¿por qué razón fracasan los periodistas en conseguirla? Un error común que cometen los periodistas es empaparse tanto en los detalles que no son capaces de ver la esencia del mensaje, aquello que a los lectores les parecerá importante o interesante. Ed Cray, reportero durante muchos años y profesor de comunicación de la Universidad del Sur de California, ha dedicado casi 30 años a la enseñanza del periodismo. Afirma que «cuanto más se trabaja en una noticia, más fácil es perder el rumbo. Ningún detalle parece demasiado pequeño. Llega un momento en que ya no se sabe cuál es la noticia».

El problema de perder el rumbo, o alejarse de la historia central, es tan común que los periodistas le han dado un nombre propio: enterrar la entradilla. Se produce cuando el reportero deja que el elemento más importante de la historia se resbale demasiado hacia abajo en la estructura de la noticia.

El proceso de redactar una entradilla (y evitar la tentación de enterrarla) es una metáfora útil en el proceso de encontrar la esencia. Tanto encontrar la esencia como redactar una entradilla tienen que ver con un orden forzado de prioridades. Suponga que fuera un reportero de la Guerra de Secesión y sólo pudiera telegrafiar una cosa antes de que se corte la línea, ¿cuál sería? Sólo hay una entradilla y sólo hay una esencia. No tiene más remedio que elegir.

Forzar el orden de prioridades es verdaderamente arduo. Las personas inteligentes reconocen el valor de todos los materiales, son capaces de ver matices y perspectivas múltiples y, gracias a que aprecian íntegramente las complejidades de una situación, a menudo sienten la tentación de quedarse ahí. La tendencia de gravitar hacia la complejidad está permanentemente enfrentada a la necesidad de priorizar. Esta difícil tarea (el imperativo de forzar prioridades dentro de la complejidad) fue exactamente con lo que se encontró James Carville en la campaña de Clinton de 1992.

3. Si dice tres cosas, no está diciendo nada

Una campaña política es caldo de cultivo para la angustia en la toma de decisiones. Si cree que su empresa tiene problemas, imagínese el desafío de construir una organización nacional de la nada, sirviéndose principalmente de trabajadores impagados y, en gran medida, no cualificados. Dispone más o menos de un año para desarrollar el espíritu de equipo y abastecerse de existencias inagotables de *donuts*. Todos en la organización tienen que cantar con el mismo himnario, pero no le sobra tiempo para ensayar el coro. Además, los medios le pinchan para que cante una canción distinta cada día. Para empeorar las cosas, tiene que vérselas constantemente con opositores que se fijan en cada palabra errante.

La campaña de Clinton de 1992 fue un ejemplo clásico de ideas contagiosas en

funcionamiento dentro de un contexto complicado. La campaña no sólo contaba con el abanico acostumbrado de complejidades, sino que el propio Clinton añadió un par de peculiaridades más. Primero fueron las «macizas explosivas» que no hace falta que comentemos aquí. Después, dado que Clinton es un ser político por naturaleza, tendía a pontificar sobre prácticamente cualquier pregunta que le hicieran, en lugar de centrarse en unos pocos principios fundamentales.

Su principal asesor político, James Carville, tuvo que hacer frente a estas complejidades. Un día, mientras se esforzaba por conservar su objetivo, escribió tres frases en una pizarra para que las leyera todos los trabajadores de la campaña. Una de las frases de esa lista improvisada era: «Es la economía, idiota». Este mensaje se convertiría en la esencia del éxito de la campaña de Clinton.

El término idiota se añadió en plan mofa para los propios colaboradores de la campaña, recordándoles que no se descentraran de lo importante. «Era sencillo y modesto—explicó Carville—. Intenté decir algo así como “No seamos demasiado listos en este punto, no vayamos pensando que somos muy inteligentes, limitémonos a recordar lo básico”»⁵.

La necesidad de centrarse llegó hasta el propio Clinton, tal vez especialmente a él. En una ocasión, estaba frustrado porque le habían sugerido que dejase de hablar de equilibrio presupuestario pese al hecho de que Ross Perot, el tercer candidato a la presidencia en 1992, estaba consiguiendo una atención positiva precisamente por su postura sobre este aspecto. Clinton dijo: «Llevo dos años hablando de estos temas, ¿por qué voy a dejarlo ahora que ha llegado Perot?». Sus asesores tuvieron que responderle: «Necesitamos racionalizar los mensajes. Si dice tres cosas, no está diciendo nada».

«Es la economía, idiota» fue la entrada del reportaje de Clinton y fue buena porque en 1992 la economía estadounidense estaba atascada en una recesión. Claro que si «es la economía, idiota» es la entrada, la necesidad de un presupuesto equilibrado no puede serlo también. Carville tenía que evitar que Clinton enterrase la entrada.

4. Parálisis decisoria

¿Por qué cuesta tanto priorizar? En términos abstractos no parece tan difícil dar prioridad a los objetivos importantes por encima de otros menos importantes, o los objetivos que son críticos por encima de los que simplemente son beneficiosos.

Pero, ¿y si no sabemos distinguir entre lo crítico y lo beneficioso? A veces no es tan obvio. Muy a menudo tenemos que tomar decisiones entre dos cosas desconocidas y este tipo de complejidad puede volverse paralizante. De hecho, los psicólogos han descubierto que demasiada complejidad e incertidumbre pueden arrastrar a una persona a tomar decisiones irracionales.

En 1954, el economista L. J. Savage describió lo que, en su opinión, era una regla fundamental

en todo proceso decisorio, que bautizó como el principio de lo seguro⁶. Lo ilustra con el siguiente ejemplo: un empresario está considerando comprarse un terreno. Pronto va a haber elecciones generales y opina que el resultado puede ser relevante para el atractivo de la adquisición. Estudia ambos escenarios y llega a la conclusión de que compraría tanto si ganan los republicanos como los demócratas. Consecuentemente, sigue adelante con la compra a pesar de no conocer los resultados electorales. Parece una decisión sensata (pocos discutirían la lógica de Savage).

Pero hubo dos psicólogos que sí la rebatieron. Un tiempo después, Amos Tversky y Eldar Shafir publicaron un informe que demostraba que el principio de lo seguro no era siempre tan seguro⁷. Habían descubierto diversas situaciones en las que la mera existencia de la incertidumbre parecía alterar la forma en que las personas toman sus decisiones, incluso si ésta era irrelevante para el resultado, como en el caso de la compra del empresario. Por ejemplo, imagínese que está en la universidad y acaba de terminar un examen final muy importante. Quedan algunas semanas para que lleguen las vacaciones de Navidad y lleva varias estudiando porque se trata de una asignatura clave para su futuro profesional. Tiene que esperar dos días para saber las notas. Mientras tanto, se le presenta la oportunidad de reservar un viaje a Hawai durante las vacaciones a precio de ganga. Éstas son sus tres opciones: comprar el viaje hoy, dejarlo para otro día o abonar un depósito de cinco dólares para conservar la oferta durante dos días, lo que le permitiría tomar la decisión después de conocer la nota del examen. ¿Qué haría usted?

Posiblemente desee saber el resultado del examen antes de decidirse, como ocurrió con los estudiantes que tuvieron que elegir en el experimento original. Por esa razón, Tversky y Shafir se limitaron a eliminar esta incertidumbre en dos grupos de participantes a los que se les dijo de antemano qué tal les había salido el examen. Los estudiantes que supuestamente habían aprobado decidieron irse de viaje en un 57% (después de todo, había que celebrarlo); los que suspendieron también optaron por el viaje en un 54% (después de todo, había que consolarse); tanto unos como otros querían irse a Hawai enseguida.

He aquí lo curioso: el grupo de estudiantes que, como tú, no sabía las notas, se comportó de una manera totalmente diferente. La mayoría (el 61%) pagó cinco dólares para reservar la oferta durante dos días por mucho que quisieran irse a Hawai independientemente de que aprobaran o suspendieran. Entonces, ¿por qué esperar a saber si han aprobado o suspendido? No es así como se supone que funciona el principio de lo seguro. En esta tesitura, nuestro empresario habría decidido esperar a las elecciones antes de comprar el terreno, por mucho que estuviera dispuesto a adquirirlo independientemente del resultado.

El estudio de Tversky y Shafir nos demuestra que la incertidumbre (incluso si es irrelevante) puede bloquearnos. Otra investigación llevada a cabo por Shafir y otro colega, Donald Redelmeier, confirma que la naturaleza de las opciones también puede ser la causa del bloqueo. Suponga que estuviera en la universidad y una tarde se le planteara la siguiente elección. ¿Qué haría?

1. asistir a una conferencia de un autor a quien admira y que está de visita sólo esa tarde.
2. estudiar en la biblioteca.

La opción de estudiar no parece tan atractiva como una conferencia única en la vida. Cuando se presentó esta elección a universitarios reales, sólo el 21% decidió estudiar. Ahora suponga que tuviera tres opciones:

1. asistir a la conferencia.
2. estudiar en la biblioteca.
3. ver una película extranjera que quería ver desde hace tiempo.

¿Difiere su respuesta? Increíblemente, cuando se plantearon las tres opciones a un grupo distinto de estudiantes, el 40% decidió estudiar (el doble que en el caso anterior). Es paradójico que si a un estudiante le damos dos buenas alternativas a estudiar en lugar de una, tiene menos probabilidades de escoger cualquiera de las dos. Es una conducta totalmente irracional, pero humana.

La priorización nos rescata de las arenas movedizas de la angustia decisoria y de ahí el valor de encontrar la esencia. La gente que nos escucha tiene que tomar decisiones constantemente en un contexto incierto. Les angustia tener que elegir aunque se trate de dos buenas opciones, como la conferencia y la película extranjera.

Los mensajes esenciales ayudan a evitar una mala elección al recordar lo que es importante. En la parábola de Herb Kelleher, por ejemplo, el ejecutivo tenía que escoger entre ofrecer ensalada de pollo o no, y el mensaje «La aerolínea de bajo coste» le llevó a decantarse por lo segundo.

5. Consultorios

El propósito de este libro es ayudarle a que sus ideas sean contagiosas. Por esa razón, de vez en cuando presentaremos un consultorio que ilustra en términos prácticos cómo hacer contagiosa una idea. Estos consultorios están inspirados en las clásicas fotos del antes y el después que utilizan los centros de adelgazamiento como prueba visible de que el régimen funciona. Al igual que los pacientes que se ponen a dieta, las ideas iniciales de los consultorios varían en su necesidad de cambio: unas necesitan ayuda drástica, como un grapado de estómago o una liposucción, mientras que a otras sólo les hace falta perder un par de kilos alrededor de la cintura.

Con los consultorios no pretendemos dejarle boquiabierto con nuestro genio creativo, lo que es de agradecer tanto para los lectores como para los autores porque no somos precisamente genios creativos. Se trata simplemente de modelar el proceso de hacer contagiosas las ideas. Al contrario que en las declaraciones de limitación de responsabilidad al uso, conviene que lo intente en casa. Reflexione sobre cada mensaje y piense cómo lo mejoraría basándose en los

principios de este libro.

Puede perfectamente saltarse los consultorios (están pensados como apoyos dentro del texto, no como bloques básicos), aunque esperamos que los encuentre útiles.

CONSULTORIO

ADVERTENCIA: TOMAR EL SOL ES PELIGROSO

La situación: un equipo de educadores sanitarios de la Universidad Estatal de Ohio quiere informar a la comunidad académica de los riesgos de la exposición al sol.

Primer mensaje: corresponde a un sitio en la Red sobre la exposición al sol de la Universidad Estatal de Ohio. Hemos añadido números a cada párrafo para poder analizar el mensaje.

Exposición solar: prevención y protección

- (1) Un tono de piel bronceado suele considerarse símbolo de una buena posición social. Parece que las personas que tienen tiempo suficiente para tomar el sol y coger un moreno intenso, o aquellas que pueden viajar a climas cálidos durante el invierno, tienen más dinero o tiempo libre que la gente corriente. En cualquier caso, muchas personas desean un bronceado intenso a principios de la primavera o quieren regresar de las vacaciones con un tono saludable y resplandeciente. Independientemente de que la piel bronceada sugiera estatus o no, tomar el sol sin protección puede ser peligroso. Los rayos ultravioletas (UV) dañan la piel, generan problemas visuales, reacciones alérgicas y deprimen el sistema inmune.
- (2) El bronceado y las quemaduras las causan los rayos ultra-violetas, unos rayos invisibles e impalpables que penetran la piel y estimulan células que contienen un pigmento pardusco llamado melanina. Ésta protege la piel absorbiendo y dispersando los rayos ultravioletas. Las personas de tez oscura poseen niveles superiores de melanina, están protegidas de forma natural contra los rayos ultra-violeta y se broncean con más facilidad. Las personas rubias, pelirrojas o de piel clara poseen menos melanina y, por esa razón, se queman más rápidamente.
- (3) Cuando los rayos ultravioletas estimulan la melanina, ésta asciende a la superficie de la piel en forma de bronceado y ofrece protección ante futuras exposiciones al sol. Las personas de piel oscura aceitunada, marrón o negra no son inmunes a las quemaduras ni a los daños cutáneos provocados por tomar el sol sin protección.
- (4) Existen dos tipos de rayos ultravioletas solares: los UVA y los UVB. Los rayos UVB provocan quemaduras en la piel o rojeces asociadas a las quemaduras solares, el cáncer de piel y el envejecimiento prematuro. Los rayos UVA estimulan el bronceado pero también se les asocia a problemas de visión, erupciones cutáneas y reacciones alérgicas o a los medicamentos.
- (5) Los daños provocados en la piel por una excesiva exposición al sol se acumulan a lo

largo de los años y son irreversibles. Una vez que se producen, no pueden revertirse. Los daños más graves y duraderos tienen lugar antes de los 18 años de edad, por lo que conviene empezar a proteger pronto a los niños, sobre todo si juegan al aire libre en días soleados.

Antes de pasar a los comentarios siguientes, vuelva a leer el primer mensaje⁸. ¿Cómo lo mejoraría usted?

Comentarios al primer mensaje: ¿cuál es la entradilla? ¿Cuál es la esencia? El primer párrafo se sumerge en la noción de piel bronceada como símbolo de nivel social que, sencillamente, es un interesante pez que se muerde la cola (de hecho, el texto lo reconoce cuando afirma que «independientemente de que la piel bronceada sugiera estatus o no...»). En nuestra opinión, el párrafo cinco brilla como el núcleo cual anuncio de neón: «los daños provocados en la piel... se acumulan a lo largo de los años y son irreversibles». Vaya, ¿no es eso precisamente lo más importante que queremos decirles a los amantes del bronceado? Por el contrario, los párrafos doscuatro presentan mecánicas superfluas. Como analogía, ¿de verdad cree que los fumadores necesitan entender cómo funcionan los pulmones para comprender los peligros del tabaco?

Segundo mensaje: en el siguiente texto hemos reordenado los puntos y jugado un poco con la redacción, para intentar desenterrar la entradilla.

Exposición solar: cómo envejecer prematuramente

- (5) La exposición excesiva al sol daña la piel tanto como envejecer: los daños se acumulan con el tiempo y son irreversibles; no se puede dar marcha atrás. Los daños más graves y duraderos se producen antes de los 18 años de edad. Afortunadamente, y al contrario de lo que ocurre en el envejecimiento, los daños cutáneos sí pueden prevenirse. Conviene empezar a proteger pronto a los niños, sobre todo si juegan al aire libre en días soleados.
- (2, 3, 4) El bronceado y las quemaduras las causan los rayos ultravioletas del sol, que provocan las quemaduras solares, una señal temporal de un grave daño cutáneo subyacente. Las quemaduras acaban desapareciendo, pero el daño subyacente persiste y puede ser causa de envejecimiento prematuro o cáncer de piel.
- (1) Irónicamente, un tono de piel bronceado suele considerarse símbolo de buena salud, pero los rayos ultravioletas no sólo dañan la piel sino que también pueden generar problemas visuales, reacciones alérgicas y deprimir el sistema inmune. Más que de bronceado sano, habría que hablar de bronceado enfermizo.

Comentarios al segundo mensaje: dado que la esencia de este mensaje es que los daños cutáneos son acumulativos e irreversibles, lo hemos reescrito para enfatizar este punto y suprimir la información secundaria. Y lo hemos hecho para ilustrar el proceso de forzar el orden de prioridades, ya que hemos tenido que eliminar algunas cosas interesantes

(como las referencias a la melanina) para que destaque la esencia.

Hemos intentado recalcar la esencia de varias maneras. En primer lugar, hemos desenterrado la entradilla colocando el núcleo justo al principio. En segundo lugar, hemos añadido la analogía del envejecimiento para insistir en la idea de que los daños son irreversibles. En tercer lugar, hemos añadido una imagen concreta y tal vez inesperada: que las quemaduras solares son una señal de los daños y, por mucho que desaparezcan, los daños subyacentes permanecen.

PUNTUACIÓN

Lista de control	Mensaje 1	Mensaje 2
Simple	—	✓
Unívocamente inesperado	—	✓
Concreto	—	✓
Creíble	—	—
Emotivo	—	—
Sucesión de hechos	—	—

Lección: evite enterrar la entradilla. No empiece diciendo algo interesante pero irrelevante con la esperanza de entretener a su público. Al contrario, esfuércese para que la propia esencia del mensaje sea más interesante.

6. Nombres, nombres, nombres

Dunn, en Carolina del Norte, es una pequeña localidad a unos 60 km al sur de Raleigh. Tiene una población de 14.000 habitantes y casi todas las personas en edad laboral son trabajadores manuales. El restaurante local se llena por las mañanas con clientes que piden desayunos gigantes y café, y las camareras les dicen «cariño». Hace poco se abrió un Wal-Mart en el pueblo.

En general, Dunn es un lugar bastante típico, salvo por una cosa: casi todo el mundo lee el periódico local, el *Daily Record*. Lo cierto es que el rotativo tiene más lectores que la propia población.

La penetración del *Daily Record* en la comunidad de Dunn es del 112%, la mayor de cualquier

periódico de todo Estados Unidos. Para que la penetración supere el 100% de los habitantes, tiene que darse una de dos cosas: que haya gente de fuera de Dunn que compre el periódico (tal vez porque se desplacen hasta allí para trabajar) o que algunos hogares compren más de un ejemplar (por lo visto, los matrimonios de Dunn no llevan nada bien eso de compartir).

¿Cuál es la explicación de este éxito tan notorio? Evidentemente, los vecinos de Dunn tienen numerosas opciones para informarse de las noticias: *USA Today*, el *News & Observer* de Raleigh, la CNN, Internet y cientos de otras fuentes. Entonces, ¿por qué es tan popular el *Daily Record*?

El periódico lo fundó en 1950 Hoover Adams, que nació con tinta en la sangre. Consiguió firmar su primer artículo enviando noticias desde el campamento de los Boy Scouts. Cuando llegó al instituto hacía de corresponsal local para el periódico de Raleigh. Después de la Segunda Guerra Mundial, se convirtió en director del *Dispatch* de Dunn. Al cabo de un tiempo, se cansó del *Dispatch* y decidió abrir su propio periódico, el *Daily Record*. En 1978, después de 28 años de enfrentamientos mano a mano, el *Dispatch* acabó rindiéndose y le ofrecieron comprarlo.

A lo largo de sus 55 años de editor, Adams ha mantenido una filosofía editorial extraordinariamente constante. Opina que los periódicos deben ser implacablemente locales en sus informaciones. De hecho, es un fanático de la información local.

En 1978, frustrado por lo que le parecía un enfoque insuficiente en las noticias locales del periódico, escribió una nota a sus empleados explicándoles su punto de vista:

«Todos nosotros sabemos que la razón principal por la que cualquier persona lee un periódico local es para encontrar nombres y fotos locales. Eso es precisamente lo que podemos hacer mejor que nadie. Y es lo que nuestros lectores no pueden encontrar en ninguna otra parte. Recuerden siempre que el alcalde de Angier y el alcalde de Lillington son igual de importantes para sus localidades como el alcalde de Nueva York para la suya».

Seamos sinceros. La idea de Adams de centrarse en las noticias locales no es revolucionaria. Incluso podría considerarse completamente incontrovertida entre los editores de diarios pequeños. Y, sin embargo, salta a la vista que esta idea no se ha hecho realidad en la mayoría de ellos. El típico periódico local está repleto de noticias de agencia, análisis de equipos profesionales y fotos publicitarias con cero personas a la vista.

En otras palabras, encontrar la esencia no es sinónimo de comunicarla. Puede que un directivo conozca las prioridades pero sea totalmente ineficaz a la hora de compartirlas y lograrlas. Adams consiguió encontrar la esencia y comunicarla. ¿Cómo lo hizo?

7. Compartir la esencia

Adams encontró la esencia de las actividades de su periódico: centrarse en las noticias

locales. Después, dedicó su atención a compartir este mensaje esencial para que se contagiara entre sus empleados. En el resto de este capítulo (de hecho, en el resto del libro) analizaremos las formas de conseguir que se contagie un mensaje esencial. Empezaremos estudiando el modo en que Adams consiguió contagiar su mensaje de las noticias locales.

Muchos editores defienden de boquilla el valor de las noticias locales; Adams es un extremista en este sentido y está dispuesto a llegar hasta el fondo:

«El hecho es que un periódico local nunca publica suficientes nombres propios locales. Contrataría ahora mismo a dos cajistas más y añadiría dos páginas a cada número si pudiera llenarlas de nombres propios».

Llega incluso a aburrir con el tema de las noticias locales:

«Apuesto a que si el *Daily Record* reimprimiera esta tarde la guía telefónica de Dunn, la mitad de la gente se sentaría a comprobar si aparece su nombre... Cuando alguien les diga que no hacen falta tantos nombres propios, asegúrense de contestarle que eso es precisamente lo que queremos, por encima de todo».

No duda en caer en la exageración para recalcar el valor de las noticias locales, citando una historia que le contó su amigo Ralph Delano, director del periódico local de Benson:

«Si cayera una bomba atómica sobre Raleigh, sólo sería noticia en Benson si llegara hasta aquí algún escombros o cenizas».

De hecho, cuando se le pregunta por qué ha tenido tanto éxito el *Daily Record*, responde que «se ha debido a tres cosas: nombres, nombres, nombres».

¿Qué está pasando aquí? Adams ha encontrado la esencia de la idea que desea comunicar (que las noticias locales son la clave del éxito de su periódico). Ése es el primer paso. El segundo es transmitir esa esencia a los demás y él lo hace estupendamente.

Observe las técnicas que utiliza Adams para comunicar hasta qué punto se toma en serio el hecho de centrarse en las noticias locales. Se sirve de una analogía (que analizaremos, en general, más adelante en este capítulo) que consiste en comparar al alcalde de Angier [una pequeña localidad en Carolina del Norte con 4.000 habitantes] con el de Nueva York. Él dice que contrataría a más cajistas si los reporteros pudieran generar nombres suficientes. Esto sí que es forzar el orden de prioridades; tanto que las noticias locales son más importantes que minimizar costes (una opinión no compartida entre los periódicos de ciudades pequeñas; vea el capítulo «Unívocamente inesperado»).

Además, habla en lenguaje claro y tangible. ¿Qué busca? Nombres. Quiere publicar un montón de nombres propios en el diario todos los días (vea el capítulo «Concreto»). La idea es lo bastante concreta como para que cualquier persona de su organización la entienda y pueda aplicarla. ¿Hay lugar a malentendidos? ¿Es posible que haya algún empleado que no comprenda a qué se refiere Adams cuando habla de nombres?

«Nombres, nombres, nombres» es una frase sencilla que simboliza una verdad esencial. No sólo es que los nombres sean útiles, sino que, a juicio de Adams, son incluso más importantes que los costes, que una buena redacción o que una explosión nuclear en una localidad cercana.

Durante los 55 años que han transcurrido desde que fundó el periódico, su valor esencial de las noticias locales ha ayudado a cientos de personas en el diario a tomar la decisión correcta en miles de circunstancias. Como editor, Adams ha presidido reuniones sobre más de 20.000 asuntos y cada uno de esos asuntos exigía tomar infinitas decisiones sobre qué noticias cubrir, qué es importante en cada noticia, qué fotos publicar, qué recortar para ahorrar espacio...

Es imposible que Adams participe personalmente en la gran mayoría de estos cientos de decisiones pequeñas, pero sus empleados no sufren bloqueos decisorios porque la IC, la intención comandante de Adams está clara: «nombres, nombres, nombres». Adams no es ubicuo, pero gracias a que ha encontrado la esencia y ha sabido comunicarla claramente, se ha vuelto omnipresente. He aquí el poder de las ideas contagiosas.

8. Simple = Esencial + Conciso

Adams es un brillante artífice de la palabra, aunque su juego de palabras más útil no sea precisamente genial: «nombres, nombres, nombres». Se trata de un lema útil y recordable por su extrema concreción y porque, además, es increíblemente conciso. Este ejemplo ilustra un segundo aspecto de la simplicidad: que los mensajes simples son esenciales y concisos.

A determinado nivel, el concepto de concisión no es nada conflictivo. Pocas veces le habrán aconsejado que sus mensajes deban ser extensos y enrevesados, a menos que se dedique a redactar advertencias sobre los tipos de interés para una empresa de tarjetas de crédito.

Sabemos que una frase es mejor que un párrafo, dos puntos son mejor que cinco, las palabras fáciles son mejores que las difíciles. Es cuestión de ancho de banda: cuanto más reduzcamos la cantidad de información en una idea, más contagiosa será.

Pero, seamos honestos: la concisión por sí sola no basta. Se puede correr el riesgo de aferrarse a un mensaje conciso que no sea esencial o, en otras palabras, un lema sucinto que no refleje nuestra IC. Un mensaje conciso puede ser contagioso, aunque eso no nos dice nada acerca de su valía. Podemos imaginar mensajes compactos que sean mentira («la Tierra es plana»), irrelevantes («a las cabras les gustan las coles de Bruselas»), o inoportunos («compre zapatos todos los días»).

En otros casos, la propia concisión puede parecer un objetivo inmerecido. Muchos de nosotros tenemos conocimientos en áreas específicas y, al convertirnos en expertos en alguna materia, nos dejamos llevar por la fascinación hacia los matices y la complejidad. Aquí es donde irrumpe la maldición del conocimiento y empezamos a olvidar lo que significa no saber lo que nosotros sabemos. En este punto, el proceso de simplificación puede parecer embrutecedor y, como expertos, no queremos que nos acusen de propagar lemas mediáticos o

de condescender con el mínimo denominador común. Tenemos miedo a simplificar demasiado. Si definimos el concepto de simple como esencial y conciso, debemos asegurarnos de que valga la pena esforzarse para conseguir compacidad. Ya tenemos la esencia, ¿para qué ser concisos? ¿Acaso las ideas despojadas no son inherentemente menos útiles que las muy elaboradas? Suponga que nos tomásemos la idea de compacidad en su forma más extrema.

¿Es posible decir algo con sentido en el lapso de un lema mediático?

9. Pájaro en mano

Durante miles de años, las personas se han contado lemas mediáticos llamados refranes. Éstos son, a la vez, simples y profundos. Cervantes los definía como «frases cortas, producto de una larga experiencia»⁹. Examinemos el refrán «más vale pájaro en mano que ciento volando». ¿Cuál es la esencia? Advertir de lo inapropiado de renunciar a algo seguro a favor de algo especulativo. El refrán es breve y sencillo, pero recoge una sabiduría excepcional, útil en numerosas situaciones.

El refrán existe en muchos idiomas: sueco («más vale pájaro en mano que diez en el bosque»), inglés («más vale pájaro en mano que dos en el arbusto»), polaco («más vale gorrión en mano que paloma en el tejado»), ruso («más vale alionín en mano que grulla en el cielo»).

Pueden encontrarse otras variantes en rumano, italiano, portugués, alemán, islandés e incluso en latín medieval. El primer caso documentado del refrán en lengua inglesa apareció en *Pilgrim's Progress* de John Bunyan, en 1678, aunque podría datar de mucho antes. En una fábula de Esopo, un halcón captura a un ruiseñor que le suplica que le deje vivir por ser un bocado demasiado pequeño como para satisfacerle. Éste le contesta: «Sería estúpido liberar al pájaro que tengo en la mano para perseguir a otro que ni siquiera está a la vista». El cuento data del año 570 a. C.

El refrán del «pájaro en mano» es una idea asombrosamente contagiosa que ha sobrevivido durante más de 2.500 años y se ha propagado a través de continentes, culturas e idiomas, y eso que nadie patrocinó una campaña de publicidad sobre él, sino que se divulgó por sí solo. Muchos otros refranes comparten la característica de la longevidad. De hecho, en casi toda cultura documentada se ha descubierto un refranero. ¿Por qué? ¿Cuál es su finalidad?

Los refranes son útiles a la hora de guiar las decisiones personales en diferentes contextos gracias a unos estándares compartidos, por lo general normas éticas o morales. Ofrecen reglas generales de comportamiento individual. La regla de oro «haz a los demás lo que quisieras que ellos te hicieran a ti» es tan profunda que puede influir la conducta de toda una vida. Es un ejemplo magnífico del propósito de este capítulo: encontrar ideas que sean lo bastante concisas como para ser contagiosas, y lo bastante valiosas como para marcar la diferencia.

Las grandes ideas sencillas poseen una elegancia y una utilidad que las hace funcionar en muchos sentidos como refranes. La definición cervantina del proverbio se asemeja a nuestra

explicación de las ideas sencillas: «frases cortas» (concisas) «producto de una larga experiencia» (la esencia). Tenemos todo el derecho de mostrarnos escépticos acerca de los eslóganes mediáticos, porque muchos de ellos son vanos o engañosos, es decir, concisos pero no esenciales. La simplicidad que buscamos no se encuentra en un lema mediático, sino en un refrán, conciso y esencial.

Adams se las arregló para convertir su idea esencial (la necesidad de centrarse incansablemente en noticias locales) en un refrán periodístico. El lema «nombres, nombres, nombres» es una idea que guía el proceso decisorio individual en una comunidad de estándares compartidos. Para un fotorreportero, el refrán no tiene valor literal, a menos que se dedique a fotografiar carnés de identidad, pero cuando uno es consciente de que su empresa depende de los nombres propios, léase las acciones específicas realizadas por miembros concretos de la comunidad local, ese dato proporciona información acerca del tipo de oportunidades fotográficas que debe buscar. ¿Fotografiará las aburridas deliberaciones del comité o la impresionante puesta de sol en el parque? Respuesta: las aburridas deliberaciones del comité.

10. El Palm Pilot y el proverbio visual

Las ideas concisas permiten reconocer y recordar el mensaje principal, aunque tal vez adquieran una importancia aún mayor cuando son capaces de ayudar a las personas a actuar correctamente, sobre todo, en un contexto de múltiples opciones.

¿Por qué tienen los mandos de la tele más botones de los que vamos a utilizar jamás? La respuesta tiene su origen en las nobles intenciones de los ingenieros. Casi todos los proyectos de diseño de tecnologías y productos se ven obligados a luchar contra el «aumento progresivo de las prestaciones», la tendencia de los aparatos a ganar en complejidad hasta que dejan de realizar correctamente sus funciones originales. Los reproductores de vídeo doméstico son un ejemplo.

El «aumento progresivo de las prestaciones» es un proceso de lo más inocente. Un ingeniero que observe el prototipo de un mando a distancia puede que piense: «¡Anda, qué espacio vacío tan interesante en esta parte del mando! El microprocesador tiene capacidades de procesamiento adicionales. ¿Y si, en vez de echarlo a perder, ofrecemos la capacidad de alternar entre el calendario juliano y el gregoriano?».

El ingeniero sólo intenta ayudar, añadiendo una prestación estupenda que mejorará el mando a distancia. A los demás ingenieros del equipo les importa un rábano la alternancia de calendarios e incluso les puede parecer patético, aunque seguramente no les importe tanto como para montar una escena: «¡O desaparece el botón de alternancia de calendarios, o dímelo!». Así, poco a poco y en silencio, los mandos a distancia (y, por extensión, otros tipos de tecnología) han ido acumulando prestaciones hasta decir basta.

El equipo del Palm Pilot, consciente de este peligro, adoptó una postura intransigente contra el

aumento progresivo de las prestaciones. Cuando empezaron a trabajar a principios de los noventa, las agendas electrónicas (PDA o asistentes digitales personales) poseían un historial intachable de fracasos. La famosa debacle de Apple con su Newton PDA había conseguido acobardar a otros competidores.

Uno de los artículos de la competencia en el mercado de las agendas electrónicas en 1994 parecía un ordenador famélico. Se trataba de un aparato abultado, con teclado y múltiples puertos para periféricos. Jeff Hawkins, jefe del equipo del Palm Pilot, estaba decidido a que su producto no siguiera la misma suerte. Quería que el Palm Pilot fuera sencillo. Incluiría cuatro prestaciones: agenda, contactos, notas y listas de tareas. El Palm Pilot sólo haría cuatro cosas, pero las haría bien.

Hawkins combatió el aumento progresivo de las prestaciones llevando consigo un bloque de madera del tamaño del Palm. «Era un bloque en bruto, lo que coincidía con los sencillos objetivos tecnológicos del producto, pero también era pequeño y eso le aportaba elegancia y diferenciación», recuerda Trae Vassallo, miembro del equipo de diseño del Palm V. Hawkins solía sacar el bloque de madera para hacer como si tomara notas durante una reunión, o comprobar su agenda en el vestíbulo. Cada vez que alguien sugería otra prestación, Hawkins les enseñaba el bloque de madera y les preguntaba dónde pensaban colocarla.

Vassallo sostiene que el Palm Pilot tuvo éxito «porque estaba definido casi más por lo que no era que por lo que sí era». Tom Kelley, de IDEO, una empresa destacada de diseño del Silicon Valley, opina lo mismo. «El verdadero obstáculo de las agendas electrónicas originales... era la idea de que la máquina tenía que hacerlo casi todo»¹⁰.

Hawkins sabía que la idea esencial de su proyecto tenía que ser la elegancia y la simplicidad (y una lucha firme contra el aumento progresivo de las prestaciones). A la hora de compartir su idea esencial, Hawkins y su equipo echaron mano de lo que, en esencia, era un proverbio visual. El bloque de madera se convirtió en un recordatorio visible de que el producto debía hacer pocas cosas, pero bien.

Existe un paralelismo sorprendente entre el desarrollo del Palm Pilot y la campaña de Clinton liderada por James Carville. En ambos casos, los equipos estaban compuestos por personas entendidas y apasionadas por su trabajo. Ambos equipos presumían de contar con miembros capaces y deseosos de realizar muchas tareas distintas, discutir cada asunto y diseñar cada prestación. Y, sin embargo, en ambos casos un sencillo recordatorio bastó para vencer la tentación de excederse en las tareas. Si dice tres cosas, no está diciendo nada. Si su mando a distancia tiene 50 botones, es imposible cambiar de canal.

11. Usar lo que hay

Nuestros mensajes deben ser concisos porque la información que somos capaces de aprender y recordar en un momento preciso es limitada. Suponga que hemos analizado la esencia de nuestro mensaje y disponemos de demasiados datos como para aspirar a alcanzar la concisión

de un refrán. ¿Cómo podemos transmitir mucha información cuando es necesario? El siguiente ejercicio está diseñado para recalcar la necesidad de concisión y ofrecer pistas sobre cómo hacer que quepa más información en un mensaje conciso¹¹.

Las reglas del ejercicio son las siguientes: dedique entre 10 y 15 segundos, no más, a estudiar las letras a continuación. Después, cierre el libro, coja una hoja de papel y escriba todas las letras que recuerde. Aviso para tramposos: no pase a la página siguiente hasta que haya acabado el ejercicio.

J FKFB IOTA NUP SNA SAO MS

Lo normal es recordar entre siete y diez letras; no es mucha información. La concisión es fundamental porque existe un límite para la cantidad de información que podemos manejar de una vez.

Ahora, inténtelo de nuevo.

JFK FBI OTAN UPS NASA OMS

Esta vez hay truco: no hemos cambiado las letras ni la secuencia. Lo único que hemos hecho es variar las agrupaciones. Vuelva a observar las letras entre diez y quince segundos, cierre el libro y ponga a prueba su memoria.

Seguro que le ha salido mucho mejor esta segunda vez. De repente, las letras significan algo, y eso las hace más fáciles de recordar. La primera vez intentó recordar los datos en bruto. La segunda, recordó conceptos: John F. Kennedy, el FBI, la OTAN, UPS, la NASA, la OMS.

Pero, espere un momento. ¿Por qué cuesta menos recordar John F. Kennedy que las letras F, J, K al azar? ¿No contiene el nombre John F. Kennedy mucha más información que tres letras al azar? Piense en todas las asociaciones que pueden establecerse con JFK: política, relaciones, su asesinato, su célebre familia. Si recordar fuera como levantar pesas, sería ridículo pensar que podríamos «levantar» JFK con más facilidad que tres minúsculas letras.

El secreto, por supuesto, es que no estamos «levantando» JFK porque toda la tarea de memorizar JFK ya la hemos hecho. Tenemos ejercitados los músculos (el concepto de JFK y todas sus asociaciones está prácticamente grabado en nuestra memoria). Lo que estamos activando es, sencillamente, un indicador de la información; estamos colocando una pequeña bandera sobre el terreno de la memoria. Con las letras al azar, tuvimos que colocar tres banderas distintas.

En resumidas cuentas, se trata de una unidad de información (o una bandera) contra tres. A nadie le extrañará que la primera sea más fácil de recordar.

¿Entonces, es como un Trivial mental, puro y duro? Aquí es adónde queremos llegar: hemos visto que las ideas concisas son más contagiosas, pero no son valiosas de por sí; sólo lo son las ideas concisas con profundidad. Para que una idea concisa sea profunda, hay que introducir mucha información en una pequeña porción de mensaje. ¿Cómo se consigue? Con

banderas, aprovechando el terreno de la memoria que ya posee su público, usando lo que ya está ahí.

12. El concepto de pamplémusa

Hasta aquí, le hemos presentado situaciones en las que una idea sencilla, o un puñado de ellas, fueron útiles a la hora de guiar la conducta. Pero, seamos realistas: la mayoría de la gente hace cosas complicadas. No pretendemos defender que las cosas complicadas (el derecho, la medicina, la construcción, la programación, la enseñanza) puedan reducirse a dos o tres mensajes concisos. Obviamente, no podemos sustituir las escuelas de arquitectura por una única idea concisa del tipo «que no se os caiga el edificio».

Esto nos lleva a una cuestión importante que no hemos comentado todavía: ¿cómo se convierte a un estudiante de primer año en arquitecto? ¿Cómo emerge la complejidad de la simplicidad? Defenderemos que es posible crear complejidad mediante un uso ingenioso de la simplicidad. Si las ideas simples se representan y estratifican correctamente, pueden volverse complejas muy rápidamente.

Permítanos explicarle qué es una pamplémusa (si ya lo sabe, sea tan amable de fingir ignorarlo).

Explicación 1: la pamplémusa es el cítrico de mayor tamaño. Su cáscara es gruesa pero suave y fácil de pelar. El fruto interior contiene una pulpa de color entre amarillo claro y rosa coral, y varía entre jugoso o ligeramente seco, con un seductor sabor dulce picante o fuerte y ácido.

Una pregunta rápida: basándose en esta explicación, si mezclase zumo de pamplémusa y zumo de naranja a partes iguales, ¿tendría un buen sabor? Puede intentar adivinarlo, aunque la respuesta probablemente sea algo más ambigua. Pasemos a una explicación alternativa.

Explicación 2: básicamente, una pamplémusa es un pomelo gigante con la cáscara muy gruesa y blanda.

La explicación 2 coloca una bandera en un concepto que ya conoce: el pomelo. Cuando le decimos que una pamplémusa es como un pomelo, usted recrea una imagen mental de este último. Después le decimos cómo modificar esa imagen (gigante) y usted visualiza cómo el pomelo crece en consecuencia.

Le hemos facilitado el aprendizaje de un concepto nuevo asociándolo a un concepto que usted ya conocía. En este caso, se trata del pomelo, un concepto que usted ya posee (el término «concepto» pertenece a la jerga técnica de la psicología pero es tan útil que creemos que vale la pena referirnos a él a lo largo del libro).

Los psicólogos definen concepto como una serie de propiedades genéricas correspondientes a una idea o categoría. Los conceptos consisten en montones de información prerregistrada que

tenemos almacenada en la memoria¹². Si alguien le dice que ha visto un nuevo coche deportivo estupendo, inmediatamente le viene a la mente una imagen repleta de propiedades genéricas. Sabe cómo es un deportivo. Se imagina un vehículo pequeño, de dos puertas, quizá un descapotable. Si el coche de su imaginación se mueve, lo hace deprisa. Casi seguro que es de color rojo. Del mismo modo, su concepto del pomelo también contiene una serie de propiedades genéricas: cítrico de color amarillo rosado, de gusto ácido y del tamaño de una sandía.

Al traer a la memoria su concepto del pomelo, hemos podido explicarle el concepto de la pamplemusa con mucha más rapidez que si hubiéramos relacionado mecánicamente todas las características de esta fruta. Fíjese, además, en que es más fácil responder a la pregunta sobre mezclar zumo de pamplemusa con zumo de naranja. Usted sabe que el zumo de pomelo casa bien con el de naranja, de modo que la pamplemusa hereda esta propiedad a partir de su concepto del pomelo (por cierto, para poder ser completa, la explicación 1 está cargada de conceptos: cítrico es uno, cáscara, otro y, también, ácido. La explicación 2 es más fácil de analizar solamente porque el concepto de pomelo se encuentra en un nivel superior, al tratarse de un concepto compuesto de otros).

Mediante el uso de conceptos, la explicación 2 mejora a la vez nuestra comprensión y nuestra memoria. Pensemos en ambas definiciones de la pamplemusa en términos de la pirámide invertida. ¿Cuál es la entradilla? Pues bien, en la explicación 1 la entradilla es cítrico. Después, no hay jerarquía clara. Dependiendo de lo que llame la atención de la gente, puede que recuerden el dato de la cáscara (gruesa pero suave y fácil de pelar) o del color (entre amarillo claro y rosa coral), o de la jugosidad, o del sabor.

En la explicación 2, la entradilla es parecido al pomelo. El segundo párrafo sería gigante. El tercero con la cáscara muy gruesa y blanda.

Dentro de seis meses, el lector recordará (en el mejor de los casos) la entradilla de nuestro artículo. Eso quiere decir que con un mensaje se acordará de «fruto» o «cítrico» y con el otro de «pomelo». El segundo es obviamente mejor, ya que no depende de la conciencia de cada uno.

Así concluye el que, probablemente, será el último tratado psicológico sobre un cítrico que escuchará en toda su vida. Aunque el concepto de pomelo tal vez no merezca todas las neuronas que ha quemado pensando en él, la idea subyacente (que los conceptos nos permiten conseguir una simplicidad profunda) es fundamental.

Los buenos profesores usan, de forma intuitiva, montones de conceptos. Por ejemplo, los profesores de economía empiezan con ejemplos compactos y despojados, comprensibles para estudiantes que carecen de conceptos económicos preexistentes. «Supongamos que usted cultiva manzanas y yo naranjas. Somos las únicas personas en el mundo. Supongamos también que preferimos comer ambas frutas, en lugar de siempre la misma. ¿Comerciamos? ¿Cómo?».

A los alumnos se les enseña en un principio cómo funciona el comercio en este tipo de

contexto simplificado. Estos conocimientos, a su vez, se convierten en un concepto básico sobre el comercio para ellos. Una vez que los aprendan, podrán recordarlos y ampliarlos a ciertas dimensiones. Por ejemplo, ¿qué ocurre si, de repente, a usted le empieza a ir fenomenal cultivando manzanas? ¿Sigue comerciando del mismo modo que antes? Para resolver esta duda, recordamos un concepto y lo adaptamos del mismo modo que creamos una pamplemusa a partir de nuestro concepto del pomelo.

13. Complejidad de la simplicidad

Los conceptos nos ayudan a crear mensajes complejos a partir de materiales simples. En el colegio, muchas de las asignaturas de ciencias se enseñan mediante un uso brillante de los conceptos. La introducción a la física se ocupa de situaciones sencillas e idealizadas, como poleas, pendientes u objetos que se mueven a velocidades constantes a lo largo de trayectorias sin fricción. A medida que los alumnos se van familiarizando con el concepto de polea, es posible estirarlo o fundirlo con otros conceptos para resolver problemas más complicados.

Otra aplicación estupenda de los conceptos es el modelo del sistema solar del átomo que muchos aprendimos de pequeños, según el cual los electrones orbitan alrededor del núcleo como los planetas alrededor del sol. Esta analogía ofrece a los alumnos una idea rápida y concisa acerca de cómo funciona un átomo.

La analogía planetaria también nos ofrece una pista de por qué muchas personas huyen de los conceptos concisos (un pomelo gigante) a favor de descripciones exhaustivas (un cítrico de cáscara gruesa pero suave y fácil de pelar...). En ocasiones, el uso de los conceptos implica un camino más largo hacia la verdad. Por ejemplo, los físicos saben que los electrones no orbitan el núcleo como lo hacen los planetas, sino que se desplazan dentro de nubes de probabilidad. Entonces, ¿qué le decimos a un estudiante de sexto? ¿Le hablamos del movimiento de los planetas, que es fácil de entender y le refresca la memoria acercándole a la verdad? ¿O le hablamos de nubes de probabilidad, imposibles de comprender, pero correctas?

La elección se antoja complicada: ¿damos prioridad a la corrección en detrimento de la accesibilidad, o viceversa? Sin embargo, en muchas circunstancias ésta es una elección falsa por una razón contundente: si un mensaje no sirve para elaborar predicciones o tomar decisiones, carece de valor, por muy correcto o exhaustivo que sea.

Herb Kelleher podría haberle dicho a la empleada que su objetivo era maximizar el valor del accionariado, lo que, en cierto modo, es más preciso y completo que el objetivo de ser la aerolínea de bajo coste. Después de todo, el refrán de «la aerolínea de bajo coste» está evidentemente incompleto (Southwest podría ofrecer tarifas más reducidas suprimiendo el mantenimiento de los aviones o pidiendo a los pasajeros que compartan las servilletas). Es obvio que existen valores adicionales (la comodidad de los clientes o los índices de seguridad) que refinan el valor esencial económico de Southwest. El problema que plantea «maximizar el valor del accionariado», a pesar de su exactitud, es que no ayuda a la empleada

a saber si debe servir o no una ensalada de pollo. Una idea correcta pero inútil es precisamente eso, inútil.

En la introducción hemos comentado la maldición del conocimiento (la dificultad de recordar lo que significa no saber algo). Cuando la corrección raya en inutilidad es un síntoma de ello. Para un director general, «maximizar el valor del accionariado» puede que sea una pauta de conducta sumamente útil, pero no lo es para una empleada. Para un físico, las nubes de probabilidad seguro que son un fenómeno fascinante, pero para un niño son incomprensibles.

Las personas caen en la tentación de contar todo con suma exactitud nada más empezar, cuando deberían ofrecer únicamente la información suficiente para que sea útil y después añadir más datos.

14. Conceptos de Hollywood: argumentos de alto concepto

Un método estupendo para evitar caer en la exactitud inútil y dar esquinazo a la maldición del conocimiento es el uso de analogías, que deben su fuerza a los conceptos, como que una pampelmusa se parece a un pomelo. Un buen artículo de prensa está estructurado como una pirámide invertida (el sol daña a la piel tanto como el paso de los años). Las analogías permiten comprender un mensaje conciso porque invocan conceptos que ya conocemos.

Una buena analogía es capaz de ejercer mucho poder. De hecho, en Hollywood las películas de 100 millones de dólares de presupuesto se aprueban en gran medida a partir de una analogía de una frase.

Los estudios de Hollywood suelen estudiar cientos de argumentos o guiones por cada película que realizan. Aunque resulte difícil suscitar compasión hacia las vidas de los ejecutivos de la industria del cine, intentémoslo por un momento. Piense en las horrendas decisiones que se ven obligados a tomar. Cada vez que invierten en un filme, básicamente se juegan millones de dólares (y sus propias reputaciones) en una idea intangible.

Compare el argumento de una película con el proyecto de una casa. Si un arquitecto crea un diseño sensacional de una vivienda y usted pone el dinero para construirla, puede estar seguro de que nueve meses después tendrá un hogar que hará realidad la visión original del arquitecto.

El argumento de una película, por otro lado, está destinado a cambiar. Cuando contraten al guionista, el argumento cambiará. Cuando contraten al director, la sensación artística de la película cambiará. Cuando contraten a los actores para que interpreten sus papeles, sus personalidades modificarán la forma en que percibimos a los personajes de la película. Cuando contraten a los productores, el argumento quedará supeditado a restricciones financieras y logísticas. Y cuando el filme esté terminado, meses o años después, el equipo de marketing tendrá que encontrar la manera de explicar el argumento al público en unos 30

segundos (sin contar demasiado).

Imáginese invertir millones en una idea que cambiará a medida que pase por los filtros de la conciencia de una sucesión de individuos con egos gigantescos, como directores, actores, productores y mercadólogos. Más vale que la idea sea buena.

En Hollywood se utilizan ideas esenciales denominadas argumentos de alto concepto. Probablemente ya haya oído alguno, como que *Speed* era *Jungla de cristal* en un autobús, El sueño de mi vida era *Big* para chicas o *Alien* era *Tiburón* en una nave espacial.

Los argumentos de alto concepto no siempre se refieren a otras películas; el de *ET*, por ejemplo, decía así: «un alienígena perdido entabla amistad con un niño solitario para poder volver a su casa», pero lo cierto es que muchos de ellos sí recurren a largometrajes anteriores. ¿Por qué? ¿Es que Hollywood está lleno de ejecutivos cínicos que se dedican a reciclar descaradamente ideas antiguas?

Lo cierto es que sí, aunque ésa sólo es parte de la razón. Es obvio que el concepto de la película *Speed* antes de convertirse en argumento de alto concepto no existía en las mentes de los ejecutivos. Era como el término pamplemusa antes de que supiera lo que significaba. Una frase de seis palabras, tan concisa como «Jungla de cristal en un autobús» vierte una imponente cantidad de significado en el concepto, antes inexistente, de *Speed*. Para entenderlo, piense en todas las grandes decisiones que podría tomar basándose en el poder de estas seis palabras. ¿Contrataría a un director de acción o de cine independiente? De acción. ¿Presupuestaría diez millones de dólares para la película, o cien? Cien. ¿Gran estrella o reparto de conjunto? Gran estrella. ¿Programaría el estreno en verano o en Navidad? En verano.

Por poner otro ejemplo, imagine que le acaban de contratar como diseñador de producción para una nueva película, *Alien*. Su trabajo consistirá en diseñar la nave espacial donde se desarrolla la mayor parte del filme. ¿Qué aspecto tendrá? Si no supiera absolutamente nada de la película, podría empezar con mucha sensatez fijándose en los viejos diseños de platillos volantes, o quizá en el interior sereno e inmaculado del *Enterprise* en *Star Trek*.

A continuación, su jefe le explica que la visión de la película es «*Tiburón* en una nave espacial». Eso lo cambia todo. *Tiburón* no era una película serena ni inmaculada. Richard Dreyfus navegaba en un barco viejo y desvencijado. Las decisiones se tomaban de forma apresurada, descuidada, claustrofóbica y angustiosa. El ambiente era sudoroso. Según va profundizando en los atributos de *Tiburón*, empieza a dar forma a sus ideas: la nave será subdesarrollada, lóbrega y sofocante. Los miembros de la tripulación no llevarán uniformes de licra brillante. Las habitaciones no estarán bien iluminadas e impolutas.

Los argumentos de alto concepto son la versión *hollywoodiense* de los refranes esenciales. Como la mayoría de éstos, se basan en el poder de las analogías. Al invocar conceptos previamente existentes (como el de la película *Tiburón*), los refranes aceleran radicalmente el proceso de aprendizaje para las personas que trabajan en una nueva película.

Evidentemente, un buen argumento de alto concepto no es sinónimo de buena película. *Tiburón en una nave espacial* podía haber sido un filme espantoso si no hubiera sido por la contribución de cientos de personas con talento durante varios años. Por otro lado, un mal argumento de alto concepto (un mal refrán) basta para destrozar una película. Ningún director sería capaz de salvar *La fuerza del cariño en una nave espacial*.

Si los argumentos de alto concepto son tan poderosos en el mundo del cine (por lo general con egos de 40 veces el tamaño normal), dé por seguro que podrá aprovechar ese mismo poder en su propio entorno.

15. Analogías generativas

Algunas analogías son tan útiles que no sólo arrojan luz sobre un concepto, sino que se convierten en plataformas para el pensamiento original. Por ejemplo, la metáfora del cerebro en tanto que ordenador ha sido fundamental para la comprensión de los psicólogos cognitivos durante los últimos 50 años. Es más fácil explicar cómo funciona un ordenador que el cerebro humano. Por ello, a un psicólogo le puede resultar provechoso apoyarse en algunos aspectos muy conocidos de los ordenadores (como la memoria intermedia o los microprocesadores) como inspiración para localizar las funciones equivalentes del cerebro.

Las buenas metáforas son generativas. El psicólogo Donald Schon introdujo este término para describir las metáforas que generan «nuevas percepciones, explicaciones e inventiva»¹³.

Muchas ideas contagiosas sencillas son, en realidad, metáforas generativas disfrazadas. Por ejemplo, Disney llama a sus empleados miembros del reparto y esta metáfora que les sitúa en medio de una producción teatral se comunica sistemáticamente a lo ancho de la organización:

- los miembros del reparto no van a entrevistas de trabajo, sino a audiciones para un papel.
- cuando caminan por el parque, están en el escenario.
- las personas que visitan los parques Disney son el público, no clientes.
- los trabajos son papeles; los uniformes, el vestuario.

La metáfora teatral es sumamente útil para los empleados de Disney. Tanto es así, que sólo estas líneas seguramente puedan predecir cómo deben comportarse los miembros del reparto en situaciones que no hemos comentado. Por ejemplo, habrá adivinado que a los empleados no se les permite pasar sus períodos de descanso en uniforme en las zonas públicas (un actor nunca se pondría a charlar y fumar en medio del escenario). También se imaginará que a los barrenderos se les evalúa a partir de criterios más allá de la limpieza de las aceras. En realidad, son unos de los miembros del reparto mejor preparados, ya que su presencia pública, tan visible (junto con el hecho de que es obvio que son empleados de Disney) les convierte en el objetivo obvio de preguntas de los clientes sobre las atracciones, los desfiles y los aseos. Hacerles pensar en su trabajo como una actuación, en lugar del mero mantenimiento,

es clave para el éxito del parque. Que los empleados son miembros del reparto es una metáfora generativa que ha funcionado en Disney durante más de 50 años¹⁴.

Comparemos Disney con Subway. Esta última, al igual que la primera, ha creado una metáfora para sus empleados de cara al público: son «artistas del bocadillo». Es precisamente la otra cara de la moneda de los miembros del reparto de Disney, al ser del todo inútil a la hora de guiar la conducta del personal. Disney espera que sus miembros del reparto se comporten como actores, pero Subway no espera que los empleados del mostrador actúen como artistas. El rasgo definitorio de todo artista es la expresión individual. Nos preguntamos cuánto duraría un empleado de Subway si hiciera gala de mucha expresión individual (en la vestimenta, en la interacción, en la presentación de los bocadillos). Evidentemente, a los artistas del bocadillo de Subway se les da la libertad, en cierto modo considerable, de colocar aros de cebolla en un emparedado de 30 cm. Pero sospechamos que el arte del personal del mostrador no se amplía a añadir una loncha extra de pavo.

16. El poder de la simplicidad

Las metáforas generativas y los refranes derivan su poder, en ambos casos, de sustituir hábilmente algo fácil de pensar en algo difícil. El refrán «más vale pájaro en mano que ciento volando» nos brinda una afirmación tangible, fácilmente procesable, a la que podemos recurrir como guía en situaciones complejas y emocionalmente tensas. Las metáforas generativas actúan de un modo similar. A los miembros del reparto de Disney seguramente les resulte más sencillo abordar una situación nueva desde la perspectiva de un actor de reparto que desde su propia perspectiva única e individual.

Los refranes son el Santo Grial de la simplicidad. Cualquiera puede inventarse una frase breve y concisa; lo increíblemente difícil es crear una frase profunda y concisa. En este capítulo hemos tratado de demostrar que el esfuerzo vale la pena, ya que encontrar la esencia y comunicarla en forma de una idea concisa puede ser perdurablemente poderoso.

Las instrucciones de seguridad aérea se enclavan en lo que puede calificarse como un entorno comunicativo difícil. A nadie le importa el mensaje, ni al auxiliar de vuelo ni a los pasajeros, y cualquier interrupción graciosa es fascinante en comparación.

¿Y si le pidieran a usted que diera las explicaciones de seguridad? O, peor aún, ¿y si realmente necesitase hacerse escuchar? ¿Cómo lo solucionaría?

Una auxiliar de vuelo de nombre Karen Wood¹ se enfrentó precisamente a esta situación y la resolvió con creatividad. En un vuelo de Dallas a San Diego, dio el siguiente comunicado:

«Si pudieran prestarme atención durante unos minutos, nos encantaría comunicarles las siguientes instrucciones de seguridad. En caso de que no hayan viajado en coche desde 1965, la manera correcta de abrocharse el cinturón consiste en deslizar la lengüeta dentro de la hebilla. Para desabrocharlo, levante la hebilla y se soltará.

Como dice la canción, puede que haya 50 maneras de abandonar a un amante, pero sólo hay seis de abandonar este avión: a través de dos puertas de salida delanteras, dos ventanas de salida móviles sobre las alas y dos puertas de salida en popa. La ubicación de cada salida está indicada claramente con señales en el techo, además de con luces blancas y rojas de discoteca en el suelo a lo largo del pasillo.

¡Les he hecho mirar!»

Los pasajeros no tardaron en sintonizar con el discurso cómico de Wood y, cuando terminó, se oyeron aplausos dispersos (si un mensaje bien diseñado es capaz de conseguir que la gente aplauda en unas instrucciones de seguridad, hay esperanza para todos nosotros).

El primer problema de la comunicación es conseguir la atención del público. Algunos comunicadores poseen autoridad para exigirla. Los padres lo saben bien cada vez que le gritan al niño: «¡Roberto, mírame!». Sin embargo, la mayoría de las veces no podemos exigir la atención, tenemos que atraerla, lo que supone un desafío mucho más difícil. Se dice que no se puede obligar a la gente a prestar atención y hay algo de sentido común en ello. Pero eso es exactamente lo que consiguió Karen: logró que los pasajeros prestaran atención y ni siquiera tuvo que levantar la voz.

La manera más sencilla de conseguir la atención de alguien es rompiendo lo establecido. Los humanos nos adaptamos con una rapidez increíble a pautas constantes y, por lo tanto, la estimulación sensorial uniforme nos hace desconectar. Piense en el zumbido de un aparato de aire acondicionado, el ruido del tráfico, el olor de una vela o la visión de una estantería. Sólo adquirimos conciencia de estas cosas cuando se produce un cambio porque el aire acondicionado se apaga o su pareja le cambia los libros de sitio.

La azafata Wood consiguió la atención de su público en un contexto comunicativo hostil, evitando el mismo rollo genérico sobre la seguridad que sus pasajeros habían oído tantas veces. Sus comentarios graciosos no sólo consiguieron llamar la atención de la gente, sino también mantenerla. Está claro que si su única preocupación hubiera sido conseguir la atención, no habría tenido necesidad de ser tan amena; podría haberlo logrado con la misma facilidad empezando el anuncio y parándose de repente a la mitad de una frase, o poniéndose a hablar en ruso un par de segundos.

Nuestro cerebro está diseñado para estar muy alerta de los cambios, una tendencia que conocen bien los mejores diseñadores de productos, quienes se aseguran de introducir algún cambio cuando un producto requiere que el usuario preste atención. Las luces de emergencia son intermitentes porque si estuvieran encendidas permanentemente empezaríamos a olvidarnos de ellas. Las viejas sirenas de emergencia gemían según un patrón de dos notas, pero las modernas lo hacen siguiendo una pauta más compleja que consigue llamar todavía más la atención. Las alarmas de los coches hacen un uso diabólico de nuestra sensibilidad ante los cambios.

Este capítulo gira en torno a dos cuestiones fundamentales: cómo lograr la atención de la gente y, tan importante como lo primero, cómo mantenerla. Es imposible tener éxito y conseguir la atención si lo que emitimos no sobresale del montón. Además, nuestros mensajes suelen ser lo bastante complejos de por sí como para que estemos obligados a mantener la atención.

Para poder responder a sendas preguntas, debemos comprender dos emociones fundamentales que suele provocar toda idea contagiosa por naturaleza: sorpresa e interés.

- La sorpresa capta nuestra atención. Algunas ideas contagiosas por naturaleza proponen datos sorprendentes, como que la Gran Muralla china sea la única estructura humana visible desde el espacio, o que sólo usemos el 10% del cerebro, o que deberíamos beber dos litros de agua al día. Por su parte, el argumento de las leyendas urbanas suele contener giros sorprendentes.
- El interés mantiene nuestra atención. Determinado tipo de ideas contagiosas conservan el interés a lo largo del tiempo. Las teorías de la conspiración hacen que algunos recaben informaciones nuevas constantemente; los cotilleos consiguen que mantengamos el contacto con nuestras amistades para oír las últimas novedades.

Con frecuencia, las ideas contagiosas por naturaleza son inesperadas. Si somos capaces de aumentar el carácter inesperado de nuestras ideas, éstas se volverán más contagiosas. Pero,

¿se puede crear imprevisibilidad? ¿Acaso no es la imprevisibilidad planificada un oxímoron?

1. Conseguir la atención

1.1 Le puede pasar a cualquiera

El anuncio televisivo del nuevo monovolumen compacto de General Motors, el Enclave, se abre con el vehículo aparcado junto a un parque. Un niño que lleva un casco de fútbol americano se sube al coche, seguido de sus dos hermanas pequeñas. «Presentamos el nuevo Enclave», comienza a decir una voz en *off* femenina. Papá está sentado al volante y mamá en el asiento del copiloto. Hay posavasos por todas partes. Papá arranca el motor y se aleja del bordillo. «El monovolumen, al máximo».

El coche circula lentamente por un barrio residencial. «Con prestaciones como puertas traseras correderas con mando a distancia, 150 canales de televisión por cable, techo solar completo, posavasos con control de temperatura y sistema de navegación por satélite... es el monovolumen perfecto para las familias que no paran». A continuación, el Enclave se detiene en un cruce. La cámara enfoca al niño, que mira a través de una ventana lateral donde se reflejan enormes árboles frondosos. Papá para el coche y aquí es cuando ocurre. Un conductor imprudente llega escopetado al cruce y colisiona lateralmente con el monovolumen. Se produce un choque espantoso, con metales retorcidos y una explosión de cristales rotos. La pantalla se vuelve negra y se lee la siguiente pregunta: «¿No lo ha visto venir?». A continuación, la pregunta se desvanece y la sustituye una afirmación: «Le puede pasar a cualquiera». Con el sonido de un claxon atascado retumbando al fondo, aparecen unas palabras intermitentes a lo largo de la pantalla: «Abrochese el cinturón... Siempre».

No se ve ningún monovolumen Enclave. El anuncio es obra del Ad Council (el anuncio del Enclave lo patrocinó el Ministerio de Transporte estadounidense). Fundado en noviembre de 1941, el Ad Council ha lanzado numerosas campañas publicitarias de éxito, desde su nacimiento, días después de la entrada de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial (cuando lanzaron «Lenguas largas» o «Compre bonos de guerra») y aún sigue siendo el productor principal de anuncios de servicio público de Estados Unidos (véase la más reciente «Los amigos no dejan conducir borrachos a sus amigos»). El anuncio del Enclave, como tantos otros del Ad Council, enfatiza la segunda característica de las ideas contagiosas: la imprevisibilidad.

El anuncio que nos ocupa es inesperado porque transgrede nuestro concepto de los anuncios de coches. Sabemos cómo funcionan: las rancheras suben montañas de cantos rodados, los deportivos serpentean por zigzagueantes y desiertas carreteras, los todoterrenos transportan a *yuppies* a través de selvas y cascadas, y los monovolúmenes llevan a los niños a los entrenamientos de fútbol americano. Nadie se muere en un anuncio de coches.

Pero este anuncio también es inesperado por un segundo motivo, ya que infringe nuestro

concepto de los viajes cortos en coche. Todos nosotros realizamos miles de pequeños trayectos y la inmensa mayoría de ellos terminan sin ningún percance. El anuncio nos recuerda que los accidentes son imprevisibles por naturaleza y, por si acaso, siempre conviene abrocharse el cinturón.

Nuestros conceptos funcionan como máquinas de resolver acertijos, ayudándonos a predecir lo que va a ocurrir y a tomar decisiones en consecuencia. El anuncio del Enclave nos pregunta: «¿No lo ha visto venir?». Lo cierto es que no. Nuestros solucionadores de acertijos no han funcionado y eso es lo que nos ha sorprendido.

Las emociones están sintonizadas muy inteligentemente para ayudarnos a resolver situaciones críticas; nos preparan para diferentes formas de actuar y de pensar. Todos hemos oído que la ira nos prepara para la lucha y el miedo para la huida, pero las conexiones entre la emoción y la conducta pueden ser más sutiles. Por ejemplo, unos investigadores han descubierto recientemente que enfadarse tiene como efecto secundario estar más seguro de las propias opiniones. Cuando estamos enfadados sabemos que tenemos razón, como podrá corroborar cualquiera que haya mantenido una relación de pareja.

Si las emociones tienen fines biológicos, ¿cuál será el fin biológico de la sorpresa? Ésta provoca nuestra atención, aparece cuando fallan los conceptos y nos prepara para entender qué ha fallado. Cada vez que nuestra máquina de adivinar acertijos se equivoca, la sorpresa atrae nuestra atención para que podamos repararla de cara al futuro.

1.2 La ceja de la sorpresa

La sorpresa se asocia a una expresión facial presente en todas las culturas. En *Unmasking the face*, Paul Ekman y Wallace Friesen acuñaron la expresión «la ceja de la sorpresa» para describir esta característica expresión facial: «las cejas se curvan y se elevan... Los párpados se estiran por la elevación de la ceja y son más visibles de lo normal»².

Cada vez que levantamos las cejas, los ojos se ensanchan y se amplía el campo de visión. La ceja de la sorpresa es la forma en que nuestro cuerpo nos obliga a mirar mejor. En ocasiones, miramos dos veces para asegurarnos de que realmente hemos visto lo que creíamos. Al contrario, cuando nos enfadamos, los ojos se estrechan para que podamos centrarnos en un problema conocido. Además de levantarnos las cejas, la sorpresa nos hace bajar la mandíbula y abrir la boca. Nos quedamos momentáneamente sin habla. El cuerpo se detiene durante un momento y se nos aflojan los músculos; es como si el organismo quisiera asegurarse de que no hablemos ni nos movamos cuando deberíamos estar asimilando nueva información.

La sorpresa actúa como elemento anulador de emergencia cada vez que nos enfrentamos a una situación inesperada y nuestras máquinas de adivinar acertijos fallan. De repente, todo se detiene, las actividades en curso se interrumpen y nuestra atención se centra involuntariamente en el acontecimiento que nos ha causado sorpresa. Cuando un anuncio de un monovolumen termina en un choque espeluznante, nos paramos a pensar qué está ocurriendo aquí.

Las ideas inesperadas son más susceptibles de divulgarse porque la sorpresa nos obliga a prestar atención y a reflexionar. Esa atención y reflexión extra dejan grabados en la memoria hechos inesperados. La sorpresa atrae nuestra atención, unas veces fugaz y otras, duradera.

La sorpresa puede empujarnos a buscar las causas subyacentes, imaginar otras posibilidades, calcular cómo evitar sorpresas en el futuro.

Los investigadores que estudian las teorías de la conspiración han observado que muchas de ellas surgen cuando la gente se enfrenta a problemas inesperados, como cuando una persona joven y atractiva pierde la vida de repente. Existen teorías de la conspiración sobre las muertes repentina de JFK, Marilyn Monroe, Elvis y Kurt Cobain. Por lo visto, el interés conspirativo suele reducirse cuando, de repente, se muere un nonagenario.

La sorpresa nos anima a buscar una respuesta, a contestar a la pregunta de por qué nos sorprendimos. A grandes preguntas, grandes respuestas y, por lo tanto, si queremos provocar la atención de la gente, conviene aprovechar el poder de las grandes sorpresas.

1.3 Sin trucos publicitarios

Por otro lado, perseguir la gran sorpresa puede suponer un problema igualmente considerable, dado lo fácil que resulta pasarse de la raya y caer en el truco publicitario.

A finales de los 90 tuvo lugar el apogeo de la burbuja del *punto com*. Los nuevos portales de Internet respaldados por sociedades de capital riesgo invirtieron millones de dólares en publicidad para establecer sus marcas. Los presupuestos publicitarios, cada vez mayores, buscaban la atención (limitada) de los consumidores y, para conseguirlo, los anuncios tenían que esforzarse más para provocar sorpresa e interés.

Durante la Super Bowl del año 2000, se emitió un anuncio en el que se veía a una banda universitaria ensayando en un campo de fútbol americano. La cámara enfocaba a los miembros de la banda mientras ejecutaban sus movimientos con precisión. Después, pasaba al túnel del estadio que lleva al campo y, de repente, una docena de lobos hambrientos se precipitaban sobre el terreno de juego. Los músicos se dispersaban atemorizados mientras los lobos los perseguían y atacaban.

¿A qué venía este anuncio? Ni idea. No se puede negar que fue sorprendente y memorable. Todavía recordamos aquella imagen cómica de tan pésimo gusto en que los lobos perseguían a los miembros de la banda, muertos de miedo. Pero fue inútil porque la sorpresa no tenía absolutamente nada que ver con el mensaje que se quería comunicar. Por otro lado, si el producto anunciado hubiera sido un uniforme para bandas de música a prueba de lobos, el anuncio podría haber sido de premio.

El anuncio de los lobos es el opuesto al del Enclave. Ambos contienen sorpresas poderosas, pero sólo el anuncio del Enclave se aprovecha del elemento sorpresa para reforzar su mensaje principal. En el capítulo 1 hemos comentado la importancia de encontrar la esencia de una

idea. Pues bien, poner el elemento sorpresa al servicio de un mensaje esencial puede ser sumamente poderoso.

1.4 *Hension y phraug*

A continuación le presentamos una lista de cuatro palabras inglesas. Léalas una por una y tómese un segundo para decidir si existen en realidad.

HENSION
BARDLE
PHRAUG
TAYBL

Según Bruce Whittlesea y Lisa Williams, los investigadores que desarrollaron este ejercicio, «*phraug* y *taybl* suelen provocar un arqueado de cejas y un ¡oh! *hension* y *bardle* hacen fruncir el ceño»³.

Phraug y *taybl* provocan la ceja de la sorpresa porque parecen desconocidas pero suenan familiares. El «¡oh!» surge cuando nos damos cuenta de que *phraug* es una forma peculiar de escribir *frog* [rana].

Hension y *bardle* son más complicadas. Parecen extrañamente familiares porque toman prestadas combinaciones de letras de palabras corrientes. Suenan a vocabulario rimbombante que deberíamos conocer y, sin embargo, ambos vocablos son inventados. Cuando caemos en la cuenta de que nos hemos esforzado por buscar una solución inexistente, nos sentimos frustrados.

Hension y *bardle* son un ejemplo de sorpresa sin significado. Hasta ahora hemos hablado mucho del poder de la sorpresa y de cómo el factor sorpresa puede hacer que nuestras ideas sean más contagiosas. He aquí dos palabras sorprendentes, *hension* y *bardle*, que no son contagiosas, sólo frustrantes. Resulta que la sorpresa no basta, hace falta significado.

Para poder ser sorprendente, es necesario que un suceso no sea previsible. La sorpresa es lo contrario de la previsibilidad; para ser sorprendente, un suceso debe ser posvisible. Un giro sorprendente adquiere sentido cuando pensamos en él, pero no lo vemos llegar. *phraug* es posvisible; *hension* no lo es. Compare la sensación que le dejan series o películas como *El sexto sentido*, que esconden excelentes sorpresas en su desenlace (desenlaces que unen las pistas que hemos visto durante toda la emisión) con finales efectistas e imprevisibles (como que todo fue un sueño).

Hemos empezado el capítulo explicando que la sorpresa aparece cuando fallan nuestras máquinas de solucionar acertijos. La emoción de la sorpresa está pensada para centrar nuestra atención en el propio fallo, de manera que podamos mejorar nuestras máquinas resuelve- adivinanzas de cara al futuro. Después, establecimos la distinción entre la sorpresa efectista, como la de los anuncios de las punto com, y la sorpresa *posvisible* con significado.

La lección que debemos aprender para el día a día es que, si queremos que nuestras ideas sean contagiosas, debemos estropear las máquinas de solucionar acertijos de los demás para, a continuación, arreglarlas. Claro que, puestos a sorprender a la gente rompiendo sus resuelve-advinanzas, ¿cómo evitar la sorpresa efectista a toda costa? La manera más sencilla de hacerlo y garantizar que sus ideas imprevisibles den pie a la reflexión es dirigirse a algún aspecto de los resuelve-advinanzas de su público que tenga que ver con su mensaje clave. Ya hemos analizado varios ejemplos de esta estrategia.

En el capítulo 1 hablamos de Hoover Adams, el editor de periódicos cuyo mantra («nombres, nombres, nombres») le parecerá de sentido común a cualquier reportero de un medio local. En efecto, su concepto de un buen artículo tiene que ver con una noticia centrada en la propia comunidad.

Pero eso no es lo que quiere decir Adams; él tiene algo mucho más radical en mente. Por eso echó abajo el concepto de las noticias locales, prácticamente diciendo que, si pudiera, publicaría la guía telefónica para poder tener muchos nombres. De hecho, si pudiera reunir nombres suficientes, contrataría a dos cajistas más para añadir dos páginas y llenarlas de nombres. De repente, los periodistas se dan cuenta de que «nombres, nombres, nombres» no concuerda con su concepto. Antes pensaban que su cometido era enfatizar el ángulo local siempre que fuera posible, pero Adams les está diciendo que los nombres van antes que todo lo demás, incluso su propia rentabilidad. El poder de este mensaje radica en su imprevisibilidad.

Otro ejemplo que también comentamos en el capítulo 1 es el del lema «la aerolínea de bajo coste» de Southwest Airlines. Tanto los empleados como los clientes saben perfectamente que Southwest es una línea aérea barata y, en ese contexto, la frase parece intuitiva. Cuando Kelleher rizó el rizo, negándose a ofrecer una ensalada de pollo a los pasajeros por mucho que la quisieran, se hizo patente el significado. Antes de Kelleher, el resuelve-acertijos del empleado medio habría apuntado la conveniencia de agradar a los clientes a la manera del bajo coste. Después de él, las máquinas se reprogramaron para pensar en la aerolínea de bajo coste, incluso a expensas de desatender algunas preferencias de los clientes.

El proceso óptimo para propagar sus ideas consiste en: 1) identificar el mensaje central que necesita comunicar, o encontrar su esencia; 2) determinar lo contraintuitivo del mensaje (¿cuáles son las implicaciones imprevistas de su mensaje? ¿Por qué no sucede de forma natural?); y 3) comunicar su mensaje de forma que desbarajuste los resuelve-acertijos de su público en una dimensión crítica y contraintuitiva y, una vez que han fallado, ayudarlos a reprogramar sus máquinas.

El enemigo de los mensajes contagiosos es el sentido común. Cuando un mensaje suena a sentido común, entra flotando suavemente por una oreja y sale por la otra. Es lógico, ¿no? Si entiendo intuitivamente lo que están intentando decirme, ¿para qué voy a obsesionarme con recordarlo? Por supuesto, lo peligroso es que lo que suena a sentido común a menudo no lo es, como en los ejemplos de Hoover Adams y Southwest. Su tarea, en tanto que comunicador, es

exponer las partes de su mensaje que no son de sentido común.

1.5 Cadenas de nieve de Nordstrom

Nordstrom son unos grandes almacenes conocidos por su alto nivel de servicio al cliente, un servicio extra que cuesta dinero y, por lo tanto, comprar allí a veces sale caro. Mucha gente está dispuesta a pagar un precio superior precisamente porque comprar en Nordstrom es una experiencia mucho más agradable.

Para que funcione su estrategia, Nordstrom ha tenido que transformar a sus empleados de cara al público en fanáticos del servicio al cliente. Claro que en la empresa no se entra así porque sí, sino que la mayoría de los candidatos con experiencia de atención al cliente proceden de entornos donde los directores dedican toda su energía a minimizar los costes de personal. El concepto imperante en el servicio al cliente probablemente sea, en líneas generales, conseguir que los clientes entren y salgan lo más rápido posible, y sonreír siempre.

Los candidatos a un puesto de trabajo en Nordstrom suelen tener años de experiencia basada en este concepto. Sin embargo, la filosofía de Nordstrom es distinta: agradar a los clientes incluso a costa de la eficiencia. ¿Cómo se las arregla Nordstrom para romper un concepto y sustituirlo por otro?

La empresa resuelve el problema, en parte, contando historias imprevisibles. Jim Collins y Jerry Porras describen en *Empresas que perduran* algunas de las historias que circulan en Nordstrom sobre situaciones imprevisibles de servicio por parte de los empleados ideales, llamados internamente Nordies⁴:

El Nordie que planchó una camisa nueva a un cliente que la necesitaba para una reunión esa misma tarde.

El Nordie que envolvió con mucho gusto los regalos que un cliente se había comprado en Macy's.

El Nordie que calentaba los coches de los clientes en invierno mientras terminaban sus compras.

El Nordie que hizo una entrega de última hora de un vestido de fiesta a una anfitriona desesperada.

E, incluso, el Nordie que devolvió el importe de un juego de cadenas de nieve, aunque en Nordstrom no las venden.

Pueden imaginarse la sorpresa, por no decir conmoción, que estas historias provocan en los nuevos empleados de los grandes almacenes. «¡Envolver un regalo de Macy's! ¡No lo entiendo! ¿Qué ganamos nosotros con eso?». Estas historias vulneran suposiciones tácitas del servicio al cliente, como que el servicio termina en la puerta de la tienda, que no hay que perder el tiempo con la gente que no compra o que hay que pasar a otra cosa nada más cerrar

una venta.

Para los nuevos empleados, la idea de envolver un regalo comprado en una tienda de la competencia es tan absurda, está tan alejada de los límites de su noción existente del servicio, que los obliga a parar en seco. Sus viejas máquinas de adivinar el buen servicio se rompen porque nunca habrían sido capaces de producir la idea del envoltorio altruista. Estas historias sientan la primera piedra en el proceso de sustitución del concepto del buen servicio de los empleados nuevos por el concepto de servicio de Nordstrom.

De esta forma, Nordstrom se abre paso a través de la complacencia del sentido común. En lugar de contar historias de Nordies, Nordstrom podría dedicarse a explicar a sus empleados que su cometido consiste en ofrecer el mejor servicio al cliente del sector, una afirmación que puede ser cierta aunque, desgraciadamente, se parece a lo que JCPenney o Sears seguramente digan a sus empleados. Para que un mensaje se contagie, hay que enviarlo lejos del sentido común. Un gran servicio al cliente es de sentido común; calentar los coches de los clientes en invierno, no.

Observe que estas historias serían todavía más imprevisibles (y alejadas del sentido común) si se refirieran a un empleado de un 7-Eleven. «Pues sí, fui a comprar un paquete de tabaco ¡y el dependiente me planchó la camisa!». El valor de estos relatos no radica en la imprevisibilidad por sí sola, sino en la perfecta concordancia entre el contenido y los objetivos de Nordstrom. Es más, historias así podrían ser contraproducentes en otro contexto. Por ejemplo, a un encargado de un 7-Eleven no le haría ninguna gracia tener que enfrentarse a una epidemia de dependientes que envolviesen los regalos ajenos.

Las historias de Nordstrom son el típico ejemplo del poder de la imprevisibilidad. No corren el riesgo de caer en el efectismo porque la sorpresa va acompañada de significado; las historias nos explican lo que significa ser un buen empleado de Nordstrom; es el sentido no común al servicio de un mensaje clave.

1.6 El abecé del periodismo

Nora Ephron es una guionista nominada a los Óscar por sus guiones de *Silkwood*, *Cuando Harry encontró a Sally* y *Algo para recordar*, aunque comenzó su carrera como periodista en el *New York Post* y en *Esquire*. Se hizo periodista debido a la influencia de su profesor de periodismo del instituto⁵.

Todavía recuerda su primera clase de periodismo. Aunque los alumnos no tenían experiencia periodística, todos entraron en el aula con la idea de que el trabajo de un periodista consiste en recabar los hechos y comunicarlos, y que para conseguir los hechos hay que preguntarse las cinco W: quién, qué, dónde, cuándo y por qué.

En cuanto los alumnos se sentaron frente a sus máquinas de escribir, el profesor les explicó su primera tarea. Tenían que redactar el título de un artículo del periódico, para lo cual les leyó

de corrido los hechos: «Kenneth L. Peters, director del instituto de Beverly Hills, ha anunciado hoy que el claustro al completo del centro viajará a Sacramento el próximo jueves para asistir a un coloquio sobre nuevos métodos de enseñanza. Entre los ponentes se encuentra la antropóloga Margaret Mead, el rector de universidad Robert Maynard Hutchins y el gobernador de California, Edmund Pat Brown».

Los periodistas en ciernes se pusieron a teclear el primer titular de sus vidas. Cuenta Ephron que la mayoría de los alumnos, ella incluida, redactaron títulos que reordenaban los hechos y los condensaban en una única frase: «El gobernador Pat Brown, Margaret Mead y Robert Maynard Hutchins se dirigirán al claustro del instituto de Beverly Hills el próximo jueves en Sacramento, etcétera».

El profesor recogió los titulares, echó un vistazo rápido, los colocó a un lado e hizo una breve pausa. «El titular del artículo es: “El jueves no habrá clase”»—dijo.

«Fue un momento increíble—recuerda Ephron—. En aquel instante, me di cuenta de que el periodismo no tenía que ver con repetir maquinalmente los hechos, sino con encontrar el sentido. No era suficiente saber el quién, el qué, el cuándo y el dónde; había que entender qué significaba y por qué era importante». Durante el resto del curso, todas las tareas escondían un secreto, un dato oculto que los alumnos tenían que descubrir para producir un buen artículo. Esta idea merece un lugar en el paseo de las estrellas de las ideas contagiosas. El profesor causó un gran efecto, no por ser un orador dinámico o un mentor afectuoso (aunque puede que fuera ambas cosas), sino porque desarrolló una idea brillante. Una idea que, en cuestión de segundos, logró reescribir el concepto del periodismo de las mentes de sus alumnos, modificó los planes profesionales de una alumna que, incluso, permanece con ella 30 años después.

¿Por qué funcionó esta idea? En primer lugar, el profesor sabía que los alumnos poseían un concepto erróneo del periodismo y por qué. En segundo lugar, les hizo comprometerse públicamente con sus modelos erróneos en la tarea de redacción del titular. Después, los puso patas arriba con una sorpresa bien estructurada. Al desvelar el titular correcto («El jueves no habrá clase»), tomó sus modelos mentales, les dio un ligero puntapié y los mejoró.

CONSULTORIO

¿GASTA ESTADOS UNIDOS DEMASIADO EN AYUDAS AL EXTRANJERO?

La situación: a lo largo de los años, las encuestas indican que la mayoría de los estadounidenses piensan que el Gobierno federal gasta demasiado en ayudas al extranjero. Este porcentaje se ha reducido desde el 11-S, aunque el 50% de los norteamericanos sigue pensando que el Estado gasta más de la cuenta. Analicemos dos argumentos que intentan persuadir a la gente de que Estados Unidos no gasta demasiado, sino demasiado poco.

Primer mensaje: proveniente del Centro Intercomunitario por la Paz y la Justicia, un grupo de apoyo católico⁶.

Los estadounidenses insisten en que gastamos demasiado en ayudas al extranjero pese a los esfuerzos honestos del Ministerio de Asuntos Exteriores y otros órganos gubernamentales de informar al público. Ni siquiera el aumento propuesto por el presidente Bush, aunque es de agradecer, convertirá a Estados Unidos en un país generoso en sus ayudas al extranjero. Durante el ejercicio fiscal de 2003, el Gobierno de Bush gastó alrededor de 15.000 millones de dólares en ayudas al extranjero, pero más de 7.000 millones (casi la mitad) fueron apoyo militar, no económico. Y, según un cálculo reciente de la oficina de presupuestos del Congreso, 8.000 millones de dólares en ayudas económicas al extranjero es menos de lo que cuesta un mes de guerra en Iraq. De todos los países industrializados, Estados Unidos es el que menos gasta en proporción en ayudas al extranjero y así ha sido durante muchos años. Todo el África subsahariana recibe poco más de 1.000 millones de dólares en ayuda económica, que es lo que viene a costar un bombardero B-2. Los programas estadounidenses de ayuda al extranjero no sustentan la opinión de sus ciudadanos respecto a que son una nación conocida por sus buenas obras en todo el mundo.

Comentarios al primer mensaje: observe, en primer lugar, que la entradilla está enterrada. El argumento más efectivo se esconde en la última frase. Los americanos tienen el concepto de que son una nación generosa y humanitaria («conocida por sus buenas obras en todo el mundo»). La manera de romper este concepto es presentar la dura realidad de que «Estados Unidos es el que menos gasta en proporción en ayudas al extranjero y así ha sido durante muchos años».

Las cifras millonarias tienen pocas probabilidades de contagio, dado que los números elevados son difíciles de comprender y recordar. Una parte efectiva del mensaje es lo que se refiere a combatir el problema de los grandes números es la analogía de la ayuda al África subsahariana con el coste de un único bombardero B-2. Verdaderamente nos gusta esta comparación porque obliga al lector a tomar una decisión: ¿renunciaría a un bombardero B-2 a cambio de la posibilidad de duplicar las ayudas al África subsahariana?

Probaremos dos métodos de hacer que este mensaje sea más contagioso. En primer lugar, remodelaremos los principales datos en bruto que ya contiene, quitando importancia a las grandes cifras. Después, elegiremos una comparación concreta que tenga más resonancia emocional, porque alguien podría pensar que un bombardero B-2 es un gasto razonable. Intentaremos crear, pues, una comparación más inesperada por su frivolidad patente.

Segundo mensaje: el presupuesto estadounidense de ayuda al extranjero no sustenta la opinión de sus ciudadanos respecto a que son una nación conocida por sus buenas obras en todo el mundo. El americano medio cree que el gasto en ayudas a otros países es mucho más elevado de lo que es en realidad. Las encuestas sugieren que la mayoría de los estadounidenses creen que el Gobierno federal dedica entre un 10% y un 15% de su presupuesto en ayudas al extranjero, cuando lo cierto es que la cantidad es inferior al 1%,

la más baja de cualquier nación industrializada⁷.

Todo el África subsahariana recibe poco más de 1.000 millones de dólares en ayudas económicas⁸. Si cada estadounidense dejara de beber un refresco al mes, se podría duplicar la ayuda actual a África y si cada ciudadano dejara de ver una película al año, se podría duplicar la ayuda actual a África y Asia.

Comentarios al segundo mensaje: hemos intentado hacer más contagioso el mensaje de la siguiente manera. Primero, generando interés rompiendo rápida y directamente el concepto de la América generosa. También hemos pasado las cifras a tantos por ciento, más fáciles de entender que las grandes cifras. Segundo, hemos intentado aportar concreción a la analogía del B-2, sustituyéndola por refrescos y películas, más tangibles (¿acaso intuimos fácilmente lo que cuesta o lo que vale un bombardero B-2?). Un gasto frívolo, como un refresco o una película, aporta contraste emocional a las críticas necesidades humanas que existen en África.

PUNTUACIÓN

Lista de control	Primer mensaje	Segundo mensaje
Simple	—	✓
Unívocamente	✓	✓ ✓
inesperado	(analogía del B-2)	(introducción y comparación)
Concreto	✓	✓
Creíble	✓	✓
Emotivo	—	✓
Sucesión de hechoS	—	—

Lección: la mejor manera de conseguir la atención de la gente es echar abajo directamente sus presuposiciones.

2. Mantener la atención

2.1 El misterio de los anillos de Saturno

Al principio de este capítulo nos hemos planteado dos preguntas: cómo captar la atención y cómo mantenerla. Hasta ahora, casi todas nuestras ideas imprevisibles han obedecido a ajustes relativamente sencillos y rápidos de un modelo. Aunque en ocasiones fueran profundas, como en el caso del profesor de periodismo de Nora Ephron, ocurren con rapidez y sólo necesitan mantener la atención durante un breve período de tiempo. Sin embargo, nuestros mensajes a veces son más complicados. ¿Cómo conseguimos que la gente siga atendiéndonos con un mensaje más complicado? ¿Cómo podemos mantener su atención?⁹

Hace algunos años, Robert Cialdini, un psicólogo social de la Universidad Estatal de Arizona, se planteó mejorar la forma en que abordaba los temas científicos en su obra y en sus clases¹⁰. Acudió a la biblioteca en busca de inspiración y cogió todos los libros que pudo encontrar en que un científico escribiera a un público de legos en la materia. Fotocopió los fragmentos que le gustaban y, posteriormente, hojeó el montón de fotocopias en busca de alguna lógica.

En los pasajes que no eran interesantes encontró básicamente lo que esperaba. El propósito no estaba claro y la prosa era demasiado formal y estaba plagada de jerga. También descubrió muchas virtudes previsibles en los fragmentos buenos: la estructura era clara, los ejemplos muy gráficos y el lenguaje fluido. Sin embargo, Cialdini también encontró «algo que no esperaba: que todos los mejores fragmentos comenzaban con un relato de misterio. El autor describía una situación que parecía no tener sentido y a continuación invitaba al lector a leer el material para resolver el misterio».

Un ejemplo que se le quedó grabado en la memoria lo firmaba un astrónomo y empezaba con un rompecabezas:

«¿Cómo podemos explicar la que probablemente sea la característica planetaria más espectacular de nuestro sistema solar, los anillos de Saturno? No hay nada que se les parezca. Pero, ¿de qué están hechos los anillos de Saturno?».

Después, profundizaba en el misterio añadiendo otra pregunta: «¿cómo es posible que tres grupos de científicos reconocidos internacionalmente llegaran a tres conclusiones diferentes?». La Universidad de Cambridge aseguraba que estaban hechos de gas, el MIT estaba convencido de que se componían de partículas de polvo y el Cal Tech insistía en que eran cristales de hielo. ¿Cómo podía ser? ¿Acaso no estaban los tres estudiando la misma cosa? ¿Cuál era la respuesta correcta?

La solución se iba desvelando cual argumento de una novela de misterio. Los equipos de científicos buscaban pistas prometedoras, llegaban a un punto muerto y perseguían indicios. «¿Sabe cuál era la respuesta, 20 páginas después?—continúa Cialdini—. Polvo. En realidad, polvo cubierto de hielo, lo que explica en parte la confusión. A mí no me interesa el polvo y la composición de los anillos de Saturno es totalmente irrelevante en mi vida, pero aquel escritor me tuvo devorando páginas como un ávido lector».

Cialdini afirma que los misterios son poderosos porque crean la necesidad de solucionarlos.

«Seguro que ha oído hablar de la famosa experiencia “ahá”—añade—. Pues bien, la experiencia “ahá” es mucho más satisfactoria si va precedida de una experiencia “¿eh?”».

Al crear un relato de misterio, el astrónomo consiguió hacer del polvo un asunto interesante. No mantuvo la atención durante un breve período, sino a lo largo de un denso artículo de 20 páginas con información sobre teorías y experimentos científicos.

Cialdini empezó a inventar historias de misterio para sus propias clases y enseguida se hizo patente el poder de su nuevo enfoque. Solía presentar el misterio al principio de una clase, volver a él durante la exposición y revelar la respuesta al final. Una vez, sonó el timbre antes de que tuviera tiempo de desvelar la solución. «Normalmente, entre cinco y diez minutos antes de que vaya a terminar la clase algunos estudiantes empiezan a prepararse para salir—explica—. Las señales son reconocibles: recogen los bolígrafos, cierran los cuadernos, llenan las mochilas... Pero aquella vez, la clase permaneció en silencio. Sonó el timbre y nadie se movió. Lo cierto es que, cuando intenté terminar la clase sin revelar el misterio, me llovieron las protestas». Dice que se sintió como si acabara de descubrir la dinamita.

Cialdini opina que una de las principales ventajas de la enseñanza mediante misterios es que el proceso de solucionarlos es extraordinariamente similar al procedimiento científico. Es decir, mediante el uso de misterios, el profesor no sólo consigue aumentar el interés de sus alumnos en la clase del día, sino que los entrena para pensar como científicos.

Pero la ciencia no posee el monopolio de los relatos de misterio. Con cada pregunta sin respuesta obvia aparece un misterio. ¿Por qué cuesta tanto que se reproduzca un oso panda en el zoo? ¿Por qué no les gusta a nuestros clientes el nuevo producto? ¿Cuál es mejor método de enseñar quebrados a los niños?

Observe lo que está ocurriendo: nos estamos desplazando hacia un nivel superior de imprevisibilidad. En el ejemplo de Nordstrom, las historias de los empleados poseían un incisivo sentido de la inmediatez: ¡los empleados calientan los coches de los clientes! Oírlo despierta su concepto anterior de la atención al cliente, lo contradice y lo redefine, todo ello en un breve período de tiempo. Los misterios funcionan de otro modo; no surgen de un instante imprevisible, sino de un viaje imprevisible. Conocemos nuestro destino (queremos resolver el misterio) pero no estamos seguros de cómo llegar.

La infracción de conceptos es un suceso aislado. ¡Pumba! Ha caído algo. Si nos dijeran que los anillos de Saturno están hechos de pelusa de secadora, estarían violando un concepto. Lo podríamos llamar imprevisibilidad a primer nivel. Sin embargo, el misterio real de los anillos de Saturno es más amplio y sutil. Se nos dice que los científicos no sabían de qué estaban hechos y se nos pide que recorramos un camino cuyo final es imprevisible. Eso es imprevisibilidad a segundo nivel; gracias a ella, saltamos de la sorpresa efímera al interés duradero.

2.2 Curiosidad y guiones de Hollywood

Nada más empezar *Entre pillos anda el juego*, vemos a un mendigo aparentemente cojo llamado Billy Ray Valentine (interpretado por Eddie Murphy) que se empuja con las manos sobre una especie de monopatín en un parque público, pidiendo dinero a los transeúntes y acosando a una mujer atractiva para conseguir una cita. Se acerca una pareja de policías y cuando tiran de él hacia arriba aparecen sus piernas (en perfecto estado). Valentine es un timador.

En otro momento de la película, los hermanos Duke (dos hombres de negocios de edad avanzada) sacan a Valentine de la cárcel, convenciendo a los policías para que lo liberen y lo dejen a su cargo. Varias escenas después, aparece Valentine trajeado en un despacho revestido de madera. Los hermanos Duke lo han convertido en corredor de bolsa.

Robert McKee, gurú de los guiones cinematográficos, usa este ejemplo para ilustrar el concepto del punto de inflexión. McKee sabe cómo mantener la atención del público. Sus talleres de escritura de guiones consiguen llenar auditorios enteros de aspirantes a guionista que pagan 500 dólares por persona para oír sus ideas. *The Village Voice* ha descrito sus cursos como «terriblemente indispensables no sólo para guionistas, sino también para actores, directores, críticos y cinéfilos normales y corrientes». Sus alumnos han escrito, dirigido o producido series de televisión como *Urgencias*, *Canción triste de Hill Street*, o *Expediente X* y películas tan variadas como *El color púrpura*, *Forrest Gump* y *Viernes 13*.

McKee opina que «la curiosidad es la necesidad intelectual de responder preguntas y cerrar situaciones abiertas. El argumento aborda ese deseo universal haciendo lo contrario: planteando preguntas y abriendo situaciones»¹¹. En *Entre pillos anda el juego*, el punto de inflexión con Billy Ray y los hermanos Duke despierta la curiosidad del público. ¿Cómo le irá al despabilado timador de Valentine de inversor?

Según McKee, los grandes guiones se diseñan para que todas las escenas sean un punto de inflexión. «Cada punto de inflexión engancha la curiosidad. El público se pregunta qué ocurrirá después y cómo acabará la cosa. La respuesta no llega hasta el clímax del último acto y el público permanece inmóvil por pura curiosidad». McKee explica que la pregunta de cómo acabará es lo suficientemente poderosa como para conseguir que sigamos mirando, incluso si la conocemos perfectamente. «Piense en todas las películas malas que se ha tragado sólo para obtener la respuesta a una pregunta tan irritante como ésa».

¿Qué ocurrirá después? ¿Cómo acabará? El deseo de responder a estas preguntas mantiene despierto nuestro interés y consigue que sigamos sentados ante una película mala o incluso leamos un largo artículo científico. McKee y Cialdini han encontrado soluciones similares a problemas muy distintos. Sin embargo, hay otros aspectos carentes de misterio que son capaces de interesar profundamente a algunas personas. A los niños, que memorizan de forma obsesiva los personajes de Pokemon y sus características, les motiva algo que no es la pregunta de qué ocurrirá. Tampoco es la sensación del misterio que se desvela la que mantiene a los aficionados a los coches leyendo todos los números de la revista *Car & Driver*. Resulta que los aficionados a Pokemon y al motor tienen algo en común respecto a los cinéfilos y los

estudiantes que asisten a una enigmática conferencia.

Los psicólogos llevan décadas estudiando qué atrae el interés de la gente. El *Santo Grial* de estas investigaciones es encontrar la manera de describir el interés situacional. En otras palabras, ¿qué características de una situación despiertan y aumentan el interés? ¿Qué hace interesante una situación? Cialdini y McKee no andaban muy desviados.

2.3 La teoría del vacío de la curiosidad

En 1994, George Loewenstein, un economista de la conducta de la Universidad Carnegie Mellon, ofreció la explicación más exhaustiva del interés situacional¹². Es sorprendentemente simple ya que, según él, la curiosidad ocurre cuando percibimos un vacío en nuestro conocimiento.

Loewenstein defiende que ese vacío causa dolor. Querer saber algo que desconocemos es como tener un picor en la piel y para aliviar el dolor necesitamos llenar el vacío. Por eso permanecemos pacientemente sentados durante toda una película pésima, por muy horrible que sea: porque no saber el final nos duele.

La teoría del vacío del interés parece explicar por qué algunos campos provocan un interés fanático: porque crean de forma natural vacíos de conocimiento. Pongamos como ejemplo el cine. El lenguaje de McKee es similar al de Loewenstein. El primero afirma que los argumentos funcionan planteando preguntas y abriendo situaciones. Las películas hacen que nos preguntemos qué ocurrirá; las novelas de misterio, quién es el malo; las competiciones deportivas, quién ganará; los crucigramas, qué palabra de siete letras significa psiquiatra; las cartas de Pokemon, qué personajes me faltan.

Una implicación importante de la teoría del vacío es la necesidad de abrir vacíos antes de cerrarlos. Tendemos a contar los hechos a la gente, cuando lo correcto es que primero ellos se den cuenta de que los necesitan. El truco para convencer a los demás de que necesitan nuestro mensaje, según Loewenstein, es empezar subrayando un conocimiento específico que no poseen. Podemos plantear una pregunta o un rompecabezas que cree un vacío en los demás. Podemos señalar que alguien sabe algo que ellos no conocen. Podemos presentarles situaciones con finales desconocidos, como las elecciones, los eventos deportivos o las novelas de misterio. Podemos retarles a que predigan el resultado (lo que, a su vez, genera dos vacíos: ¿qué ocurrirá? y ¿tengo razón?).

Casi todos los programas de las televisiones locales emiten avances de las siguientes ediciones anunciando el tema principal, generalmente en términos exagerados hasta la carcajada, como por ejemplo: «Una nueva droga se extiende entre los adolescentes... ¡y podría tenerla en su botiquín!», o «¿A qué famoso restaurante acaban de denunciar por moho en la máquina de hielo?», o también «Usted tiene un químico invisible en su casa... ¡y podría estar matándole en estos momentos!».

Éstos son ejemplos sensacionalistas de la teoría del vacío; funcionan provocando con algún dato hasta entonces desconocido y que, por otro lado, no nos interesaba en absoluto hasta que descubrimos que no lo conocíamos. «¿Estará colocándose mi hija con alguna de mis viejas medicinas? Me pregunto si he comido en el restaurante del moho...».

Una pizca de provocación en este sentido puede hacer que nuestros mensajes sean mucho más interesantes, como veremos en el consultorio.

CONSULTORIO

UNA PRESENTACIÓN INTERNA SOBRE RECAUDACIÓN DE FONDOS

La situación: imagínese que es el responsable de recaudar fondos para una compañía teatral de provincias. Su trabajo consiste en conseguir donativos de apoyo para el teatro. Estamos a finales de año y está preparando una presentación de resumen para el consejo de administración del teatro [los dos mensajes de este consultorio son ficticios].

Primer mensaje: este año nos hemos centrado en movilizar aportaciones de aficionados al teatro de menos de 35 años. Nuestro objetivo ha sido aumentar los donativos de los clientes más jóvenes, que tradicionalmente han representado un porcentaje del público mucho mayor que nuestra base de donantes. Para llegar hasta ellos hemos puesto en práctica un programa de recaudación de fondos por teléfono. Al cabo de seis meses, el programa ha obtenido un índice de respuesta de casi el 20%, que consideramos un éxito.

Comentarios al primer mensaje: se trata del enfoque clásico de los resúmenes, es decir, conozco los hechos, los ordeno según una secuencia lógica y se los comunico bien masticados a los oyentes. En tanto que formato de presentación, es seguro, normal y profundamente no contagioso.

Para mejorar el mensaje, tenemos que pensar cómo podemos suscitar interés sin alimentar los datos a la fuerza. Intentaremos añadir una pizca del enfoque de los avances de programación.

Segundo mensaje: este año nos hemos propuesto contestar a la pregunta de por qué los menores de 35 años, que representan el 40% de nuestro público, sólo aportan el 10% de los donativos. Partimos de la teoría de que no son conscientes de hasta qué punto dependemos de los donativos benéficos para nuestro trabajo y, por lo tanto, decidimos llamarlos para contarles brevemente cómo funciona la compañía y cuáles son las próximas funciones. Considerábamos que un índice de respuesta del 10% al final de un período de prueba de seis meses sería un éxito. Antes de contarles lo que ocurrió, permítanme explicarles cómo pusimos en marcha el programa.

Comentarios al segundo mensaje: este enfoque está inspirado en la teoría del vacío. El objetivo no es resumir, sino convencer de la importancia de conocer un dato y posteriormente dar la información que se buscaba. Como el misterio de los anillos de

Saturno, empieza con un enigma: por qué no donan más los jóvenes. A continuación, presentamos una teoría y un método de comprobación. El misterio implica a nuestro público porque les hace preguntarse qué ocurrió y si nuestra teoría era correcta.

En este caso, la mejora tiene que ver con la estructura, no con el contenido. Evidentemente, no es un misterio particularmente interesante (nunca podría ocupar un episodio de *Ley y orden*), pero nuestras mentes son sumamente generosas en lo que se refiere a los enigmas, en el sentido de que el formato posee un atractivo intrínseco.

LISTA DE CONTROL

Lista de control	Primer mensaje	Segundo mensaje
Simple	—	—
Unívocamente	—	✓
inesperado	✓	✓
Concreto	—	—
Creíble	✓	✓
Emotivo	—	—
Sucesión de hechoS	—	—

Lección: para mantener el interés de los demás, podemos recurrir a la teoría del vacío de la curiosidad. Con un poco de misterio se llega muy lejos.

En uno de esos estudios, los investigadores pidieron a los participantes que reflexionasen sobre el grave problema del aparcamiento en la universidad, concediéndoles el tiempo suficiente para generar todas las soluciones que pudieran. En total se produjeron 300 soluciones, que fueron clasificadas en siete grandes categorías e incluían desde formas de reducir la demanda de aparcamiento (subiendo los precios) hasta cómo utilizar más eficientemente el suelo (creando espacios exclusivos para vehículos pequeños).

El participante medio dejó sin identificar más del 70% de las mejores soluciones ideadas por un panel de expertos, lo cual es comprensible, ya que nadie espera que una sola persona sea capaz de generar una base de datos entera de soluciones. Sin embargo, cuando pidieron a los participantes que evaluaran su propia actuación, pronosticaron que habían logrado identificar el 75%. Es decir, pensaron que habían dado con la mayoría de las soluciones, cuando lo cierto

es que las habían pasado por alto.

Cuando las personas creen que lo saben todo, es difícil conseguir que funcione la teoría del vacío. Afortunadamente, existen técnicas para combatir el exceso de confianza. El profesor de periodismo de Nora Ephron lo logró desbaratando el concepto de periodismo que tenían los alumnos, obligándoles a apoyarse en sus ideas preconcebidas para después echarlas abajo.

Hacer que el público se comprometa con un pronóstico es útil a la hora de evitar el exceso de confianza. Por ejemplo, el profesor de Harvard Eric Mazur ideó una innovación pedagógica denominada test de conceptos. De vez en cuando, Mazur planteaba en sus clases una pregunta conceptual y pedía a los alumnos que votaran públicamente sobre el tema. El simple hecho de comprometerse con una respuesta aumentaba el compromiso de los alumnos y su curiosidad acerca del resultado.

Las personas demasiado confiadas son más susceptibles de reconocer un vacío en el conocimiento cuando se dan cuenta de que los demás no están de acuerdo. Nancy Lowry y David Jonson analizaron un entorno docente en el que se pedía a alumnos de entre diez y doce años que interactuaran alrededor de un tema. En un grupo, la conversación se moderó favoreciendo el consenso, mientras que, en el otro, el coloquio estaba diseñado para crear una situación de desacuerdo respecto a la respuesta correcta.

Resulta que a los alumnos que llegaron fácilmente al consenso les interesaba menos la asignatura, estudiaban menos y tenían menos probabilidades de acudir a la biblioteca para recabar información. Aun así, la diferencia más contundente saltó a la vista cuando los profesores programaron una película especial sobre el tema de la conversación... durante el recreo. Sólo el 18% de los estudiantes de consenso se perdieron el recreo para verla, mientras que el 45% de los del grupo en desacuerdo prefirieron no salir al patio. El afán de llenar un vacío de conocimiento (descubrir quién tenía razón) puede ser más poderoso que las ganas de ir a jugar a los columpios.

2.5 El vacío empieza en el conocimiento

Si la curiosidad surge de un vacío en el conocimiento, podemos deducir que cuanto más sepamos, menos curiosidad tendremos, dado que habrá menos vacíos en el saber. Sin embargo, Loewenstein defiende lo contrario. Para él, a medida que asimilamos más información, tenemos más probabilidades de centrarnos en las cosas que no sabemos. Alguien que conozca las capitales de 17 de los 50 estados americanos puede estar muy orgulloso, pero el que sepa 47 seguramente se describe a sí mismo como alguien que desconoce tres.

Algunos asuntos ponen de relieve de forma natural los vacíos en el conocimiento. Los temas de interés humano son fascinantes porque sabemos qué es un ser humano, pero no lo que significan determinadas experiencias. ¿Qué se siente cuando se gana una medalla olímpica? ¿Y cuando te toca la lotería? ¿Qué sentían los siameses Chang y Eng Bunker (que no sólo se casaron, sino que cada uno tuvo diez hijos, lo que provoca incluso más preguntas)?

Los cotilleos tienen éxito porque sabemos mucho acerca de algunas personas, pero siempre hay algún dato desconocido. Aunque nadie cotillea sobre amistades pasajeras, el chismorreo sobre los famosos es particularmente tentador. Tenemos una idea de quiénes son Tiger Woods y Julia Roberts, pero queremos las piezas que nos faltan: sus rarezas, sus problemas sentimentales, sus vicios secretos...

La curiosidad nace de un vacío en el conocimiento, pero ¿qué ocurre si no tenemos muchos datos desde el principio? En los años sesenta, una nueva cadena de televisión, la American Broadcasting Corporation (ABC), firmó un contrato para la retransmisión de los partidos de fútbol americano de la liga universitaria NCAA. Los deportes universitarios son un clásico del interés limitado ya que, a excepción de unos cuantos forofos inquebrantables, a la mayoría de los espectadores sólo les importan los equipos de su propia universidad. ABC sólo podía retransmitir unos cuantos partidos a la semana en cada región y, para amortizar, tenía que conseguir que a los televidentes les interesaran los partidos en que no jugaban sus propios equipos.

¿Cómo se consigue que a los espectadores de College Station (en Tejas) les importe el partido de Michigan contra Ohio? Roone Arledge, de 29 años, cuyas responsabilidades hasta el momento se habían limitado principalmente a destinar grupos de filmación para cubrir partidos de béisbol, boxeo y fútbol americano, sugirió en una nota interna la manera de mejorar la cobertura de los partidos de fútbol americano universitario¹³.

Para él, la situación podía mejorarse mucho. Por lo general, los programas deportivos colocaban las cámaras, enfocaban el campo y esperaban a que ocurriera algo delante del objetivo. Pasaban por alto todo lo demás: los aficionados, el color, el espectáculo. «Era como admirar el Gran Cañón a través de la mirilla de una puerta», dijo en una ocasión.

Un sábado por la tarde, después de toda una mañana de indecisión, se sentó a redactar una propuesta para sus superiores:

«Hasta ahora, la televisión ha acometido la extraordinaria tarea de acercar el deporte a los telespectadores... ¡Ahora vamos a llevarlos al partido!

Después de los anuncios de apertura, en lugar de pasar a la típica toma panorámica del campo, tendremos grabaciones preparadas del campus y el estadio para orientar al espectador. Es importante que sepa que está en Columbus (Ohio) y que la ciudad entera está loca por el fútbol americano, o que forma parte de una multitud pequeña pero muy entusiasta en Corvallis (Oregón). Debe saber qué aspecto tiene el paisaje de los alrededores y el campus, cuántas personas más están viendo el partido con él, cómo se viste la gente cuando va al fútbol americano en esa parte del país y qué implicaciones tiene el partido para las dos universidades».

La nota ocupaba tres folios y analizaba los ángulos de la cámara, las tomas de impacto y los gráficos de apertura, aunque lo esencial era el nuevo método de implicar a unos televidentes que no suelen interesarse por un partido universitario en Corvallis. El truco, según Arledge,

consistía en proporcionar el suficiente contexto para que les empezara a interesar.

El resto del personal de ABC se quedó entusiasmado con lo que había escrito y dos días después le pidieron (a los 29 años de edad y con un currículum escueto) que produjera la retransmisión de un partido de fútbol americano universitario de acuerdo con las directrices de su propuesta.

De forma intuitiva, Arledge recurrió a la teoría del vacío de Loewenstein. ¿Cómo conseguimos que alguien se interese por un tema? Señalamos un vacío en su conocimiento. ¿Y si les faltan tantos datos sobre, por ejemplo, los Bulldogs de Georgia, que en vez de un vacío lo que tienen es un abismo? Pues se les proporciona la información suficiente para convertir el abismo en vacío. Arledge preparó el escenario, mostró a los aficionados locales y recorrió el campus; exageró las emociones, las rivalidades y las historias. Cuando empezó el partido, a algunos espectadores les empezaba a importar quién ganaría; los demás estaban fascinados.

El siguiente encargo de Arledge fue asumir la dirección de una serie que posteriormente pasaría a llamarse *Wide World of Sports* [El salvaje mundo de los deportes]. El programa introducía a los telespectadores a una serie de eventos deportivos que probablemente no habían visto nunca: el Tour de Francia, las carreras de Le Mans, los rodeos, las competiciones de esquí y los partidos de fútbol. En la cobertura de estos deportes, Arledge echó mano de la misma filosofía de la que había sido el precursor con la NCAA: establecer el contexto y proporcionar los suficientes datos como para que a los telespectadores les empezaran a importar los vacíos en su conocimiento. ¿Quién vacilará durante las agotadoras 24 horas de Le Mans? ¿Ganará el campeonato el fornido ex profesor? ¿Qué narices es una tarjeta amarilla?

Arledge falleció en 2002. Durante su carrera, se convirtió en director de ABC Sports y, posteriormente, de ABC News, creó *Wide World of Sports*, *Monday Night Football 20/20* y *Nightline*, ganó 36 Emmys y el maletín de herramientas que desarrolló para la liga de fútbol americano de la NCAA resistió el paso de los años. Para conseguir que los demás se interesen en un tema, hay que darles contexto. Hoy parece obvio porque estas técnicas se han hecho omnipresentes, pero lo cierto es que la avalancha de contextos comenzó con un chico de 29 años que escribió una nota sobre cómo hacer más interesantes las retransmisiones de fútbol americano universitario.

Muchos profesores utilizan alguna de las versiones del maletín de herramientas de Arledge para promover el interés de sus alumnos, como la denominada estrategia de organización avanzada, según la cual, para comprometer a los alumnos en un tema nuevo, hay que empezar enfatizando las cosas que ya saben. Por ejemplo, un profesor de geología podría pedir a sus alumnos que trajeran fotos de la devastación causada por un terremoto para dirigir la clase hacia un coloquio sobre la tectónica de placas. O podría montar un escenario, al estilo de Arledge, para que a los alumnos les empezara a picar la curiosidad. Un profesor de química podría terminar hablando sobre la tabla periódica de elementos explicando la biografía de Mendeleev y su largo y apasionado esfuerzo por organizar los elementos. De esta forma, la tabla periódica surge del contexto, como el desenlace de una historia de detectives.

Los vacíos del conocimiento suscitan el interés, pero para demostrar que existen a veces hace falta recalcar primero algunos datos. «Esto es lo que sabéis y esto es lo que os falta». También se puede establecer el contexto de manera que al público le interese saber qué sucede después. Los autores de novelas de misterio y crucigramas no dan pistas por casualidad, sino porque cuando creemos estar a punto de solucionar un enigma, la curiosidad se apodera de nosotros y nos impulsa hacia la línea de meta.

Los mapas del tesoro que vemos en las películas no son nada precisos; muestran un par de puntos de referencia y una gran equis donde se encuentra el tesoro. Por lo general, el aventurero sabe lo justo para llegar al primer punto y éste se convierte en el primer paso de un largo viaje hacia el descubrimiento. Si MapQuest.com produjera mapas del tesoro con instrucciones detalladas de origen a destino, sería el fin de las películas de aventuras. Es fundamental ordenar la información en secuencias y desvelar una pista detrás de otra, en lugar de descargar un montón de datos de sopetón. Este método de comunicación tiene más que ver con el coqueteo que con impartir una conferencia.

Las ideas inesperadas provocan y coquetean porque abren vacíos en el conocimiento, marcando una gran equis roja en un punto que hay que descubrir, sin decirnos necesariamente cómo llegar hasta allí. Como veremos más adelante, una equis roja de tamaño espectacular es capaz de dirigir el comportamiento de miles de personas durante muchos años.

2.6 Caminar sobre la Luna y las radios de bolsillo

Entre los escombros de Tokio, tras la Segunda Guerra Mundial, una joven empresa que posteriormente pasaría a llamarse Sony se esforzaba por seguir a flote¹⁴. Había conseguido atraer a un puñado de científicos e ingenieros excelentes, pero su primera innovación, la olla eléctrica de arroz, fue un fracaso. Sony sobrevivió en un principio reparando radios de onda corta.

Más o menos en la misma época, a Maseru Ibuka, el principal tecnólogo de Sony, le empezaron a llamar la atención los transistores que acababa de inventar un equipo de los laboratorios Bell. Ibuka soñaba con un gran proyecto que motivara a sus 50 científicos e ingenieros y veía un futuro tremendo en los transistores. Pidió permiso para comercializar la tecnología de Bell, pero el Ministerio de Comercio e Industria de Japón se lo denegó porque dudaba de la capacidad de la joven empresa para gestionar una tecnología tan vanguardista.

En 1953, Ibuka consiguió autorización para comercializar transistores. Tenía en mente una radio basada en el transistor que aportaría una ventaja obvia para los ingenieros, ya que liberaría a la radio de los grandes tubos de vacío que los hacían tan aparatosos e inestables. Aunque en Bell le habían dicho que no creían que fuera posible crear una radio transistor, los ingenieros de Ibuka se pusieron manos a la obra de todos modos.

Detengámonos unos instantes para ponernos en el lugar de Ibuka. Imagínese que su empresa lucha por sobrevivir y usted dispone de un equipo de gente brillante a los que debe inspirar.

Tiene el potencial de dirigirlos en cientos de direcciones diferentes: ollas de arroz, radios, teléfonos o cualquier otro artilugio que pudiera soñar la I+D, pero está convencido de que la idea de una radio basada en el transistor es el camino más prometedor.

Su mensaje principal en ese caso sería el sueño de una radio transistor. ¿Cómo convertirlo en algo inesperado? ¿Cómo despertar la curiosidad y el interés de su equipo? Probablemente, el concepto de la radio transistor en sí mismo y por sí solo no basta para motivar a su gente porque tiene que ver más con la tecnología que con el valor. ¿A quién le importa una radio transistor?

¿Y si se aprovecha de algunos de los temas clásicos de la gestión? La competencia: Sony desbanca a Bell al conseguir que la radio transistor funcione. La calidad: Sony se convertirá en el fabricante de radios más respetado del mundo. La innovación: Sony creará las radios más avanzadas del mundo.

Lo que Ibuka propuso a su equipo fue una radio de bolsillo. Es difícil volver la vista atrás y comprender la suma arrogancia que entrañaba esta idea, es decir, hasta qué punto debió de sonar completamente inesperada y ridícula la primera vez que la escucharon los ingenieros de Sony. Por aquel entonces, la radio no era un objeto que se pudiera meter en el bolsillo, sino parte del mobiliario. De hecho, en aquella época, las fábricas de radios tenían ebanistas en plantilla.

Además, la idea de que una joven empresa japonesa pudiera producir tal innovación, imposible según los brillantes cerebros de Bell, era completamente increíble. Después de todo, en la década de los cincuenta el *Fabricado en Japón* era sinónimo de fabricación chapucera.

Pero los ingenieros de Sony tenían talento y entusiasmo, y la idea de la radio de bolsillo de Ibuka cuajó internamente, conduciendo a Sony a través de una increíble etapa de crecimiento. En 1957, Sony había pasado a tener 1.200 empleados. En marzo de ese año, apenas cuatro años después de la concesión a regañadientes para toquetear transistores, la empresa lanzó la TR-55, la primera radio transistor de bolsillo del mundo, que vendió 1.500.000 unidades y colocó a Sony en el mercado mundial.

Pero, ¿acaso no es una radio de bolsillo una mera idea de producto brillante, en lugar de una gran idea contagiosa? Es ambas cosas y los dos elementos son indispensables. No cabe duda de que alguien habría inventado la radio transistor incluso si Ibuka hubiera decidido fabricar la mejor olla de arroz, porque se trataba de un avance tecnológico inevitable. Sin embargo, las primeras radios transistor no se acercaban ni de lejos al tamaño de un bolsillo y, sin la idea inesperada de Ibuka, puede que sus ingenieros hubieran dejado de concentrarse en esta tecnología antes de que el tamaño se hubiera reducido lo suficiente como para ser útil. Ibuka inspiró años enteros de trabajo porque ofreció una idea inesperada que retaba a cientos de ingenieros a emplearse al máximo.

En mayo de 1961, John F. Kennedy pronunció un discurso en una sesión especial del Congreso

estadounidense, en una época en que la Guerra Fría dominaba la política internacional. Aunque el conflicto no permitía medir los éxitos (registrar las pérdidas y las ganancias), era obvio que Estados Unidos se había quedado atrás en un sector muy visible: la carrera espacial.

Cuatro años antes, el país que se enorgullecía de ser el más avanzado tecnológicamente se había quedado de piedra cuando la Unión Soviética lanzó el primer satélite Sputnik. Después de un tiempo, Estados Unidos respondería con el lanzamiento de sus propios satélites, pero la URSS se mantenía a la cabeza, acumulando una innovación detrás de otra. En abril de 1961, el astronauta soviético Yuri Gagarin se convirtió en el primer hombre en el espacio, seguido un mes después por el estadounidense Alan Shepard.

En su discurso ante el Congreso, Kennedy recalcó una serie de peticiones para lograr que Estados Unidos siguiera manteniendo el liderazgo en la Guerra Fría, pidiendo fondos para lograr varios objetivos estratégicos: establecer el programa de ayudas al desarrollo internacional, ampliar la OTAN, construir emisoras de radio y televisión en Latinoamérica y el sureste asiático, y reforzar la defensa.

Terminó su intervención con una propuesta final curiosa, que no guardaba relación con la ayuda internacional ni con la defensa: «Creo que este país debería comprometerse a alcanzar el objetivo, antes de que termine esta década, de llevar un hombre a la Luna y traerlo sano y salvo de vuelta... Si asumimos esta decisión con convicción, no será un único hombre el que vaya a la Luna, sino el país entero, porque será necesario que todos trabajemos para que él llegue».

Dos ideas inesperadas y sorprendentes, ya que las radios son parte del mobiliario, no objetos que se puedan meter en el bolsillo, y los hombres no caminan por la Luna porque está muy arriba y el aire es escaso.

Son ideas que dan que pensar, porque en lugar de llevarnos por un camino lento y gradual, nos ofrecen una visión repentina y brusca de cómo será el mundo, y no sólo del cómo si no del por qué.

Ambas crean vacíos en el conocimiento. Loewenstein, el autor de la teoría del vacío, decía que es importante recordar el dolor que producen estos vacíos. «Si a la gente le gusta tener curiosidad, ¿por qué se esfuerza en resolverla? ¿Por qué no dejan de leer una novela de misterio al llegar al primer capítulo o apagan la televisión antes del final de un partido muy reñido?»¹⁵.

Estas dos ideas inesperadas crean grandes vacíos en el conocimiento, aunque no tanto como para parecer insuperables. Kennedy no sugirió llevar al hombre a Mercurio e Ibuka no propuso la radio implantable. Ambos objetivos eran audaces y provocadores, pero no paralizantes; cualquier ingeniero que hubiera escuchado el discurso del hombre en la Luna seguramente empezaría a reflexionar inmediatamente: primero tendremos que resolver este problema, después habrá que desarrollar tal tecnología, etc.

La visión de una radio de bolsillo sostuvo a una empresa durante una época difícil y la encaminó hacia el prestigio internacional en el sector tecnológico. La visión de un hombre en la Luna sustentó a miles de personas distintas de docenas de organizaciones durante casi una década. Fueron ideas grandes, poderosas y contagiosas.

Cada vez que dudemos de nuestra capacidad para llamar o mantener la atención de la gente, deberíamos inspirarnos en Kennedy, Ibuka y, en menor escala, en el profesor de periodismo de Nora Ephron o los directivos de Nordstrom. La imprevisibilidad al servicio de un principio esencial puede ser de una longevidad sorprendente.

Un caluroso día de verano, una zorra se paseaba por un huerto cuando vio un racimo de uvas maduras a lo alto en una parra. «Justo lo que necesito para saciar mi sed», pensó. Dio unos pasos hacia atrás, echó a correr y saltó hacia las uvas pero no las pudo coger. Volvió a retroceder, corrió más rápido esta vez y saltó, pero tampoco acertó. Lo intentó una y otra vez hasta que, agotada, se dio por vencida. Mientras se alejaba con la cabeza bien alta, se dijo: «Seguro que están ácidas». Qué fácil es despreciar lo que no podemos conseguir.

La fábula de *La zorra y las uvas* la escribió Esopo quien, según Heródoto, era un esclavo (aunque posteriormente conseguiría la libertad). Esopo es el autor de algunas de las historias más difundidas de la historia mundial. Todos hemos oído sus grandes éxitos: *La liebre y la tortuga*, *El joven pastor y el lobo*, *La oca de los huevos de oro*, *El lobo con piel de cordero*, y tantos otros. Si hay una sola historia en este libro que seguirá circulando dentro de varios milenios, seguro que es la de la zorra y las uvas.

Incluso los lectores ingleses que nunca hayan oído *La zorra y las uvas* reconocerán la expresión *uvas ácidas* [en inglés, *envidia*], que resume la moraleja del cuento. La lección de Esopo ha recorrido el mundo: en Hungría se dice *savanyu a szolo* [uvas ácidas]; en China, «las uvas son ácidas porque no se pueden coger»; en Suecia se ha añadido cierto matiz local en la expresión *surt sa räven om rönnbären*, que significa «ácidas, dijo la zorra acerca de las serbas».

Está claro que Esopo estaba ilustrando un defecto universal de la humanidad. La fábula no habría sobrevivido más de 2.500 años si no reflejara una verdad profunda sobre la naturaleza humana, aunque hay muchas verdades profundas que no se han filtrado al lenguaje diario ni al pensamiento de docenas de culturas. Esta verdad es especialmente contagiosa por la manera en que fue codificada. Las imágenes concretas que evoca la fábula (las uvas, la zorra, el comentario despectivo sobre las uvas ácidas) han permitido que su mensaje permanezca. Sospechamos que la vida de las ideas de Esopo habría sido más corta si se hubieran codificado bajo el título de Sugerencias útiles de Esopo y estuvieran redactadas así: «No se comporte como un imbécil cada vez que fracase».

Lo que el mundo necesita son muchas más fábulas. En Internet, un sitio satírico incluye un

generador de palabras empresariales¹, donde los lectores pueden generar sus propios palabras combinando vocablos de tres columnas que dan lugar a frases como: reingeniería recíproca basada en los costes, paradigma visionario orientado en el cliente, o valor logístico estratégico (por cierto, todas estas expresiones suenan sorprendentemente factibles en tanto que palabras). Los profesores tienen los suyos propios: destrezas metacognitivas, motivación intrínseca, evaluación integral, adecuación del desarrollo, aprendizaje temático... Si alguna vez ha hablado con un médico, no hará falta que le demos ningún ejemplo. Nuestro palabra médico favorito es: cardiomiopatía idiopática. Cardiomiopatía significa que algo le pasa a su corazón e idiopática... no tenemos ni idea de qué es.

El lenguaje a menudo es abstracto, pero la vida no. Los profesores enseñan a los alumnos las batallas, los animales y los libros; los médicos arreglan problemas en el estómago, la espalda y el corazón; las empresas crean programas informáticos, construyen aviones, distribuyen periódicos y fabrican coches más baratos, más rápidos o más imaginativos que los del año pasado. Hasta la estrategia empresarial más abstracta tiene que acabar transformándose en algún momento en acciones tangibles de seres humanos, que son más fáciles de entender que una declaración estratégica abstracta. Porque el cuento de una zorra que desprecia un racimo de uvas es más comprensible que un comentario abstracto sobre la psique humana.

La abstracción dificulta la comprensión y memorización de una idea, y también hace más complicado coordinar nuestras actividades con los demás, ya que éstos puede que la interpreten de formas muy diferentes. La concreción nos ayuda a evitar estos problemas y ésta es, tal vez, la lección más importante que nos puede enseñar Esopo².

1. Los paisajes como celebridades ecológicas

Durante 50 años, The Nature Conservancy (TNC) ha contribuido a la protección de entornos naturales maravillosos en todo el mundo de la forma más sencilla posible: comprándolos. Al adquirir estos terrenos a precio de mercado, los hace prohibitivos para cualquier uso dañino al medio ambiente, como la urbanización o la explotación forestal. Esta estrategia se conoce en el seno de TNC como *Dólares y acres*, y apela directamente a los donantes y benefactores porque el resultado de sus donativos es claro: a mayor donación, mayor extensión de tierra se puede comprar. En palabras de un donante, TNC produce resultados sobre los que se puede caminar.

En 2002, Mike Sweeney, director general de operaciones de TNC California, se enfrentaba a un reto considerable. California es particularmente importante para TNC porque incluye gran cantidad de entornos naturales críticos y es una de las cinco regiones de clima mediterráneo en todo el mundo (las otras son el *fynbos* de Sudáfrica, el matorral de Chile, el *kwongan* de Australia y, por supuesto, el área en torno al Mediterráneo). En total, apenas ocupan el 2% de la masa continental de la Tierra, pero contienen más del 20% de las especies vegetales. Si quiere comprar un terreno muy valioso en términos ecológicos, en un clima mediterráneo

podrá llevarse más por el mismo precio.

Aquel año, Sweeney y su equipo habían coloreado en un mapa de California las zonas ecológicas más susceptibles, que merecía la pena conservar, y resulta que ocupaban el 40% del estado. Era una idea imposible porque no había dólares suficientes para comprar tantas hectáreas.

Sólo el 9% del estado estaba clasificado como en situación de peligro crítico, e incluso este porcentaje era demasiado para pensar en comprarlo, por mucha importancia ecológica que tuviera. Pero TNC no iba a rendirse así como así.

La organización decidió poner en marcha un nuevo planteamiento porque el de Dólares y acres no podía tener éxito con una extensión tan vasta de terreno. En lugar de comprar directamente, TNC se aseguraría de que las zonas críticas estuvieran protegidas pagando a los propietarios para que no urbanizaran sus fincas y adquiriendo lo que se conoce como servidumbre protegida. La estrategia funcionaría con los gobiernos locales y estatales, fomentando el cambio de las políticas y la protección de terrenos privados y públicos, y se centraría en importantes áreas de la costa donde no había tierra que comprar.

Las nuevas estrategias tenían sentido, ya que TNC podía proteger más áreas de las que sería capaz de conseguir con Dólares y acres, aunque también tenían inconvenientes. En primer lugar, eran mucho menos concretas para los donantes, que ya no podían caminar sobre una legislación gubernamental favorable. En segundo lugar, eran potencialmente desmoralizadoras para los empleados, al restar tangibilidad a los progresos. Cuando TNC se concentraba en la compra de terrenos, según Sweeney, «era fácil celebrar el cierre de un contrato, decirles a todos que John y Mary habían conseguido tal finca y darles una palmadita en la espalda». Grandes acontecimientos como éstos, estupendos para la moral, eran más difíciles con el nuevo modelo. ¿Cómo podía TNC concretar más la nueva estrategia?

¿Qué haría usted en una situación como ésta? ¿Existe alguna manera de reconquistar la inestimable tangibilidad de los dólares y acres? Suponga que tiene que proteger el 40% (o por lo menos el 9%) de un estado y no lo puede comprar, ¿cómo se lo explica a sus donantes y socios?

Chip ha analizado este caso con sus alumnos de Stanford y, confrontados con la necesidad de concreción, algunos respondieron que disolverían la ingente magnitud del reto (nada menos que el 40% de California y el 9% en situación crítica) subdividiéndola en mini objetivos más tangibles (por ejemplo, protegeremos un 2% del área de California al año durante veinte años). Otros intentaron recurrir a una unidad de medida comprensible para todos, como el acre, que casi todo el mundo es capaz de visualizar. Pero la escala sigue siendo demasiado amplia: el 2% de California corresponde a unos dos millones de acres y nadie puede imaginarse una extensión así.

Los alumnos intentaron, con mucho acierto, desglosar un objetivo grande y abstracto en subobjetivos más pequeños y concretos, y de eso se trata, aunque en este caso los números son

demasiado altos. Tal vez una extensión en acres no sea la mejor manera de pensar en ello. Existen 1.500 terrenos de un acre de mayor valor ecológico que los 90.000 restantes. Pensar en acres al año equivale a un conservador de museo que pensara en lien-zos al año sin importarle la época, el estilo o el pintor.

Eso es lo que hizo TNC: en lugar de hablar en términos de extensión de tierra, habló de paisajes, es decir, de terrenos contiguos con unas características únicas y de alto valor ecológico. TNC se marcó el objetivo de conservar 50 paisajes (25 de los cuales eran prioridad inmediata) durante un período de diez años. Cinco paisajes al año suenan más realistas que dos millones de acres y son mucho más concretos.

Al este de Silicon Valley hay una serie de colinas marrones donde empieza la zona salvaje del parque Yosemite. Estas colinas son una línea divisoria de aguas importante para la bahía de San Francisco pero se están debilitando por el crecimiento urbano descontrolado. Pese a su importancia medioambiental, no se parecen en nada a los bosques de secuoyas o la costa, con preciosas vistas que echan a volar la imaginación, sino que se trata de colinas cubiertas de hierba y salpicadas por unos cuantos robles. La mayor parte del año, la hierba es marrón y, como reconoce Sweeney, la zona no es nada atractiva. Ni siquiera los grupos locales de la zona de Silicon Valley, interesados en proteger los espacios naturales, estaban prestando atención a las colinas marrones. Sweeney explica que «no vamos detrás de las cosas porque sean bonitas, sino por ser una parte importante de la creación en términos medioambientales».

TNC bautizó la sabana de robles con el nombre de Monte Hamilton a partir de su cima más alta, sede de un observatorio local. Al identificarlo en tanto que paisaje coherente y darle un nombre, consiguieron situar la zona en el mapa para los grupos locales y los políticos. Sweeney explica que, antes, los grupos de Silicon Valley querían proteger zonas importantes cerca de sus hogares, pero no sabían por dónde empezar. «Si les decimos que hay una zona sumamente importante al este de Silicon Valley, no es nada fascinante porque no es tangible. Pero, si nombramos el Monte Hamilton, aumenta su interés».

La Fundación Packard de Silicon Valley, creada por uno de los fundadores de Hewlett-Packard, ofreció un gran donativo para la protección del Monte Hamilton y otros grupos ecologistas de la zona de la bahía empezaron a hacer campaña a favor de él. «Nos entra la risa porque leemos la documentación de otra gente y siempre hablan del Monte Hamilton. Nosotros lo inventamos».

Las personas que viven en las ciudades tienden a nombrar y definir sus barrios (Castro, Soho, Lincoln Park, etc.) con nombres que delimitan una zona y definen sus características. Cada barrio tiene una personalidad. TNC creó el mismo efecto con sus paisajes y el Monte Hamilton pasó de ser un montón de acres a una celebridad ecológica.

No es una historia de terrenos, sino de abstracción: TNC evitó caer en ella (salvar dos millones de acres al año), convirtiendo unas manchas abstractas en un mapa de paisajes tangibles. Con mucho criterio, TNC se dio cuenta de que, tanto el contexto como las

soluciones, habían crecido en ambigüedad y no podían permitir que ocurriese lo mismo con sus mensajes. La concreción es un componente indispensable de las ideas contagiosas.

2. Saber restar

¿Qué hace que algo sea concreto? Las cosas se vuelven concretas cuando podemos examinarlas con los sentidos. Un motor V8 es concreto; el alto rendimiento es abstracto. La mayoría de las veces, la concreción se reduce a gente concreta haciendo cosas concretas. En el capítulo 2 hemos hablado sobre el servicio mundialmente reconocido que presta Nordstrom a sus clientes. Éste es un concepto abstracto, todo lo contrario que la imagen de un empleado planchándole la camisa a un cliente.

El lenguaje conciso ayuda a las personas, sobre todo a los legos, a comprender nuevos conceptos. La abstracción, por otra parte, es un lujo para expertos. Si tenemos que enseñar una idea a un aula repleto de personas y no estamos seguros de hasta dónde llegan sus conocimientos, la concreción es el único idioma seguro.

Para entenderlo, analicemos cómo son las clases de matemáticas en Asia. Sabemos por las noticias a lo largo de los años que los niños del Este asiático superan a los estadounidenses en prácticamente todo (salvo en el consumo de comidas grasientas). En el caso de las matemáticas es evidente: los conocimientos de los estadounidenses empiezan a rezagarse de los asiáticos a edades tempranas y la diferencia se hace patente ya en primer curso, aumentando a lo largo de la enseñanza primaria.

¿Qué están haciendo diferente los colegios asiáticos? Nosotros tenemos el estereotipo de que funcionan con una eficiencia casi robotizada, que los horarios son largos y la disciplina, estricta. Creemos que los estudiantes del Este asiático son menos creativos de algún modo y nos gusta pensar que superan a nuestros alumnos a base de repetición y memoria. Pero lo cierto es casi justamente lo contrario.

En 1993, un grupo de investigadores estudió diez colegios de Japón, otros tantos en Taiwán y veinte en Estados Unidos. En cada uno escogieron a dos profesores de matemáticas distintos y los observaron durante cuatro lecciones cada uno. Los investigadores descubrieron que todos los profesores usaban bastante la técnica de la repetición, tanto que era el procedimiento estándar en al menos la mitad de las clases analizadas en todos los países. Sin embargo, las otras técnicas variaban enormemente entre los tres países.

Pensemos, por ejemplo, en un caso que puso un profesor japonés: usted tiene 100 yenes y se gasta 70 en comprar un cuaderno. ¿Cuánto dinero le queda? O este otro, planteado por una maestra de Taiwán: primero hay tres niños jugando al balón. Después vienen otros dos y se les une uno más. ¿Cuántos juegan ahora? Mientras hablaba, dibujaba palotes en la pizarra y escribió la operación: $3+2+1$.

Fíjese en que estos profesores están explicando conceptos matemáticos abstractos mediante

situaciones concretas y conocidas, como comprar material escolar o jugar al fútbol. Sus explicaciones se aprovechan de conceptos preexistentes mediante la técnica que hemos analizado en el capítulo «Simple». Según ella, el maestro toma un concepto existente (por ejemplo, la dinámica de un partido de fútbol con seis jugadores) y lo reviste de una capa de abstracción.

Los observadores llamaron a este estilo de preguntas cálculos en contexto. Es prácticamente lo opuesto a la repetición y, al contrario de lo que solemos pensar, se dio casi el doble de veces en Asia que en Estados Unidos (en el 61% de las clases frente al 31%).

En otro ejemplo, una profesora japonesa colocó sobre un pupitre cinco filas con diez azulejos cada una. Después, apartó tres filas de diez azulejos y preguntó a un estudiante cuántos quedaban. La respuesta fue correcta: 20. A continuación, la maestra preguntó a los alumnos cómo sabían que era un problema de sustracción y les ofreció una imagen visual del símbolo de la resta. Así, los alumnos pudieron construir un concepto abstracto como el de la resta sobre unos cimientos concretos: la sustracción de 30 azulejos de los 50 originales. Los investigadores codificaron las preguntas como ésta bajo el nombre de preguntas de conocimiento conceptual. Este tipo de cuestión apareció en el 37% de las clases en Japón, el 20% en Taiwán y sólo el 2% en Estados Unidos.

Utilizar la concreción como cimiento para la abstracción no sólo es apropiado en la enseñanza de las matemáticas, sino que es un principio básico del conocimiento. Los principiantes la adoran. ¿Ha leído alguna vez un informe académico o un artículo técnico, o incluso una nota, y se ha quedado tan desconcertado por el lenguaje abstracto y pomposo que pedía a gritos un ejemplo?

O, tal vez, ha experimentado la frustración de cocinar a partir de una receta demasiado abstracta, con instrucciones del tipo cueza hasta que la mezcla adquiriera una buena consistencia. ¿Cómo dice? ¡Dígame durante cuántos minutos tengo que remover! ¡Enséñeme una foto! Es posible que, después de preparar la misma comida un par de veces, la expresión «buena consistencia» empiece a tener sentido porque nos construimos una imagen sensorial de lo que representa, pero la primera vez es tan carente de sentido como la operación $3+2+1$ para un niño de tres años.

La concreción nos ayuda a comprender porque somos capaces de formarnos una idea más avanzada y abstracta a partir de los ladrillos de nuestro conocimiento actual. La abstracción requiere ciertos cimientos concretos; explicar un principio abstracto sin ellos es como empezar a construir la casa por el tejado.

3. La concreción es recordable

Las ideas concretas son más fáciles de recordar. Piense en las palabras sueltas, por ejemplo. Algunos experimentos sobre la memoria humana han demostrado que es más fácil recordar sustantivos concretos y fácilmente visualizables (bicicleta o aguacate) que abstractos (justicia

o personalidad).

Las ideas contagiosas por naturaleza están cargadas de palabras e imágenes concretas (acuérdesse de la rata frita del Kentucky o la bañera llena de hielo en el robo del riñón). Esta última leyenda sería mucho menos contagiosa si el hombre se hubiera despertado para descubrir que alguien se había fugado con su autoestima.

Eric Havelock, un investigador de Yale que estudia relatos transmitidos oralmente, como *La Ilíada* o *La Odisea*, ha observado que se caracterizan por montones de acciones concretas y pocas abstracciones³. ¿Por qué? Los antiguos griegos no debían de tener ningún problema con la abstracción, no en vano fue la sociedad de donde surgieron Platón y Aristóteles. Havelock cree que los relatos fueron evolucionando alejándose de la abstracción porque, cada vez que se transmitían de generación en generación, los detalles más concretos y recordables sobrevivían mientras que las abstracciones se evaporaban.

Volvamos al mundo contemporáneo, esta vez a un dominio intemporal y maravilloso de la expresión como es la contabilidad. Póngase en la piel de un profesor de contabilidad que tiene que explicar por primera vez los principios contables a unos universitarios. Para un alumno nuevo, la contabilidad puede parecer desconcertantemente abstracta (declaración de ingresos, balance, cuentas T, saldo pendiente, bonos del Tesoro), sin asomo de vida humana ni dato sensorial.

Como profesor, ¿cómo aportaría grafismo a los conceptos contables? Dos profesoras de la Universidad Estatal de Georgia, Carol Springer y Faye Borthick, decidieron probar algo totalmente diferente⁴. En otoño de 2000, impartieron un semestre de clases de contabilidad usando como elemento principal un estudio casuístico, de un semestre de duración, que realizaba el seguimiento de una nueva empresa fundada por dos estudiantes imaginarios de segundo año, Kris y Sandy, de la Universidad Estatal de LeGrande.

Kris y Sandy habían ideado un producto nuevo llamado Safe Night Out (SNO, salir de marcha a salvo), un aparato destinado a padres de adolescentes en edad de conducir que, instalado en el coche del adolescente, grabaría la ruta y la velocidad del vehículo y, por primera vez, los padres podían comprobar si sus hijos conducían de forma responsable.

En este punto, si usted fuera un alumno de Introducción a la Contabilidad ya formaría parte de la historia. Kris y Sandy son sus amigos, saben que está yendo a clases de contabilidad y necesitan su ayuda. Le están preguntando si su idea es factible y cuántas unidades deben vender para poder pagarse la universidad. A usted le enseñan a localizar el coste de los materiales correspondientes (receptores de GPS y disco duro de almacenamiento) y las relaciones comerciales (cuánto costaría venderlo en eBay, por ejemplo).

El culebrón semestral de Kris y Sandy desveló el papel de la contabilidad en la vida empresarial. En efecto, cualquier clase de contabilidad define la distinción entre costes fijos y variables, pero en el culebrón que nos ocupa, más que definirla, había que descubrirla. Kris y Sandy tienen que pagar algunos costes sea como sea, como por ejemplo los gastos de

programación para desarrollar el producto. Eso son costes fijos. Los demás costes sólo se contraen al fabricar o vender el producto, como el coste de los materiales o la comisión de eBay. Eso son costes variables. Y cuando sus amigos están gastándose las cuotas de la universidad en un nuevo negocio, las distinciones importan.

Este estudio es un ejemplo del aprendizaje en contexto, similar al de los profesores de matemáticas en Asia, aunque en este último caso los alumnos podían encontrarse con 300 ejemplos diferentes a lo largo de medio curso. En la clase de contabilidad había un único ejemplo, lo suficientemente jugoso como para abarcar todo un semestre de material didáctico.

A medida que avanzaba el semestre, los alumnos observan la evolución del negocio desde sus incómodos sillones de contables de Kris y Sandy. Un juzgado local se pone en contacto con ellos para utilizar el dispositivo con personas en libertad condicional, pero quiere arrendarlo en lugar de comprarlo. ¿Cómo deberían responder? Más adelante, el negocio empieza a crecer rápidamente pero, de repente, Kris y Sandy sufren un momento de pánico porque el banco les ha devuelto un cheque. Están vendiendo más unidades que nunca y, sin embargo, no hay saldo en la cuenta: ¿cómo es posible? (éste es un problema al que se enfrentan muchos nuevos negocios e introduce a los alumnos la diferencia entre rentabilidad y flujo de caja). La respuesta salta a la vista únicamente después de repasar un mes entero de hojas de ingresos y recibos de eBay.

Pero, ¿aprendieron mejor los alumnos? Al principio era difícil de decir porque los cambios en la asignatura dificultaban la comparación directa de los exámenes finales respecto a los de años anteriores. Algunos estudiantes parecían más entusiasmados con la nueva asignatura, mientras que otros se quejaban porque el estudio casuístico exigía mucha dedicación. Sin embargo, con el tiempo las ventajas de estudiar un caso concreto se fueron haciendo cada vez más patentes, ya que los alumnos con mejores notas tenían más probabilidades de especializarse en contabilidad. La concreción consiguió que los estudiantes más capaces quisieran convertirse en contables.

El estudio de casos también tuvo efectos positivos para los estudiantes del montón. En el siguiente curso de contabilidad, programado una media de dos años después, la primera sección se concentraba en los conceptos que los alumnos supuestamente habían aprendido en Introducción a la Contabilidad y los que habían trabajado en el estudio del caso conseguían una nota mucho mejor en el primer examen. De hecho, la diferencia en las notas era particularmente drástica en los alumnos con un bien de nota media. En términos generales, conseguían doce puntos más y hay que recordar que habían pasado dos años desde el curso anterior. La concreción es contagiosa.

4. La teoría del velcro de la memoria

¿Qué tiene la concreción que vuelve las ideas contagiosas? La respuesta yace en la propia naturaleza de la memoria.

Muchos pensamos que recordar es como almacenar un objeto y que, para acordarse de un relato, hay que guardarlo en los archivadores de nuestro cerebro. No hay nada incorrecto en esta analogía, pero lo sorprendente es que existen archivadores totalmente diferentes para cada tipo de recuerdo.

Puede comprobar esta teoría por usted mismo. En las siguientes preguntas se le pide que recuerde varias ideas. Fíjese durante cinco o diez segundos en cada una (no hace falta que se precipite) y cuando pase de una frase a otra se dará cuenta de que recordar cosas distintas produce una sensación diferente.

- Recuerde la capital de Kansas.
- Recuerde la primera frase de «Hey, Jude» (o cualquier canción que se sepa).
- Recuerde la *Mona Lisa*.
- Recuerde la casa donde pasó su niñez.
- Recuerde la definición de verdad.
- Recuerde la definición de sandía.

Un psicólogo cognitivo de la Universidad Duke, llamado David Rubin, emplea este ejercicio para ilustrar la naturaleza de la memoria. Cada orden parece desencadenar una actividad mental diferente. Recordar la capital de Kansas es un ejercicio abstracto, a menos que usted viva en Topeka, mientras que cuando piensa en «Hey, Jude» seguramente oiga la voz de Paul McCartney y una música al piano (si las palabras hey y Jude no le hacen recordar nada, cambie este libro por un disco de los Beatles y será más feliz).

Obviamente, el recuerdo de la *Mona Lisa* suscita una imagen visual de su famosa sonrisa enigmática. Recordar la casa de su infancia puede haber evocado todo un abanico de recuerdos: olores, sonidos, visiones... Puede que incluso se haya imaginado corriendo por la casa o recordado dónde se solían sentar sus padres.

La definición de verdad seguramente ha sido más difícil de recordar. Sin duda, tiene una idea de lo que significa, pero probablemente no disponía de ninguna definición preformulada que poder arrancar de la memoria, como con la *Mona Lisa*. Posiblemente haya tenido que crear sobre la marcha una definición que se ajustara a su concepto de la verdad.

La definición de sandía también puede haber implicado algún que otro giro mental, ya que, aunque la palabra evoca inmediatamente recuerdos sensoriales (la cáscara verde a rayas y el fruto rojo, el olor dulce y el gusto, o el peso de una sandía entera), seguro que ha tenido que cambiar de marcha para poder concentrar todos estos recuerdos en una definición.

Por lo tanto, la memoria no es un único archivador, sino que se parece más al velcro. Si observa las dos caras de este material, verá que una está cubierta de miles de minúsculos ganchos y la otra de bucles. Cuando presionamos ambas caras, un gran número de ganchos se quedan atrapados dentro de los bucles y así se consigue sellar el velero.

Su cerebro alberga una cantidad asombrosa de bucles y, cuantos más ganchos tenga una idea, mejor se quedará atrapada en la memoria. El hogar de su niñez cuenta con toneladas de ganchos en su cerebro, mientras que un número nuevo de la tarjeta de crédito sólo tiene uno, en el mejor de los casos.

Los buenos profesores tienen el don de multiplicar los ganchos de una idea particular. Como veremos a continuación, una buena maestra fue capaz de diseñar un mensaje tan poderoso (porque recurría a tantos aspectos diferentes de las emociones y la memoria) que, veinte años después, sus antiguos alumnos todavía lo recordaban perfectamente.

5. Ojos azules, ojos marrones

Martin Luther King fue asesinado el 4 de abril de 1968. El día siguiente, Jane Elliott, una maestra de primaria de Iowa, se encontró ante la tesitura de tener que explicar su fallecimiento a su clase de tercero. En el pueblo predominantemente blanco de Riceville (Iowa), los escolares sabían quién era Martin Luther King, pero no podían comprender quién lo querría muerto, ni por qué⁵.

«Supe que había llegado el momento de abordar el problema de una forma concreta, porque llevábamos hablando de discriminación desde el primer día de clase, pero el asesinato de Martin Luther King, uno de nuestros “Héroes del Mes” dos meses antes, no podía explicarse a los pequeños de tercero de primaria en Riceville (Iowa)».

Un día después, llegó a clase con un plan: pretendía convertir los prejuicios en algo tangible para los alumnos. Nada más empezar, dividió a los niños en dos grupos dependiendo de si tenían los ojos marrones o azules. A continuación, anunció escandalosamente que los niños de ojos marrones eran superiores a los de ojos azules. «Son los mejores en este aula», explicó. Los grupos se separaron y mandó a los niños de ojos azules sentarse al final de la clase. A los niños de ojos marrones les dijo que eran más listos y tendrían más tiempo de recreo. Por el contrario, los niños de ojos azules tenían que llevar collarines especiales para que todo el mundo supiera el color de sus ojos desde lejos. Los dos grupos no tenían permitido mezclarse durante el recreo.

Elliott se sorprendió de la rapidez con que la clase se transformaba. «Observé cómo los niños se convertían en alumnos de tercero crueles, agresivos y discriminatorios. Fue horroroso. Los amigos se enemistaban instantáneamente porque los niños de ojos marrones se reían de sus antiguos amigos de ojos azules». Un estudiante de ojos marrones le preguntó a Elliott cómo podía ser profesora si ella también tenía los ojos azules...

Al día siguiente, cuando empezó la clase, Elliott entró en el aula y anunció que se había equivocado, que en realidad los niños de ojos marrones eran inferiores. Este cambio de fortuna fue asimilado inmediatamente y se oyeron gritos de alegría de los niños de ojos azules mientras corrían a colocar sus collarines a sus compañeros de menor grado de ojos marrones.

El día que formaron parte del grupo inferior, los alumnos se autodefinieron como tristes, malos, estúpidos e inferiores. «Cuando estábamos abajo—dijo un niño con la voz quebrada—, sentí que nos ocurrían todas las cosas malas». Sin embargo, cuando estaban en el grupo superior, los alumnos se encontraban bien, felices e inteligentes.

Cambió incluso su rendimiento en las tareas académicas. Un ejercicio de lectura consistía en una baraja de cartas fónicas que los niños debían acabar lo antes posible. El primer día, los niños de ojos azules, que estaban abajo, tardaron cinco minutos y medio frente a los dos y medio del segundo día, cuando estaban arriba. «¿Por qué no pudisteis hacerlo igual de deprisa ayer?», preguntó Elliott. Una niña de ojos azules contestó: «Es que teníamos esos collarines» y otro niño le interrumpió, diciendo: «No podíamos dejar de pensar en los collarines».

El simulacro de Elliott aportó concreción (de una forma brutal) a los prejuicios y provocó un efecto duradero en las vidas de los alumnos. Unos estudios realizados 10 y 20 años después demostraron que los alumnos de Elliott tenían muchos menos prejuicios que sus compañeros que no habían asistido a las clases⁶.

Los alumnos todavía recuerdan intensamente aquella situación. Una reunión de ex alumnos de Elliott quince años más tarde, retransmitida por la serie *Frontline* de la PBS, desveló hasta qué punto los había emocionado. Ray Hansen, recordando la forma en que cambió sus conceptos de un día para otro, dijo que «fue una de las experiencias educativas más profundas que he vivido nunca». Sue Ginder Rolland añadió que «el prejuicio hay que combatirlo cuando todavía se es joven porque, si no, te acompaña durante el resto de tu vida. A veces me sorprende a mí misma discriminando, me paro y me acuerdo de la clase de tercero, recordando lo que significa que alguien te degrade».

Jane Elliott dotó de ganchos a la idea del prejuicio. Le hubiera sido fácil abordar el concepto del prejuicio como suele hacerse en una clase, es decir, como una porción del conocimiento importante, pero abstracta, como la capital de Kansas o la definición de la verdad. Podría haber tratado el prejuicio como un objeto de aprendizaje, como la historia de la Segunda Guerra Mundial y, sin embargo, lo convirtió en una experiencia. Piense en los ganchos que implica el que un amigo de repente te desprecie, la sensación de llevar un collar alrededor del cuello, la desesperanza de sentirse inferior o el susto al comprobar el color de los propios ojos en el espejo. Esta experiencia había fijado tantos ganchos en las memorias de los alumnos que, décadas después, no podían olvidarla.

6. Camino hacia la abstracción: del proyecto a la máquina

El simulacro de Elliott sobre el prejuicio es una prueba contundente del poder de la concreción, aunque, si ésta es tan poderosa, ¿por qué caemos con tanta facilidad en la abstracción?

La razón es sencilla: porque la diferencia entre un experto y un principiante es la capacidad de pensar en términos abstractos. Las personas que forman parte de un jurado popular por

primera vez se quedan impresionadas con las personalidades de los abogados, los detalles de los hechos y el ritual de las salas de justicia, mientras que los jueces sopesan el caso contra las lecciones abstractas de los casos anteriores y los precedentes legales. Los estudiantes de biología intentan recordar si los reptiles ponen huevos o no, mientras que sus profesores piensan en términos del gran sistema taxonómico animal.

Los principiantes perciben los datos concretos en tanto que eso, datos concretos; los expertos, por su parte, los consideran símbolos de los patrones y conocimientos que han aprendido a lo largo de años de experiencia. Al ser capaces de situarse en un nivel superior de conocimientos, naturalmente quieren hablar en ese nivel y explicar estrategias de ajedrez en lugar de que los alfiles se mueven en diagonal.

Aquí es donde nuestro clásico villano, la maldición del conocimiento, hace su aparición. Una investigadora llamada Beth Bechky estudió a un fabricante que diseñaba y fabricaba maquinaria compleja utilizada en la producción de microprocesadores de silicio⁷. Para fabricarla, la empresa necesitaba dos tipos de conocimientos: ingenieros que pudieran crear diseños estupendos y hábiles obreros que pudieran transformar esos diseños en complejas máquinas físicas.

Si la empresa quería tener éxito, estos dos grupos de personas debían ser capaces de comunicarse sin fisuras. El problema era que, curiosamente, hablaban idiomas diferentes. Los ingenieros tendían a pensar en términos abstractos (se pasaban el día ensimismados en los dibujos y los proyectos), mientras el equipo de fabricación tendía a pensar a un nivel físico (se pasaban el día fabricando máquinas).

Lo más revelador acerca de la maldición del conocimiento es lo que ocurría cuando algo iba mal en la planta de fabricación. En ocasiones, los de fabricación se topaban con un problema (algo no encajaba o quizá no recibía potencia suficiente), se lo comunicaban a los ingenieros y éstos se ponían inmediatamente a trabajar... modificando los planos.

Por ejemplo, si el equipo de fabricación encontraba una pieza que no encajaba en la máquina, cuando se lo enseñaban a los ingenieros ellos sacaban los planos y movían cosas de un lado a otro sobre el dibujo. En otras palabras, saltaban instintivamente a un nivel superior de abstracción.

Además, Bechky descubrió que los ingenieros hacían los proyectos cada vez más elaborados, con la esperanza de que los planos mejorados aclarasen el proceso a los obreros. Con el tiempo, los dibujos se hicieron más y más abstractos, lo que entorpeció todavía más la comunicación.

Los ingenieros estaban comportándose como los turistas americanos que viajan al extranjero e intentan hacerse entender hablando inglés despacio y a gritos. Eran víctimas de la maldición del conocimiento y habían perdido la capacidad de imaginar lo que es mirar un plano técnico desde la perspectiva de un lego en la materia.

Los de fabricación sólo querían que los ingenieros bajaran a la fábrica y les enseñaran dónde iba la pieza en cuestión, mientras éstos se preguntaban cómo podían mejorar los planos.

Esta incomunicación suena familiar, sin duda, incluso a los lectores que no trabajan con maquinaria de fabricación de micro-procesadores. Pero, ¿cómo se soluciona? ¿Deberían ambas partes identificarse más con la otra y, básicamente, encontrarse en el punto medio? En realidad, no.

La solución pasa por que los ingenieros modifiquen su comportamiento. ¿Por qué? Pues porque, como señala Bechky, la máquina física es, en este caso, el ámbito comunicativo más eficaz y relevante, ya que todos la entienden a la perfección. Por lo tanto, los problemas deberían resolverse al nivel de la máquina.

Es fácil olvidar que estamos hablando como expertos porque enseguida nos ataca la maldición del conocimiento, como en el juego de los repiqueteadores y los oyentes. Incluso puede resultar antinatural sintetizar un asunto que conocemos profundamente desde hace muchos años, pero lo cierto es que, si estamos dispuestos a hacer el esfuerzo, nos veremos recompensados en cuanto nuestro público entienda lo que estamos diciendo y lo recuerde.

La moraleja de esta historia no es que haya que embrutecer los mensajes. Por ejemplo, el equipo de fabricación se enfrentaba a problemas complejos y necesitaba respuestas inteligentes. Al contrario, se trata de encontrar un idioma universal, una lengua que todos dominen y que, por fuerza, tiene que ser concreta.

7. Concretar permite coordinar

El capítulo anterior concluía con dos eslóganes inesperados que sirvieron para motivar y coordinar grandes grupos de gente inteligente: el reto de fabricar una radio de bolsillo y llevar a un hombre a la Luna antes de que acabe la década. Observe lo satisfactoriamente concretos que son. Es improbable que los ingenieros japoneses se sintieran paralizados por la incertidumbre de su misión, ni que en la NASA se pasara mucho tiempo debatiendo el significado de palabras como hombre, Luna o década.

La concreción aporta transparencia a un objetivo; hasta los expertos la necesitan. Piense en una empresa nueva de programas de ordenador cuyo objetivo sea fabricar el próximo gran buscador. En la compañía hay dos programadores con conocimientos casi idénticos que trabajan en cubículos contiguos. Para uno, el próximo gran buscador significa completitud, asegurarse de que el motor de búsqueda proporcione todos los contenidos de Internet relevantes, por muy recónditos que sean. Para el otro, significa velocidad, garantizar unos resultados bastante buenos con mucha rapidez. Sus esfuerzos no podrán compenetrarse hasta que el objetivo sea concreto.

Cuando Boeing se preparaba para lanzar el diseño del avión de pasajeros 727 en los años 60, los directivos se marcaron un objetivo deliberadamente concreto: el 727 tenía que acomodar a

131 pasajeros, volar sin escalas desde Miami a Nueva York y aterrizar en la pista 4-22 de La Guardia (se escogió esta pista de aterrizaje por su longitud, de menos de una milla, demasiado corta para cualquiera de los aviones de pasajeros existentes en aquel momento). Gracias a un objetivo tan concreto, Boeing pudo coordinar eficazmente las actuaciones de miles de expertos en diferentes campos de la ingeniería y la fabricación. Imagínese lo difícil que hubiera sido construir un 727 con el objetivo de ser el mejor avión de pasajeros del mundo⁸.

8. Los Ferrari van a Disney World

Stone Yamashita Partners es una consultora pequeña de San Francisco fundada por Robert Stone y Keith Yamashita, antiguos creativos de Apple. Stone Yamashita está especializada en utilizar técnicas concretas para ayudar a otras empresas a implementar cambios. «Prácticamente todo lo que hacemos es visceral y visual», explica Keith Yamashita. Mientras que el producto de la mayoría de las consultoras suele ser una presentación de ordenador, en Stone Yamashita se decantan más por las simulaciones, los actos públicos y las instalaciones creativas.

Allá por el año 2002, Stone Yamashita recibió una llamada de Hewlett-Packard (HP)⁹. Los altos mandos de HP esperaban conseguir una alianza con Disney y pidieron a Stone Yamashita que los ayudaran a elaborar una propuesta que enfatizara la investigación de HP y demostrara a Disney cómo podían asistirles en la gestión de sus parques temáticos.

HP, como tantas otras empresas tecnológicas, genera una gran cantidad de investigación en sus laboratorios, aunque no siempre se traduce en productos físicos y tangibles. A los investigadores les suele entusiasmar la idea de forzar los límites de una tecnología para fabricar productos complejos y sofisticados, mientras que los consumidores, por lo general, quieren productos fáciles y de fiar. Los deseos de unos y otros no siempre encajan.

La presentación que Stone Yamashita diseñó fue una exposición que ocupaba 545 m² y cuya esencia Yamashita describe así: «Inventamos una familia ficticia, los Ferrari, formada por tres generaciones. Creamos y expusimos sus vidas y su visita a Disney World».

Nada más entrar en la exposición, los visitantes se encontraban en el salón de los Ferrari, adornado con fotos de la familia. A partir de ahí, cada sala seguía a los Ferrari a lo largo de varias escenas de sus vacaciones en Disney World. La tecnología HP los ayudaba a comprar las entradas, agilizar su acceso al parque y programar sus reservas en los restaurantes. Otra parte de la tecnología los ayudaba a disfrutar de sus atracciones favoritas con el mínimo tiempo de espera. De vuelta, en la habitación del hotel al acabar el día, les aguardaba una sorpresa: un marco de fotos digital había descargado automáticamente una foto de la familia subida en la montaña rusa.

Stone Yamashita, en colaboración con los ingenieros de HP, consiguió convertir un mensaje sobre las ventajas de la colaboración (o lo que podría haber sido una fría presentación de

ordenador) en un simulacro vivo. Stone Yamashita colocó ganchos en la idea de los servicios electrónicos al tomar una idea abstracta y concretarla mediante una intensa experiencia sensorial.

Observe que la exposición tenía dos públicos bien distintos: los ejecutivos de Disney eran los principiantes (había que mostrarles, en términos tangibles, lo que la tecnología de HP podía hacer por ellos). Luego estaban los empleados de HP, particularmente los ingenieros, que eran todo menos principiantes. Muchos se habían mostrado escépticos en cuanto al valor de las demostraciones de Yamashita pero, en cuanto se inauguró la exposición, se produjo un tremendo entusiasmo en el seno de HP. En principio, la muestra estaba programada para durar justo lo suficiente para la presentación a Disney, pero se hizo tan popular que permaneció abierta tres o cuatro meses más. Un observador comenta que «fue como un virus porque los empleados empezaron a preguntar a los demás si habían visto las cosas tan fantásticas que había hecho el equipo del laboratorio, si se imaginaban que la empresa podía hacer algo así, o si sabían que sólo habían tardado 28 días».

La concreción hizo posible la coordinación de aquel equipo de expertos y permitió que un grupo variopinto de ingenieros, acostumbrados a contemplar complejos problemas tecnológicos, se encontraran cara a cara con la familia Ferrari. Al centrarse en las necesidades concretas de la familia (sus entradas, las reservas, las fotos), consiguieron algo extraordinario porque tomaron las ideas abstractas de sus laboratorios de investigación y las convirtieron en una foto de familia o en una subida a la montaña rusa.

CONSULTORIO

LA TERAPIA DE REHIDRATACIÓN ORAL SALVA VIDAS DE NIÑOS

La situación: cada año, más de un millón de niños en todo el mundo mueren de deshidratación por diarrea. El problema puede evitarse, por muy poco dinero, aportando a los niños el tipo adecuado de líquidos. ¿Cómo conseguir que alguien invierta dinero en esta idea?

Primer mensaje: la siguiente es una explicación de PSI, una organización sin ánimo de lucro que lucha contra los problemas de salud en países en vías de desarrollo¹⁰.

La diarrea es una de las principales causas de mortalidad de los niños pequeños en países en desarrollo, con más de millón y medio de muertes infantiles al año. La diarrea en sí no es la causa de la muerte, sino la deshidratación o pérdida de fluidos corporales. Aproximadamente tres cuartas partes del cuerpo están compuestas de agua y, si la pérdida de líquidos supera el 10% del total de líquidos corporales, los órganos vitales se colapsan y se produce la muerte. Con enfermedades graves, como el cólera, la muerte puede acaecer en apenas ocho horas.

Para evitar el peligro mortal que supone la deshidratación, es necesario incrementar la ingesta de líquidos en cantidades suficientes para sustituir los fluidos y electrolitos perdidos por la diarrea. El mejor tratamiento en este sentido es una mezcla de

electrolitos, azúcar y agua, conocido como sales de rehidratación oral (SRO). Las SRO restauran los fluidos corporales y los electrolitos más rápidamente que cualquier otro líquido, incluso si la pared intestinal ha sufrido daños por la enfermedad.

Comentarios al primer mensaje: rápido, dígame hasta qué punto es solucionable el problema. Suponga que fuera un funcionario de sanidad de un país en desarrollo. ¿Qué podría hacer mañana mismo para empezar a salvar a niños?

Para ser justos, hemos de reconocer que el mensaje aparece en una página web que describe lo que PSI ha estado haciendo para solucionar el problema. El texto no refleja necesariamente la manera en que la organización se dirige a los políticos para persuadirlos de que actúen al respecto. La información está escrita en un lenguaje que suscita credibilidad, dada la cantidad de términos y explicaciones científicas. Sin embargo, si el problema parece demasiado complejo, eso podría disuadir a las personas de intentar solucionarlo.

Segundo mensaje: este mensaje es de James Grant, director de UNICEF durante muchos años. Grant siempre viajaba con un envase que contenía una cucharadita de sal y ocho de azúcar (los ingredientes de la terapia de rehidratación oral, TRO, además de un litro de agua). Cuando se reunía con los presidentes de países en desarrollo, sacaba su recipiente con sal y azúcar y les decía: «¿Saben que esto cuesta menos que una taza de té y que puede salvar a cientos de miles de niños en su país?»¹¹.

Comentarios al segundo mensaje: rápido, dígame hasta qué punto es solucionable el problema. ¿Qué podría hacer mañana mismo para empezar a salvar a los niños? El mensaje de Grant le hace participar y saca a relucir sus conocimientos. Tal vez ya esté pensando formas de enviar paquetes de sal con azúcar a los colegios, o campañas publicitarias para enseñar a las madres la proporción correcta de sal y azúcar.

No cabe duda de que Grant es un maestro en crear ideas contagiosas porque aporta un accesorio concreto y empieza con un contraste inesperado que llama la atención: la mezcla cuesta menos que una taza de té y, aun así, puede causar un gran impacto. Los primeros ministros se pasan el tiempo pensando en problemas sociales elaborados y complejos (construir infraestructuras y hospitales, conservar el medio ambiente) y, de repente, aparece un frasco con sal y azúcar capaz de salvar a cientos de miles de niños..

PUNTUACIÓN

Lista de control

Primer mensaje

Segundo mensaje

Simple

—

—

Unívocamente

—

✓

inesperado

Concreto

—

—

Creíble

✓

✓

Emotivo

—

—

Sucesión de hechoS

—

—

Es cierto que el mensaje de Grant sacrifica las estadísticas y la descripción científica que aportaban credibilidad al mensaje del PSI aunque, en calidad de director de UNICEF, él ya posee suficiente credibilidad como para que los demás no se cuestionen lo que dice. Grant abandonó la batalla (ganada sin oposición) de los hechos y lidió una batalla emocional. Su frasco de sal y azúcar es el equivalente de la cartera granate de Kaplan en la presentación ante los socios capitalistas porque ambos ayudan al público a aportar sus conocimientos al problema. Es imposible verlo y no ponerse inmediatamente a estudiar las posibilidades.

Lección: este consultorio trata de uno de nuestros ejemplos favoritos del antes y el después en este libro porque demuestra lo poderosa que puede ser una idea concreta. La moraleja es encontrar la manera de invitar a los demás a participar, ayudándolos a aportar sus conocimientos. Aquí, un accesorio funciona mejor que una descripción científica.

9. La concreción saca a la luz el conocimiento: las cosas blancas

Coja papel y lápiz y elija una forma de cronometrarse (un reloj, un cónyuge al que le guste contar, etc.). Vamos a hacer una prueba de bricolaje de concreción en dos ejercicios breves de quince segundos. Cuando tenga listo el material, ajuste el cronómetro en quince segundos y siga las instrucciones del paso 1.

Instrucciones del paso 1:

Escriba los nombres de todas las cosas blancas que se le ocurran.

Pare. Reajuste el cronómetro en quince segundos.

Siga las instrucciones del paso 2.

Instrucciones del paso 2:

Escriba los nombres de todas las cosas que haya en su nevera.

Curiosamente, la mayoría de la gente es capaz de enumerar la misma cantidad de cosas

blancas que artículos en la nevera. El resultado es asombroso porque, evidentemente, las neveras domésticas no incluyen una parte considerablemente amplia del universo. Incluso las personas que enumeran más cosas blancas tienden a pensar que la prueba de la nevera es más fácil.

¿Por qué es así? Pues porque la concreción es una manera de movilizar y enfocar el cerebro. Como ejemplo adicional de este fenómeno, piense en lo siguiente: 1) cinco tonterías que haya hecho la gente en el mundo en los últimos diez años; 2) cinco tonterías que haya hecho su hijo en los últimos diez años.

Por supuesto, se trata de un ingenioso truco mental, aunque ¿qué valor tiene? Imagínese un empresario que se sirviera de este truco para obtener una inversión de cuatro millones y medio de dólares de un grupo de inversores sofisticados e inteligentes.

10. Kaplan y Go Computers

Para un empresario, la oportunidad de presentar una idea comercial a capitalistas locales es de suma importancia, tanto como para un actor en ciernes conseguir una audición con un director de cine independiente. Pero tener la posibilidad de presentar una idea a Kleiner Perkins (la empresa más prestigiosa de Silicon Valley) se parece más a una audición privada con Steven Spielberg: se puede salir convertido en estrella o desperdiciar una oportunidad única en la vida¹².

De ahí los nervios de Jerry Kaplan, de 29 años, mientras esperaba en la oficina de Kleiner Perkins a principios de 1987. Su presentación iba a empezar en 30 minutos. Kaplan era un ex investigador de Stanford que había dimitido de Lotus en su primera época. Gracias al éxito de ventas de la hoja de cálculo Lotus 1-2-3, la empresa se había convertido en la niña bonita de la Bolsa. Kaplan estaba preparado para el siguiente desafío: soñaba con una generación más pequeña y portátil de ordenadores personales.

Estaba esperando junto a la sala de conferencias mientras el empresario anterior terminaba su presentación. Mirándolo, no se sentía preparado y, cuanto más miraba, más pasaba del nerviosismo al pánico. El otro empresario llevaba un traje oscuro de raya diplomática y una poderosa corbata roja; Kaplan se había puesto una americana y una camisa desabrochada. El otro empresario estaba proyectando un gráfico a color impresionante sobre una pizarra blanca; Kaplan se había traído una cartera granate con un cuaderno vacío en su interior. Todo esto no prometía nada bueno.

Kaplan pensaba que había ido a una sesión informal para conocerse y, mientras esperaba allí de pie, se dio cuenta de lo ingenuo que había sido. No tenía ningún plan de negocio, diapositivas, gráficos, previsiones financieras, prototipos. Peor aún, el empresario hiperpreparado de la sala de juntas tenía ante sí a un público escéptico que le estaba acribillando a preguntas.

Cuando llegó el turno de Kaplan, uno de los socios lo presentó. Kaplan respiró hondo y empezó diciendo: «Creo que una nueva clase de ordenador, más parecido a un cuaderno que a una máquina de escribir y que se maneje con un bolígrafo en vez de con un teclado, satisfará las necesidades de profesionales como nosotros cuando nos encontramos lejos del despacho. Los usaremos para tomar notas, enviar y recibir mensajes mediante conexión por el móvil, buscar direcciones, teléfonos, listados de precios e inventarios, crear hojas de cálculo y rellenar formularios de pedidos».

Explicó la tecnología necesaria, centrándose en el gran enigma de si una máquina podría reconocer con precisión la escritura a mano y convertirla en órdenes. Kaplan recuerda lo que ocurrió después:

«Mi público se puso tenso. Yo no sabía si les molestaba mi falta de preparación o si estaban concentrados en lo que les estaba diciendo... Convencido de que había despreciado mi oportunidad y, dado que no tenía nada que perder, me atreví a echarle un poco de teatro a la cosa.

“Si llevara un ordenador portátil ahora mismo, ustedes seguro que lo sabrían. Probablemente no se hayan dado cuenta de que estoy sosteniendo entre las manos un modelo del futuro de la informática”.

Lancé la cartera granate al aire y aterrizó en el centro de la mesa con un gran estruendo.

“Señores, he aquí un modelo del siguiente paso en la revolución informática”.

Durante unos instantes, pensé que después de este acto final acabarían echándome de la sala. Ellos seguían sentados en silencio, anonadados, mirando la sencilla cartera de piel (que permanecía inmóvil sobre la mesa) como si de repente fuera a cobrar vida. Brook Byers, un socio antiguo aunque de aspecto joven de la compañía, alargó la mano lentamente y tocó la cartera como si fuera una especie de talismán. Me hizo la primera pregunta:

“¿Cuánta información se podría almacenar en algo así?”.

John Doerr (otro socio) contestó antes que yo: “Eso no importa, los chips de memoria son cada vez más pequeños y más baratos, y la capacidad probablemente se duplique anualmente para un mismo tamaño y precio”.

Otra persona se unió a la conversación: “Pero ten en cuenta, John, que a menos que se pueda traducir la letra manuscrita eficazmente, es probable que ocupe mucho más espacio”. El que hablaba era Vinod Khosla, director general y fundador de Sun Microsystems, que ayudaba a la sociedad a evaluar contratos tecnológicos»¹³.

Kaplan dice que, a partir de ahí, apenas tuvo que hablar porque los socios se intercambiaban preguntas y opiniones desarrollando su propuesta. De vez en cuando, alguien alargaba la mano para tocar o examinar la cartera. «Había pasado por arte de magia de ser un accesorio de

papelería a un símbolo del futuro tecnológico».

Varios días después, Kaplan recibió una llamada de Kleiner Perkins comunicándole que los socios habían decidido respaldar su idea. Su inversión valoraba la inexistente empresa de Kaplan en cuatro millones y medio de dólares¹⁴.

¿Qué transformó la reunión de un interrogatorio (con un ansioso empresario en el banquillo) a una sesión de puesta en común? La cartera granate, porque encarnaba un desafío para los asistentes en la sala de juntas; era una manera de enfocar sus pensamientos y sacar a la luz sus conocimientos y cambió su actitud de reactiva y crítica, a activa y creativa.

La presencia de la cartera facilitó la puesta en común de los capitalistas, del mismo modo que sucede cuando nos concentramos en las cosas blancas que tenemos en la nevera. En cuanto vieron el tamaño de la cartera surgieron algunas preguntas: cuánta memoria podría haber, qué componentes informáticos encogerían en los próximos años, o qué nueva tecnología habría que inventar para hacerlo factible. Fue el mismo proceso que desencadenó el concepto de una radio portátil entre el equipo de ingenieros japoneses de Sony.

La concreción crea un territorio común en el que la gente puede colaborar. Todos los presentes en la sala se sentían cómodos enfrentándose al mismo reto. Hasta los expertos (incluso los capitalistas de Kleiner Perkins, las estrellas del rock del mundo tecnológico) pueden beneficiarse de una conversación concreta que los coloca en un terreno común.

11. Concretar ideas

¿Cómo podemos aplicar el principio de las ideas concretas a nuestros propios mensajes? Probablemente sea más fácil tomar decisiones si nos basamos en las necesidades de gente específica: nuestros lectores, nuestros alumnos, nuestros clientes, etc.

General Mills es uno de los mayores fabricantes del mundo de productos de consumo, con marcas como Pillsbury, Cheerios, Green Giant, Betty Crocker, Chex y muchas más. Una de las principales marcas de la empresa en cuanto a las ventas es Hamburger Helper. Melissa Studzinski, una mujer de 28 años de Michigan, se incorporó a General Mills en 2004 como directora de la marca.

Cuando Melissa se unió al equipo, Hamburger Helper llevaba teniendo pérdidas una década. El director general, frustrado por la situación, anunció que su objetivo número uno para 2005 era restablecer y hacer crecer la marca Hamburger Helper. Studzinski, la última persona en llegar al equipo, estaba ansiosa por emprender el reto.

Cuando empezó a trabajar, le dieron tres inmensos archivadores llenos de datos y estadísticas: información de ventas y volumen, instrucciones de estrategia publicitaria, datos de producto y estudios de mercado con los clientes de la marca. Costaba sujetar cada uno de los archivadores, y mucho más recordar sus contenidos; ella los llamaba los archivadores de la muerte.

Varios meses después, el equipo de Studzinski decidió dejar los datos a un lado y probar algo nuevo. Enviarían a miembros del equipo de Hamburger Helper (empleados de mercadotecnia, publicidad e I+D) a los hogares de los clientes. La idea se bautizó formalmente con el título de Dedillo porque los empleados de General Mills querían conocer al dedillo a los clientes de la marca.

Visitaron a madres (predominantemente, las grandes clientas de Hamburger Helper) dispuestas a permitir que un desconocido entrara en su casa y las observara mientras hacían la comida. El equipo visitó entre dos y tres docenas de hogares. Studzinski visitó tres casas y el experimento se le quedó grabado:

«Me había leído y era capaz de recitar todos los datos sobre nuestros clientes—recuerda—. Me sabía los datos demográficos de memoria, pero entrar en la casa de una clienta y compartir un instante de su vida era totalmente distinto. Nunca me olvidaré de una mujer que sujetaba a un niño pequeño en brazos mientras removía la comida en una cazuela. Sabíamos que la comodidad era un atributo importante de nuestro producto pero comprobarlo de primera mano era otra cosa».

Sobre todo, Studzinski aprendió que, tanto las madres como sus hijos, apreciaban enormemente la previsibilidad. Hamburger Helper tenía once figuras de pasta diferentes pero a los niños eso no les interesa demasiado; lo que les importaba era el sabor y sus madres querían comprar una y otra vez los sabores que sus hijos no iban a rechazar. El problema era que Hamburger Helper tenía más de treinta sabores diferentes y a las madres les costaba encontrar sus favoritos de entre los inmensos surtidos del supermercado. Las empresas de alimentación y bebidas se esfuerzan constantemente por desarrollar nuevos sabores y envases y, sin embargo, Studzinski tenía que hacer lo contrario. «Las madres consideraban los nuevos sabores como un riesgo», explica.

A partir de esta información concreta sobre las madres y sus hijos, el equipo convenció a un grupo diverso de personas a lo ancho de la empresa (desde las cadenas de suministro hasta la fabricación, pasando por los departamentos financieros) de que simplificaran la línea de producto. Según Studzinski, los ahorros del coste fueron enormes y las madres estaban satisfechas porque les resultaba más fácil encontrar los productos favoritos de su familia en las estanterías del supermercado.

La idea de simplificar la línea de producto (junto con otras relativas al precio y la publicidad) provocó un giro radical respecto a la marca y, al cierre del ejercicio fiscal 2005, las ventas de Hamburger Helper habían aumentado en un 11%.

«Ahora, cada vez que tengo que tomar una decisión sobre la marca, pienso en las mujeres que conocí y me pregunto qué harían ellas en mi lugar. Es asombroso lo útil que puede ser pensar de esta manera», añade Studzinski.

Esta misma filosofía es igual de útil con ideas más trascendentes. La iglesia de Saddleback, en una zona residencial de Irving (California), ha tenido tanto éxito que ahora

cuenta con 50.000 miembros. A lo largo de los años, los líderes de la iglesia han desarrollado una imagen detallada del tipo de persona a la que quieren alcanzar y a la que denominan Sam de Saddleback. Rick Warren, el pastor de la iglesia, lo describe así:

«Sam de Saddleback es el típico hombre de esta zona que no va a la iglesia. Tiene treinta y tantos o cuarenta y pocos, una diplomatura (una licenciatura, quizá), está casado con Samantha de Saddleback y tienen dos hijos, Steve y Sally.

Los estudios demuestran que a Sam le gusta su trabajo, su casa y piensa que ahora disfruta de la vida más que hace cinco años. Está satisfecho consigo mismo y hasta presume de su situación en la vida. Es un profesional, un directivo o un empresario de éxito.

Otra característica importante de Sam es su escepticismo frente a lo que él llama “religión organizada”. Seguramente dice que cree en Jesús, pero que no le gusta la religión organizada»¹⁵.

El perfil es mucho más profundo y abarca los gustos pop de Sam y Samantha, sus actividades sociales preferidas, etc.

¿Qué ofrece el concepto de Sam de Saddleback a los líderes eclesiásticos? Sam los obliga a observar sus decisiones desde un prisma diferente. Suponga que alguien propone una campaña de llamadas telefónicas entre los miembros de la comunidad local, lo cual parece tener un gran potencial de llegar a gente nueva. Pues los líderes saben a raíz de sus investigaciones sobre Sam que éste odia las llamadas no deseadas en su casa, así que la propuesta se tacha de la lista.

Pero la idea de Sam y Samantha de Saddleback no se limita a los líderes de la iglesia, sino que hay cientos de pequeños ministerios (clases de apoyo, excursiones del día de la madre, una liga de baloncesto masculino) dirigidos por voluntarios que no reciben instrucciones diarias de los empleados remunerados de la iglesia. Sin embargo, todos estos programas se compenetran porque todos en la iglesia saben a quién están intentando llegar. «A casi ningún miembro le resultaría difícil describir a Sam», asegura Warren.

Gracias a haber convertido a Sam y Samantha en una presencia viva y concreta en las mentes de los feligreses de Saddleback, la iglesia ha conseguido alcanzar a 50.000 Sams y Samanthas de carne y hueso.

De los seis rasgos del contagio que estamos revisando en este libro, la concreción es, quizá, el más fácil de asimilar y posiblemente el más eficaz de todos.

Ser simples (encontrar nuestro mensaje esencial) es complicado; por mucho que el esfuerzo valga la pena, no conviene engañarse respecto a su dificultad. Por otro lado, elaborar nuestras ideas de una forma inesperada requiere bastante trabajo y creatividad aplicada, pero ser concreto ni es difícil, ni exige demasiada atención. El obstáculo no es ni más ni menos que el olvido, porque no nos damos cuenta cada vez que caemos en un lenguaje abstracto. También se

nos olvida que los demás no saben lo mismo que nosotros. Somos los ingenieros que hojean sus planos, inconscientes de que lo único que quieren los montadores es que nos pasemos por la planta de la fábrica.

A lo largo de toda la vida, una persona de cada diez desarrolla una úlcera. La duodenal, la más común, no suele ser mortal, aunque sí sumamente dolorosa. Durante mucho tiempo, la causa de las úlceras fue un misterio. Se solía pensar que se desarrollaban cuando se formaba un exceso de ácido en el estómago, que devoraba la pared intestinal. Ese exceso de ácido, a su vez, se creía que era causado por el estrés, la comida picante o la ingesta de alcohol en grandes cantidades. Al no existir una cura clara para la úlcera, los tratamientos solían centrarse en mitigar el dolor.

A principio de los años ochenta, dos investigadores médicos de Perth (Australia) descubrieron, con gran asombro, que las úlceras estaban causadas por bacterias. Barry Marshall y Robin Warren identificaron como culpable a un tipo minúsculo de bacteria en forma de espiral, que posteriormente pasaría a llamarse *Helicobacter pylori* o *H. pylori*. La importancia de su descubrimiento era enorme, ya que el origen bacteriano de las úlceras implicaba que podían curarse en cuestión de días mediante un sencillo tratamiento de antibióticos.

Sin embargo, en el mundo de la medicina nadie se alegró, ni se organizaron festejos en honor de Marshall y Warren, que habían conseguido mejorar casi sin ayuda la salud futura de varios cientos de millones de seres humanos. La razón de esta ausencia de elogios fue, simplemente, que nadie los creyó.

En efecto, la teoría de las bacterias entrañaba varios problemas. En primer lugar, estaba el sentido común, ya que el ácido estomacal es una materia potente (obviamente, consigue comerse un filete y, no tan obviamente, es lo bastante fuerte como para disolver una uña). Era tan ridículo pensar que una bacteria pudiera sobrevivir en este contexto como que alguien pudiera tropezarse con un iglú en el Sáhara.

El segundo problema era la fuente. En la época del descubrimiento, Robin Warren era un patólogo en plantilla de un hospital de Perth y Barry Marshall era un internista de 30 años en período de formación, no un médico propiamente dicho. La comunidad sanitaria espera que los descubrimientos importantes provengan de doctorados en universidades de investigación o profesores de centros médicos grandes y prestigiosos. Un internista no suele curar enfermedades que afectan al 10% de la población.

El último problema era la ubicación. Un investigador médico de Perth es similar a un físico de Misisipi. La ciencia es igual en todas partes, pero por esnobismo humano tendemos a pensar que surge en algunos lugares y no en otros.

Marshall y Warren ni siquiera lograron publicar su investigación en un diario médico y, cuando Marshall presentó sus descubrimientos en una conferencia profesional, los científicos se echaron a reír. Un investigador que había oído su ponencia comentó que, sencillamente, él no tenía el porte de un científico¹.

Para ser justos, el argumento de los escépticos era razonable, ya que Marshall y Warren basaban sus pruebas en la correlación y no en la causalidad. Al parecer, casi todos los pacientes de úlcera tenían *H. pylori*. Sin embargo, también había personas con *H. pylori* que no presentaban úlceras. En cuanto a la demostración de la causalidad, los investigadores no podían medicar a un montón de gente inocente con bacterias para observar si aparecían úlceras.

En 1984, a Marshall se le acabó la paciencia y una mañana, en ayunas, pidió a sus colegas que se reunieran con él en el laboratorio para presenciar, horrorizados, cómo se tragaba un vaso con alrededor de 1.000 millones de *H. pylori* que, en sus propias palabras, sabía a agua pantanosa².

Al cabo de varios días, Marshall presentaba dolores, náusea y vómitos (los síntomas clásicos de la gastritis, la fase temprana de una úlcera). Mediante un endoscopio, sus colegas descubrieron que la pared estomacal, anteriormente rosácea y sana, se había vuelto roja e inflamada. Como por arte de magia, Marshall se curó a sí mismo con un tratamiento de antibióticos y bismuto (el ingrediente activo de Pepto-Bismol).

Incluso después de una demostración tan cruda, la batalla no estaba ganada aún, sino que algunos científicos objetaron que Marshall se había curado antes de desarrollar una úlcera avanzada, por lo que era posible que hubiera generado únicamente síntomas ulcerianos y no una auténtica úlcera. Pero la demostración de Marshall dio una segunda oportunidad a los defensores de la teoría bacteriana y las investigaciones posteriores acumularon cada vez más pruebas a su favor.

En 1994, diez años después, el sistema sanitario americano finalmente aceptó la idea de que los antibióticos eran el tratamiento más conveniente para la úlcera. La investigación de Marshall y Warren contribuyó a abrir un debate importante en la medicina moderna, esto es, que las bacterias y los virus provocan más enfermedades de las que se pensaba³. Ahora se sabe que el cáncer de cuello de útero lo causa el papilomavirus humano contagioso, o PVH, y ciertos tipos de enfermedades del corazón se han relacionado con el citomegalovirus, un virus común que infecta a alrededor de dos tercios de la población.

En otoño de 2005, Marshall y Warren recibieron el premio Nobel de Medicina por su trabajo. Al final resultó que eran dos hombres con una idea brillante, merecedora de un Nobel y capaz de cambiar el mundo. Entonces, ¿por qué tuvo que envenenarse Marshall para conseguir que la

gente le creyera?

1. Encontrar la credibilidad

Planteémonos la cuestión en los términos más amplios posibles. ¿Qué hace que la gente crea en una idea? He aquí una pregunta ambiciosa a la que intentaremos responder recurriendo a lo obvio: creemos porque nuestros padres o amigos creen; creemos porque hemos vivido experiencias que nos han encaminado a creer; creemos por nuestra fe religiosa; creemos porque confiamos en la autoridad.

La familia, la experiencia personal y la fe son fuerzas poderosas y, afortunadamente, no podemos controlar el grado en que afectan a la gente. Nos es del todo imposible enviar mensajes a través de las madres de los demás para ganar credibilidad, o desarrollar presentaciones de ordenador que anulen las creencias fundamentales de la gente.

Si queremos persuadir a un público escéptico de que crea en un mensaje nuevo, lo cierto es que estamos yendo contracorriente frente a toda una vida de aprendizajes personales y relaciones sociales, hasta el punto de que podría parecer que no se puede hacer prácticamente nada para influir en las creencias de las personas. Sin embargo, para combatir nuestro propio escepticismo respecto a la capacidad para afectar en las creencias, basta con observar algunas ideas contagiosas por naturaleza que logran convencernos de que creamos en cosas bastante increíbles⁴.

Allá por 1999, un correo electrónico se extendió por Internet, reenviado de una persona a otra, en el que se aseguraba que los envíos de plátanos de Costa Rica provocaban fascitis necrotizante, una infección aguda causada por una supuesta bacteria carnívora⁵. En el mensaje se recomendaba no comprar plátanos durante tres semanas y acudir inmediatamente al médico si aparecían sarpullidos después de comer la fruta, además de advertir de que «la infección cutánea causada por fascitis necrotizante es muy dolorosa y devora entre dos y tres centímetros de piel por hora. La amputación es probable; la muerte, posible». Se explicaba que la FDA se mostraba reacia a emitir un comunicado general por temor a suscitar una ola de pánico nacional (cualquiera pensaría que la desaparición de varios centímetros de piel no bastaba por sí misma para provocar el pánico, con o sin declaración de la FDA). El sorprendente mensaje estaba firmado por el Instituto de Investigación de Manheim.

El extraño rumor se propagó, al menos en parte porque tenía cierto aire de autoridad. No en vano, lo había puesto en circulación el Instituto de Investigación de Manheim y la FDA estaba al tanto del problema. Sendos organismos aparecían mencionados como refuerzo de credibilidad y su autoridad nos hace pensar dos veces en afirmaciones que, de otro modo, nos resultarían bastante increíbles, como que la fascitis necrotizante consume tres centímetros de piel por hora. Si fuera cierto, ¿cómo es que los telediarios de la noche no se habían hecho eco de la noticia?

Posteriormente, se fue cayendo en la cuenta de que la credibilidad del rumor podía mejorarse y las últimas versiones añadían que el mensaje «había sido verificado por los centros para el control de las enfermedades». Si hubiera circulado lo suficiente, no cabe duda de que el comunicado hubiera llegado a estar aprobado por el Dalai Lama y recomendado encarecidamente por el Consejo de Seguridad de la ONU.

El caso de los plátanos contaminados demuestra que las autoridades son una fuente fidedigna de credibilidad para las ideas. Cuando pensamos en autoridades capaces de aportar credibilidad, tendemos a considerar a dos tipos de personas. Por un lado están los expertos, la clase de persona que tiene las paredes cubiertas de títulos enmarcados: el Oliver Sachs de la neurociencia, el Alan Greenspan de la economía o el Stephen Hawking de la física.

Los famosos y demás personajes con aspiraciones constituyen la segunda clase de autoridad. ¿Por qué nos importa que a Michael Jordan le guste el McDonald's? Está claro que no es un nutricionista titulado, ni siquiera un prestigioso gastrónomo. Nos importa porque queremos ser como él y, si a Jordan le gusta el McDonald's, a nosotros también. Igualmente nos interesan los libros que le gustan a Oprah Winfrey. Confiamos en las recomendaciones de las personas a las que nos gustaría parecernos.

Si usted tiene acceso al respaldo de Stephen Hawking o Michael Jordan (o cualquier experto conocido o famoso), puede saltarse esta parte del capítulo. En cuanto a todos los demás, ¿con quién podemos contar? ¿Es posible encontrar fuentes externas de credibilidad que no tengan que ver con famosos o expertos?

Aunque resulte sorprendente, la respuesta es que sí. Podemos recurrir a la credibilidad de las antiautoridades. Una de ellas fue una mujer llamada Pam Laffin.

2. Pam Laffin, la antiautoridad

Pam Laffin protagonizó una serie de anuncios televisivos contra el tabaco que se emitieron a mediados de los noventa en Estados Unidos. Laffin no era famosa ni experta en medicina; sólo era fumadora⁶.

En aquella época, Laffin era una madre de 29 años con dos hijos. Empezó a fumar a los diez años y a los 24 había desarrollado un enfisema. Fue sometida a un trasplante de pulmón, sin éxito.

El responsable de antitabaquismo del departamento sanitario de Massachusetts (MPDH), Greg Connolly, estaba desarrollando una campaña de servicio público cuando conoció el caso de Pam. Le pidió que compartiera su historia con el público y ella accedió.

Connolly explica que las campañas anteriores les había enseñado que contar historias con gente real es lo más convincente. El MPDH filmó una serie de espacios de 30 segundos que se emitieron durante series de moda, como *Ally McBeal* o *Dawson crece*. Eran unos anuncios descarnados, en los que aparecía Laffin luchando por sobrevivir mientras se asfixiaba

lentamente por culpa de sus débiles pulmones. Los espectadores la veían sometiéndose a una broncoscopia invasiva (un procedimiento mediante el cual se inserta a través de la boca un tubo con una cámara en un extremo y se empuja hasta los pulmones). Los anuncios también mostraban las desagradables cicatrices quirúrgicas que le habían quedado en la espalda.

En otro anuncio, se veían fotografías de Laffin de niña y adulta mientras ésta relataba cómo su enfisema le había dejado la cara plana y una joroba en el cuello. Se quejaba de que había empezado a fumar para parecer mayor y, desgraciadamente, había funcionado⁷.

Los anuncios eran incómodos y desentonaban con el humor descafeinado de series como *Dawson crece*. «Carecemos de escrúpulos a la hora de conseguir que los fumadores se den cuenta de la realidad», reconoció Connolly.

Laffin se convirtió en heroína del movimiento antitabaquista, protagonizó un documental de la MTV y los centros para el control de las enfermedades contaron su historia en una campaña por Internet y en un vídeo educativo de 20 minutos titulado *I can't breathe* [No puedo respirar].

Murió en noviembre de 2000, a los 31 años, tres semanas antes de su cita para someterse al que hubiese sido su segundo trasplante de pulmón.

Después de leer la historia de Laffin, probablemente no le sorprenderá saber que era una eficaz oradora. No había duda de que sabía de qué estaba hablando por experiencia propia y tenía una poderosa historia que contar.

Otro ejemplo del recurso a antiautoridades como refuerzo de la credibilidad puede extraerse de Doe Fund, una fundación neoyorquina que convierte a hombres sin hogar (los *don nadie* de nuestra sociedad) en ciudadanos productivos mediante el asesoramiento, la rehabilitación y, sobre todo, la formación profesional. Hace varios años, los representantes de una entidad de subvenciones (potencial patrocinadora económica) iban a visitar las oficinas y la fundación envió a un conductor, llamado Dennis, para recogerlos y conducirlos hasta la sede principal⁸.

Dennis había vivido en la calle antes de solicitar ayuda a Doe Fund y durante el recorrido de 45 minutos en coche compartió su historia con los representantes de la entidad de subvenciones. Uno de ellos comentó que «no estábamos sentados, escuchando sin más a un grupo de directivos explicándonos lo eficaces que eran sus servicios; Dennis era el mejor embajador que podía proporcionar Doe Fund, porque era una prueba viviente». Doe Fund también utiliza este principio internamente. Así, a cada persona sin techo que ingresa en el programa se le asigna un mentor que estuvo en su misma situación dos años antes.

Vale la pena recordar que la eficacia de Laffin o Dennis en tanto que autoridades no era obvia. Treinta años antes, una campaña contra el tabaquismo como la de Laffin no habría tenido lugar, sencillamente. En vez de eso, probablemente el jefe del servicio federal de sanidad habría impartido una severa conferencia sobre los peligros del tabaco. O tal vez Burt Reynolds habría ensalzado las virtudes de una vida sin humo.

El ciudadano del mundo moderno, continuamente inundado de mensajes, ha aprendido a mostrarse escéptico acerca de las fuentes de esos mensajes. ¿Quién está detrás? ¿Debo confiar en ellos? ¿Qué ganan si los creo?

Un anuncio que asegura que un nuevo champú da volumen al cabello tiene menos credibilidad que escuchar a su mejor amiga, entusiasmada porque se ha comprado un champú que le ha dejado el pelo con mucho volumen. Es obvio: la empresa quiere venderle el champú; su amiga, no. Por eso ella se lleva más puntos de confianza. La moraleja es que nuestras fuentes pueden actuar como autoridades por su honestidad y fiabilidad, y no necesariamente por su estatus. En ocasiones, las antiautoridades son incluso mejores que las autoridades.

3. El poder de los detalles

No siempre tenemos a mano una autoridad externa que salga como fiadora de nuestros mensajes, sino que, la mayoría de las veces, nuestros mensajes tienen que avalarse por sí mismos, deben disponer de credibilidad interna. Por supuesto, ésta a menudo depende del tema del que estemos tratando. Por ejemplo, una demostración matemática creíble es distinta de una crítica cinematográfica aceptable. No obstante, existen algunos principios generales para establecer la credibilidad interna. Para verlos en acción, recurriremos de nuevo a una leyenda urbana.

La muerte del novio es una leyenda urbana famosa, que comienza con una pareja en su primera cita. El chico va conduciendo y, de repente, el vehículo se queda sin gasolina bajo un árbol en una carretera desolada. La chica sospecha que su novio está fingiendo para enrollarse con ella, pero enseguida se da cuenta de que el aprieto es real. Él decide ir andando hasta la próxima casa en busca de ayuda mientras ella se queda esperando en el coche. Mucho tiempo después, la chica se asusta por un chirrido escalofriante que proviene del techo del vehículo, posiblemente provocado por la rama baja de un árbol. Tras varias horas de angustiosa espera, la chica sale del coche para descubrir (suena música de terror) el cadáver de su novio colgando de un árbol encima del coche. El chirrido lo provocaban sus pies, mecidos por el viento.

Cada vez que alguien transmite esta leyenda, añada algún detalle concreto. Siempre se sitúa en un lugar preciso, que varía según la parte del país donde se encuentre: sucedió junto al camino rural equis o sobre el risco del lago tal. El experto en leyendas populares Jan Brunvand afirma que éstas deben gran parte de su credibilidad y efectismo a los detalles de localización⁹.

Una persona que conoce los detalles suele dar buena muestra de ser un experto. Piense en la rapidez con que una aficionada a la historia puede establecer su credibilidad relatando una anécdota interesante sobre la Guerra de Secesión. Sin embargo, los detalles concretos no sólo otorgan credibilidad a las autoridades que los facilitan, sino también a la propia idea. Así, la anécdota de la Guerra de Secesión, cargada de detalles interesantes, pasará a ser creíble independientemente de quién la cuente. Al aportar tangibilidad y concreción, los detalles

hacen que una afirmación parezca más real y creíble¹⁰.

4. Los miembros del jurado y el cepillo de dientes de Darth Vader

En 1986, Jonathan Shedler y Melvin Manis, dos investigadores de la Universidad de Michigan, crearon un experimento de simulacro de juicio¹¹. Pidieron a los participantes que actuaran de miembros del jurado, entregándoles la transcripción de un juicio (ficticio) para que la leyeran. Debían evaluar la aptitud de una madre, la señora Johnson, y decidir si su hijo de siete años debía permanecer a su cargo.

La transcripción se había preparado de tal manera que pareciera muy equilibrada, con ocho argumentos en contra y ocho a favor. Todos los miembros del jurado leyeron los mismos argumentos, con la única diferencia del grado de detalle. En un grupo experimental, todos los argumentos a favor de la señora Johnson contaban con detalles gráficos, mientras que los argumentos en su contra no los tenían y parecían descoloridos en comparación. El otro grupo leyó la combinación opuesta.

Como ejemplo, uno de los argumentos a favor de la señora Johnson decía que ésta siempre se aseguraba de que su hijo se cepillase los dientes antes de acostarse. En la versión plagada de detalles, el argumento añadía que el niño utiliza un cepillo de dientes de *La Guerra de las Galaxias* con forma de Darth Vader.

Otro argumento en contra era que un día, el niño fue al colegio con el brazo lleno de rasguños que la enfermera tuvo que curar porque la señora Johnson no lo había hecho. La versión gráfica añadía como detalle que, mientras la enfermera curaba los arañazos, se le derramó la mercromina sobre el uniforme, manchándolo de rojo.

Los investigadores analizaron cuidadosamente los argumentos con y sin detalles gráficos para asegurarse de que poseyeran la misma importancia, es decir, que los detalles fueran irrelevantes a la hora de decidir si la señora Johnson era una buena madre. Por ejemplo, el hecho de que la señora Jonson no curara el brazo arañado era importante; que la enfermera se manchara el uniforme, no.

Sin embargo, los detalles supuestamente sin importancia resultaron tenerla. Los miembros del jurado que habían leído los argumentos a favor con detalles gráficos fallaron que la señora Johnson era una madre apta en más ocasiones (5,8 de 10) que los que recibieron los argumentos detallados en contra (4,3 de 10). Los detalles causan un gran efecto.

Tal vez podamos consolarnos por el hecho de que la diferencia no fuera más drástica (si la aptitud de la madre hubiera pasado de tener ocho a dos defensores, tendríamos que replantearnos nuestro sistema de justicia). Sin embargo, los miembros del jurado llegaron a decisiones distintas a partir de detalles gráficos pero irrelevantes. ¿Por qué? Porque los detalles refuerzan la credibilidad del argumento. Si soy capaz de visualizar el cepillo de

dientes de Darth Vader, me resultará más fácil imaginarme al chico lavándose concienzudamente los dientes en el cuarto de baño, lo que a su vez sustenta la idea de que la señora Johnson es una buena madre.

De las leyendas urbanas y del juicio de la señora Johnson podemos aprender que los detalles gráficos refuerzan la credibilidad, aunque cabe añadir que necesitamos recurrir a detalles verídicos y esenciales. Debemos identificar detalles tan convincentes y humanos como el cepillo de dientes de Darth Vader, aunque más elocuentes; detalles que simbolicen y apoyen nuestra idea esencial.

En 2004, dos profesores de la Facultad de Economía de Stanford organizaron un taller con varias sociedades artísticas de Washington, D. C. Uno de los ejercicios se había diseñado para que los líderes artísticos se centraran en los principios perdurables de sus entidades, que no debían poner en peligro bajo ninguna circunstancia. Una de las organizaciones que participaron en el taller fue la Liz Lerman Dance Exchange (LLDE), una compañía de baile que crea, representa, enseña y compromete a personas en la realización artística. En el taller, los líderes de la LLDE mantuvieron que uno de sus valores principales era la diversidad.

«Venga ya—respondió uno de los profesores ante la sospecha de exageración—. Todo el mundo asegura valorar la diversidad, pero ustedes tienen una compañía de baile. Probablemente tengan un grupo de bailarines de 25 años, todos ellos altos y delgados. Es posible que algunos sean de color, pero ¿es eso realmente diversidad?». Otras personas presentes, que no estaban familiarizadas con la LLDE, asintieron ante la escéptica respuesta.

Peter DiMuro, director artístico de la LLDE, contestó con un ejemplo. «Lo cierto—dijo—es que el miembro más antiguo de nuestra compañía es un hombre de 73 años llamado Thomas Dwyer. Ingresó en la LLDE después de toda una vida trabajando para el Gobierno de Estados Unidos cuando se jubiló, en 1988, y no tenía experiencia previa de baile. Lleva 17 años con nosotros».

Este detalle (Thomas Dwyer, de 73 años) silenció el escepticismo reinante en la sala y los profesores experimentaron la extraña sensación de no saber qué decir. Había una buena razón por la que DiMuro fue capaz de responder rápidamente con un ejemplo gráfico, ya que la diversidad era, sin duda, un valor esencial de la LLDE, parte de su ADN organizativo.

En 2002, Liz Lerman ganó la beca al talento MacArthur por su trabajo de creación de baile moderno implicando a comunidades a lo ancho de Estados Unidos. En un proyecto llamado Hallelujah/U.S.A, Lerman visitó comunidades de todo el país, preguntando a sus integrantes qué les hacía sentirse agradecidos. Después, coreografió bailes basados en esos temas de agradecimiento. Las actuaciones incluían a miembros de la comunidad local: bailarinas miao adolescentes de Mineápolis, propietarios de pastores escoceses de Virginia y un grupo de seis jugadoras de cartas de Burlington que sólo se habían perdido dos partidas semanales en 40 años.

Hagamos un breve comentario aparte para todos los escépticos que ya hayan puesto los ojos

en blanco, a quienes una actuación de danza moderna les parezca tan interesante como que los entierren vivos. Independientemente de que le apetezca pasarse el fin de semana admirando las piruetas de unos propietarios de pastores escoceses, debe reconocer que la LLDE es una organización diversa. Eso es diversidad de verdad, no de palabra.

El ejemplo de Thomas Dwyer (el funcionario jubilado de 73 años) es un símbolo gráfico y preciso del valor esencial de la organización, que funciona tanto para los socios como para los propios bailarines. Nadie quiere participar en un proyecto de danza y ser el único calvo de mediana edad sobre un escenario repleto de modelos. La afirmación de la LLDE respecto a que la diversidad era uno de sus valores esenciales ganó credibilidad gracias a los detalles del ejemplo de Dwyer, sin necesidad de contar con ninguna fuente externa.

5. Más allá de la guerra

El uso de detalles gráficos es una forma de crear credibilidad interna, es decir, tejer fuentes de credibilidad en la propia idea. Otra forma es recurrir a las estadísticas. Desde la escuela primaria, nos enseñan a defender nuestros argumentos con datos estadísticos, pero lo cierto es que las estadísticas suelen ser aburridas. ¿Cómo podemos utilizarlas a la vez que mantenemos el interés del público?

En los años ochenta, Geoff Ainscow y otros líderes del movimiento Beyond War [Más allá de la guerra] estaban decididos a abordar la siguiente paradoja: cuando vemos a un niño corriendo con unas tijeras en la mano, nos estremecemos y gritamos para que las deje. Sin embargo, cuando leemos en el periódico un artículo sobre el armamento nuclear (capaz de destruir a millones de niños), apenas nos provoca, en el mejor de los casos, un instante de consternación.

Beyond War fue fundado por un grupo de ciudadanos alarmados por la carrera armamentística entre Estados Unidos y la Unión Soviética. En aquel momento, los arsenales nucleares combinados de los dos países bastaban para destruir el mundo varias veces. Los seguidores de Beyond War querían ir casa por casa con la esperanza de levantar un clamor popular contra la carrera armamentística pero se enfrentaban al problema de cómo aportar credibilidad a su opinión de que la carrera armamentística estaba fuera de control. ¿Cómo se explica a la gente la asombrosa capacidad destructiva de las reservas nucleares? Es intangible e invisible y, sin embargo, relatar historias o facilitar detalles no parece adecuado. La lucha contra la carrera de las armas nucleares nos exige enfrentarnos a su magnitud. Y ésta se basa en números.

Por esa razón, Beyond War organizaba reuniones en hogares, donde una familia anfitriona invitaba a un grupo de amigos y vecinos, junto con un representante de Beyond War, para que les hablara. Ainscow relata una sencilla demostración que el grupo solía usar en sus presentaciones. Él siempre llevaba un cubo metálico y, en el momento justo, sacaba una pequeña bola de acero del bolsillo y la tiraba dentro del cubo. La bola provocaba un fuerte estruendo al rebotar contra las paredes del cubo. Cuando paraba el ruido, Ainscow decía

«Ésta es la bomba de Hiroshima» y dedicaba varios minutos a describir la devastación que causó: kilómetros de edificios arrasados, decenas de miles de muertos de inmediato y un número todavía mayor de personas con quemaduras y otros problemas de salud de larga duración. Después, arrojaba diez bolas de acero en el cubo. El estruendo era mayor y más caótico. «Ésta es la potencia de fuego de los misiles de un único submarino estadounidense o soviético», explicaba. Por último, pedía a los asistentes que cerrasen los ojos y decía: «Éste es el arsenal actual mundial de armas nucleares» y lanzaba una gran cantidad de bolas al cubo (en teoría, una por cada cabeza nuclear del planeta). El ruido era alarmante, aterrador. «El rugido de las bolas no se acababa nunca—recuerda Ainscow—. Después, siempre se producía un silencio absoluto».

He aquí una forma ingeniosa de transmitir una estadística. Destripemos la analogía. En primer lugar, Beyond War poseía la opinión fundamental de que el público necesitaba despertar y actuar contra la carrera armamentística. En segundo lugar, los miembros del grupo definieron la parte inesperada del mensaje: que todo el mundo sabía que el arsenal nuclear mundial había aumentado desde la Segunda Guerra Mundial, pero nadie se daba cuenta de su magnitud. En tercer lugar, tenían una estadística que aportaba credibilidad a su opinión, es decir, que en el mundo había 5.000 cabezas nucleares, cuando una bastaba para diezmar a una ciudad entera. El problema era que un número como 5.000 significa muy poco para la gente y la cuestión era dotar de sentido a una cifra tan alta.

El giro definitivo era la demostración del cubo y las bolas metálicas, que añadía una dimensión sensorial a un concepto de lo contrario abstracto. Además, la demostración había sido escogida con sumo cuidado (las bolas de acero son armas y su sonido golpeando el cubo era convenientemente amenazante).

Observen algo que puede ser contraintuitivo: la estadística no se contagiaba; sería imposible. Nadie que viera la demostración podría recordar una semana después que había 5.000 cabezas nucleares en el mundo. Lo que sí se contagió fue la concienciación repentina y visceral de un grave peligro: el aumento a gran escala del limitado arsenal atómico de la Segunda Guerra Mundial al de la actualidad. Era irrelevante que hubiera 4.135 o 9.437 cabezas nucleares; lo importante era llegar hasta las vísceras de la gente, haciéndoles darse cuenta de que el problema estaba fuera de control.

Para poder utilizar estadísticas con eficacia, conviene recordar que este tipo de datos casi nunca suelen significar nada en sí mismos, sino que casi siempre hay que usarlos para ilustrar una relación. Es más importante que la gente recuerde esa relación que la propia cifra.

6. El principio de la escala humana

Otra forma de dar vida a las estadísticas es contextualizarlas en términos más humanos y del día a día. Como ejemplo, compare las dos afirmaciones siguientes:

1. Unos científicos han calculado recientemente una importante restricción física con una

precisión extraordinaria. Para verlo en su justa medida, imagínese que lanza una piedra del Sol a la Tierra y falla el objetivo por 500 metros.

2. Unos científicos han calculado recientemente una importante restricción física con una precisión extraordinaria. Para verlo en su justa medida, imagínese que lanza una piedra de Nueva York a Los Ángeles y falla el objetivo por 80 centímetros.

¿Qué afirmación parece más precisa? Como probablemente haya adivinado, los niveles de precisión en ambos casos son idénticos, pero cuando se sometieron a evaluación por grupos distintos de personas, el 58% de los participantes calificaron la estadística del Sol como muy impresionante, frente al 83%, que opinaba lo mismo sobre el lanzamiento entre Nueva York y Los Ángeles. No tenemos experiencia humana ni intuición sobre la distancia que separa el Sol de la Tierra, mientras que el trecho entre Nueva York y Los Ángeles es mucho más tangible (aunque, para ser francos, sigue siendo bastante poco tangible; el problema es que si se hace más tangible esa distancia, como por ejemplo limitándola a un campo de fútbol, la precisión en sí se vuelve intangible. Digamos que tirar una piedra de un lado a otro de un campo de fútbol y fallar el objetivo en 3,4 micrones no ayuda mucho).

En *El octavo hábito*, Stephen Covey describe de la siguiente manera los resultados de una encuesta entre 23.000 empleados de una serie de empresas e industrias:

- Sólo el 37% afirmó saber con claridad lo que intentaba lograr su empresa y por qué.
- Sólo uno de cada cinco estaba entusiasmado con los objetivos de su equipo y su empresa.
- Sólo uno de cada cinco aseguró diferenciar claramente entre sus tareas y los objetivos de su equipo y de su empresa.
- Sólo el 15% sentía que su empresa los capacitaba plenamente para ejecutar los objetivos clave.
- Sólo el 20% confiaba totalmente en la empresa para la que trabajaba.

Los resultados son bastante aleccionadores y también abstractos. Probablemente cuando acabe de leer estas estadísticas se irá pensando que existe una gran confusión e insatisfacción en la mayoría de las empresas.

A continuación, Covey sobrepone una metáfora muy humana por encima de las estadísticas, diciendo que «si, por ejemplo, un equipo de fútbol tuviera estos mismos resultados, sólo cuatro de los once jugadores en el campo sabrían cuál es su objetivo; sólo a dos de los once les importaría; sólo dos de los once sabrían en qué posición juegan y conocerían perfectamente lo que se supone que tienen hacer; y todos menos dos jugadores estarían compitiendo de alguna manera contra los miembros de su propio equipo, en lugar de con el contrario»¹². La analogía futbolística genera un contexto humano para las estadísticas, creando una sensación de dramatismo y movimiento. No podemos evitar imaginarnos las acciones de dos jugadores intentando marcar gol mientras los demás miembros de su mismo equipo se interponen continuamente en su camino.

¿Por qué funciona esta analogía? Porque se apoya en nuestro concepto del fútbol, mucho más nítido y definido que nuestro concepto de empresa. Es más gráfico pensar en la falta de cooperación de un equipo de balompié (donde el trabajo en equipo es primordial) que en una compañía, y esto es precisamente lo que quiere subrayar Covey: que las empresas deberían funcionar como equipos de fútbol, pero no lo hacen. Humanizar las estadísticas aporta efectismo a un argumento.

Otro ejemplo del principio de la escala humana parte de una situación mundana, como averiguar si una mejora tecnológica concreta vale la pena lo que cuesta. Le sucedió a Cisco cuando tuvo que decidir si quería añadir una red sin cable para sus empleados. El coste de mantener una red sin cables estaba calculado en 500 dólares al año por empleado. Parece un precio altísimo, similar al de añadir cobertura dental u óptica para todos los empleados, salvo que no se trataba de una ventaja, sino de una inversión. ¿Cómo se calcula entonces el valor de una inversión? Hay que decidir si se puede obtener un valor añadido de 501 dólares por cada empleado al año una vez implantada la red.

Un empleado de Cisco ideó una forma mejor de pensar en la inversión: «Si creen que pueden incrementar la productividad de un empleado en uno o dos minutos al día, habrán amortizado el coste de la red sin cable». En esta escala, la inversión se vuelve mucho más accesible porque nuestra intuición funciona en estas magnitudes. Podemos simular fácilmente situaciones en las que los empleados puedan ahorrarse varios minutos gracias a la conexión sin cables, como por ejemplo solicitando un documento en medio de una importante reunión.

Las estadísticas no son intrínsecamente útiles, sino que es la magnitud y el contexto lo que les aporta utilidad. No son muchas las personas capaces de intuir si una red sin cable puede generar 500 dólares en valor marginal por empleado al año. La escala correcta lo cambia todo. Hemos visto que la concreción permite sacar a la luz los conocimientos de las personas (recuerde el simulacro de HP del viaje de una familia a Disney World). Del mismo modo, el principio de la escala humana posibilita sacar a la luz nuestra intuición para valorar si el contenido de un mensaje es creíble.

Las estadísticas son una fuente óptima de credibilidad interna cuando se utilizan para ilustrar una relación. En la introducción, comentábamos el ejemplo de la campaña del Centro Científico para el Interés Público contra las palomitas del cine, repletas de grasas saturadas. La estadística correspondiente decía que un cucurucho normal de palomitas contenía 37 gramos de grasas saturadas. ¿Y qué? ¿Eso es bueno o malo?

Art Silverman, del CSPI, trasladó muy ingeniosamente el contenido en grasas saturadas de las palomitas a un contexto relevante para su comparación, explicando que un cucurucho equivalía a un día entera de comida insalubre. Silverman sabía que a la mayoría de la gente le horrorizaría la noticia.

¿Y si Silverman hubiera carecido de escrúpulos? Podría haber escogido un artículo comestible de insalubridad conocida pero relativamente bajo en grasas saturadas, como las

chucherías, y concluido que la grasa contenida en una bolsa de palomitas equivalía, por ejemplo, a 712.000 chupa-chups (o un número infinito de éstos, ya que los chupachús no tienen grasa). Se trata de una estadística poco escrupulosa porque extrae su poder de un juego de prestidigitación que implica diferentes sensaciones sobre la comida no saludable. Un ejecutivo sin escrúpulos de una sala de cines podría haber tomado represalias, cambiando el campo de la comparación de las grasas saturadas con algún atributo positivo del maíz: «Un cucurucho de palomitas tiene tanta vitamina J como 32 kilos de brócoli» (esto último nos lo hemos inventado nosotros).

Estas situaciones explican por qué las estadísticas nos llenan de ansiedad. En el mundo de la política, sobre todo, jugar con estadísticas es una fuente de empleo lucrativa para un número incalculable de defensores de algo. Las personas de dudosa ética con un gran cerebro analítico son capaces de apoyar prácticamente cualquier tema a partir de un mismo juego de estadísticas convenientemente manipulado.

Cabe recordar que es más fácil mentir sin estadísticas que con ellas, porque los datos imponen límites y, a menos que se sea lo suficientemente poco ético como para inventárselos, la realidad de los propios datos los restringe. Consuela saberlo, aunque sigue quedando mucho espacio para la manipulación.

¿Y qué hay del resto de nosotros, que no somos maestros del embrollo? ¿Qué hacemos? Seguiremos estando tentados de manipular de la mejor manera posible nuestros datos estadísticos (todos lo hacemos): «¡esta noche he marcado 16 puntos en el equipo de baloncesto de la iglesia!» (sin mencionar los 22 tiros fracasados y que perdió el partido); «mido 1,67» (sin mencionar los tacones de siete centímetros); «los ingresos han aumentado en un 10% este año, por lo que creo que me merezco una bonificación» (sin mencionar el colapso de los beneficios).

En lo que se refiere a las estadísticas, nuestro mejor consejo es utilizarlas de entrada, no de salida. Úselas para decidirse sobre un tema; no tome una decisión y busque después los números que la sustenten (eso es caer en la tentación y buscarse problemas). Si hacemos uso de las estadísticas para tomar decisiones, estaremos mucho mejor situados a la hora de compartir los números fundamentales con los demás, como fue el caso de Geoff Ainscow y los simpatizantes de Beyond War.

CONSULTORIO

LUCHAR CONTRA LA HISTERIA QUE PROVOCAN LOS ATAQUES DE LOS TIBURONES

La situación: cada varios años, los medios de comunicación se lanzan a banalizar sobre los ataques de tiburones, aunque éstos siguen siendo sumamente infrecuentes y no varían mucho de un año a otro. Si esto es así, ¿por qué consumen tanta atención mediática y del público? La respuesta es que los ataques de tiburones dan pie a aterradoras pesadillas como la siguiente, del programa de Oprah Winfrey.

Oprah: «A Bethany Hamilton le encantaba montar sobre las olas. Surfista desde los ocho años, Bethany había llegado a ser tal fenómeno que se comentaba que por las venas le corría agua salada en vez de sangre. Con tan sólo trece años, Bethany era la nueva generación del circuito de surf y se había convertido en una celebridad local, aunque lo que sucedió a continuación la llevó a aparecer en los titulares de todo el mundo.

Un día muy temprano, Bethany estaba en el mar, tumbada sobre la tabla con el brazo colgando dentro del agua, cuando, de repente, un tiburón atigrado asesino de cuatro metros y medio le agarró el brazo, tiró de él y lo sacudió hasta arrancárselo de su pequeño cuerpo. Segundos después, el tiburón y el brazo habían desaparecido, y Bethany se había quedado sola sobre su tabla, rodeada de un charco de sangre».

Imagine que tuviera que rebatir una historia tan gráfica como ésta. Tal vez fuera el director de publicidad de la fundación Salvemos a los Tiburones, o esté tratando de convencer a su hija adolescente de que no pasa nada por ir a la playa. ¿Cómo lo haría? Tiene la verdad de su lado (los ataques son muy poco frecuentes), pero eso no garantiza que la gente le vaya a creer. ¿A qué fuente de credibilidad puede recurrir para conseguir que le crean?

Primer mensaje: el siguiente mensaje está basado en las estadísticas publicadas por el Museo de Historia Natural de Florida.

Hay más probabilidades de ahogarse en un tramo de playa vigilado por socorristas que de que le ataque un tiburón y mucho menos de que le mate. En Estados Unidos, en el año 2000 murieron doce personas en zonas vigiladas por socorristas. No se produjo ninguna víctima mortal provocada por un tiburón (la media anual es de 0,4).

Comentarios al primer mensaje: es correcto, pero no excelente. El mensaje recurre a la credibilidad interna (el dato estadístico puro y duro). Tenemos dos comentarios. En primer lugar, ahogarse no parece la comparación correcta porque muchos podrían pensar que es una causa común de muerte. «Ahogarse es más común que ser atacado por un tiburón» no parece una idea particularmente inesperada (y tal vez seamos demasiado escépticos, pero la presencia de estudiantes metidos a socorristas nunca nos ha parecido garantía incuestionable de seguridad). En segundo lugar, la comparación estadística (12 muertes frente a 0,4) es buena, aunque no lo suficientemente gráfica, ni elocuente a escala humana. Es improbable que alguien recuerde estos números una semana después.

Segundo mensaje: también basado en las estadísticas publicadas por el Museo de Historia Natural de Florida:

¿Cuál de estos dos animales es más probable que lo mate?

Un tiburón

Un ciervo

Respuesta: el ciervo tiene más probabilidades de matarlo (300 veces más, por colisionar contra el vehículo).

Comentarios al segundo mensaje: nos gusta la idea inesperada de que Bambi sea más peligroso que el malvado tiburón, seguido de la doblemente inesperada estadística de que Bambi es, de hecho, muchísimo más peligroso (300 veces más mortal). Es absurdo hasta el punto de parecer divertido y el humor es un buen antídoto contra el miedo que generan las historias de tiburones. En cierto modo, luchamos contra las asociaciones emocionales con asociaciones emocionales (véase el próximo capítulo).

Este mensaje recurre a la credibilidad interna de las estadísticas y del propio público, que es perfectamente consciente del miedo que siente hacia los ciervos cuando va en el coche (prácticamente ninguno). Pocos de nosotros nos quedamos en casa por la noche por temor a encontrarnos con ciervos merodeando. Sabemos que los ciervos no nos dan miedo, ¿por qué temer a un tiburón? (esto es más eficaz que comparar los ataques de tiburones con los ahogamientos, ya que, después de todo, a todos nos asusta ahogarnos, aunque sea un poquito)¹³.

Lista de control	PUNTUACIÓN	
	Primer mensaje	Segundo mensaje
Simple	✓	✓
Unívocamente inesperado	—	✓
Concreto	✓	✓
Creíble	✓	✓ ✓
Emotivo	—	✓
Sucesión de hechos	—	—

La lección: en lo que se refiere a usar estadísticas, cuanto menos nos apoyemos en los propios números, mejor. Los datos nos informan de una relación subyacente, pero existen mejores métodos de ilustrar dicha relación que los números en sí. Yuxtaponer ciervos y tiburones es similar al uso de Ainscow de las bolas de metal en el cubo.

8. El test Sinatra y Safexpress

Safexpress es un negocio familiar de la India que sacó partido al test Sinatra. La empresa pertenece al sector del transporte, donde la competencia es feroz y los precios bajos, aunque tiene trampa, ya que la mayoría de las empresas de transporte no garantizan la fiabilidad ni puntualidad de las entregas. De hecho, con algunas no está garantizado siquiera que los envíos lleguen.

Para diferenciarse de la competencia, Safexpress aseguró a sus clientes que las entregas serían fiables y puntuales. Las multinacionales que operan en la India (acostumbradas a la formalidad de FedEx) inmediatamente recibieron a Safexpress con los brazos abiertos, pero ésta se las vio y se las deseó para atraer a empresas indias, no habituadas a pagar tarifas más altas. Rubal Jain, un miembro de la familia fundadora de Safexpress, estaba decidido a introducirse en el mercado nacional.

Para ello, Jain se propuso el objetivo de obtener la cuenta de un gran estudio de Bollywood, aunque cuando les sugirió distribuir sus películas, se lo tomaron a broma. Su escepticismo era predecible y plausible, porque la piratería es un gran problema en la India, tanto como en el resto del mundo, y la distribución es fundamental. Si las películas acabaran traspapeladas por el camino, a las pocas semanas habría versiones pirata en cualquier esquina y éste era un riesgo que el estudio cinematográfico no podía asumir.

Afortunadamente, Jain tenía a mano una credencial poderosa: Safexpress había gestionado la circulación del quinto libro de *Harry Potter*. Ellos habían entregado todas las copias a todas las librerías de la India en lo que fue un encargo increíblemente complicado, ya que todos los ejemplares debían llegar a las tiendas a las 8 en punto del día del lanzamiento. Si se presentaban demasiado pronto, los libreros podrían querer venderlos antes y se desvelaría el secreto, y si llegaban tarde, los dueños de las librerías se indignarían por la pérdida de ventas. Además, los libros de *Harry Potter* exigían la misma protección antipiratería que las películas del estudio y no se podía producir ninguna filtración.

Pero Jain tenían una segunda historia que contar. Sabía, por una conversación anterior, que el hermano del ejecutivo del estudio acaba de presentarse al examen de ingreso al instituto y, cuando terminó de explicar el negocio de los libros, añadió: «Y por cierto, también entregamos a salvo los exámenes de ingreso a institutos y devolvimos las hojas con las respuestas». Safexpress se encarga de la distribución de todos los exámenes centralizados para la admisión en institutos y universidades. Dos meses después, firmaron el contrato.

Ambas historias pasaron el test Sinatra. En su lugar, Jain podía haber echado mano de las estadísticas (el 98,84% de las entregas llegan a tiempo), o podía haber recurrido a una fuente externa de credibilidad, como un testimonio del presidente de una multinacional («Hemos trabajado con Safexpress en todas nuestras entregas en la India y nos parece un excelente proveedor de servicios»). En los dos casos, se trata de buenos refuerzos de la credibilidad. Sin embargo, ser la empresa que transporta los exámenes cumplimentados y el último libro de

Harry Potter tiene algo de extraordinario. Su poder nace de la concreción y no de los números o de la autoridad. Son historias que hacen pensar que si Safexpress lo puede lograr ahí, lo puede lograr en cualquier otro lugar.

8. Tejido comestible

Un ejemplo que combina las tres fuentes de credibilidad interna (detalles, estadísticas y test Sinatra) es el de Bill McDonough, un ecologista conocido por ayudar a empresas a mejorar tanto el aspecto medioambiental como los beneficios¹⁴.

La mayoría de los ejecutivos tienden a mostrarse escépticos y desconfiados cuando se les acerca un ecologista, incluso si se trata de un ecologista amigo de los negocios como McDonough. Para superar el escepticismo y demostrar que es posible lograr una compenetración perfecta entre los objetivos empresariales y ecológicos, McDonough cuenta una historia que pasa el test Sinatra.

La historia es la siguiente. En 1993, a McDonough y a un químico, Michael Braungart, los contrató el fabricante suizo Rohner Textil, que produce tejidos para las sillas Steelcase. Su misión, considerada casi imposible por la industria textil, consistía en crear un proceso de fabricación carente de químicos tóxicos.

La industria textil trata de forma rutinaria con químicos peligrosos. Por ejemplo, casi todos los tintes contienen elementos tóxicos. De hecho, los recortes de la fábrica de Rohner Textil (el sobrante de tela que no se usaba en las sillas) contenía tantos químicos cuestionables que el gobierno suizo los había clasificado como desechos peligrosos. Más aún, en cumplimiento de la legislación estatal, los recortes no podían ser enterrados ni incinerados en Suiza, sino que debían exportarse a un país con una legislación menos estricta, como España (nótese el detalle concreto y gráfico). McDonough les había dicho que «si sus recortes son declarados como desechos nocivos pero se les permite venderlos la otra parte, no hace falta ser una lumbrera para saber que están vendiendo desechos nocivos».

Para abordar el problema (eliminar los químicos tóxicos del proceso de fabricación), McDonough tenía que encontrar a un socio dispuesto dentro del sector químico. Debía proporcionar a Rohner Textil una fuente de químicos limpios que satisficiera las necesidades de producción de la empresa. Junto con Braungart, se puso en contacto con ejecutivos de este sector. Les dijeron que «querían que, en el futuro, todos los productos fueran tan seguros como las medicinas pediátricas y que sus propios hijos pudieran metérselos en la boca y ponerse sanos en lugar de enfermos».

Pidieron a las fábricas de químicos que les abrieran los libros y les explicasen el proceso de fabricación. McDonough les rogó que no les dijeran que era información confidencial o jurídica, ya que si no conocían todos los datos no podrían trabajar con ellos. 60 empresas rechazaron la propuesta. Finalmente, el presidente de Ciba-Geigy dio el visto bueno.

McDonough y Braungart estudiaron 8.000 químicos de uso común en la industria textil. Contrastaron cada uno a partir de una serie de criterios de seguridad y 7.962 químicos suspendieron el examen. Sólo les quedaban 38, aunque todos ellos, según McDonough, se podían comer perfectamente (nótese el detalle concreto de la comestibilidad, junto con una estadística que establece la proporción minúscula de químicos buenos de un alto número de químicos tóxicos).

Sorprendentemente, con sólo esos 38 químicos fueron capaces de crear una línea completa de tejido en todos los colores, excepto el negro. El tejido que escogieron estaba hecho con materiales naturales (lana y una fibra vegetal llamada ramio). Cuando empezó el proceso de producción, el gobierno suizo mandó inspectores para analizar el agua que salía de la planta y verificar si las emisiones químicas se encontraban dentro de los límites legales. «Al principio, los inspectores pensaban que se les habían estropeado las máquinas», recuerda McDonough. Como los instrumentos no eran capaces de detectar nada en el agua, los inspectores se pusieron a analizar el agua que entraba en la fábrica, que era agua potable suiza, y descubrieron que sus equipos funcionaban correctamente. McDonough explica que durante el proceso de producción, los tejidos incluso filtraban el agua.

Pero el nuevo proceso de McDonough no sólo era más seguro, sino que también era más barato. Los costes de fabricación se habían reducido en un 20% y el ahorro se debía, en parte, a haber disminuido los problemas y los gastos de la manipulación de químicos tóxicos. Los obreros ya no tenían que ponerse ropa de protección y los desechos, en vez de tener que ser exportados a nuestro país, se convertían en fieltro que era vendido a agricultores y jardineros suizos para el aislamiento de los cultivos.

La historia es excepcional. Piense en todos los elementos recordables que contiene: la misión imposible, la eliminación de todos menos 38 de los 8.000 químicos, el agua tan limpia que los inspectores suizos creían que no les funcionaban los instrumentos de medición, los restos transformados de desechos nocivos a aislamiento de cultivos, la idea de que la tela prácticamente se podía comer y el feliz desenlace empresarial, donde los obreros trabajaban con más seguridad y los costes se reducían en un 20%.

Si McDonough se pone en contacto con cualquier empresa de cualquier sector para sugerir un proceso más ecológico, esta historia le dará una credibilidad enorme porque salva sobradamente el obstáculo que marca el test Sinatra.

Hasta ahora hemos hablado de crear credibilidad a partir de fuentes externas (autoridades y antiautoridades) e internas al propio mensaje (detalles, estadísticas y ejemplos que pasen el test Sinatra). Sin embargo, queda una fuente de credibilidad que no hemos analizado aún y que, posiblemente, sea la más poderosa de todas.

9. ¿Dónde está la carne?

En 1984, Wendy's lanzó una de las campañas publicitarias más brillantes de la historia de la

televisión. El primer anuncio empezaba con tres ancianas arrimadas al mostrador, sobre el que había un plato con una hamburguesa a la que las tres mujeres miraban boquiabiertas debido a su gran tamaño (unos 30 centímetros de diámetro).

«—Sí que es grande el pan—decía la mujer de la izquierda.

—Enorme—repetía la del centro.

—Grande y blandito—decía la primera.

—Pero que muy grande y blandito...».

En ese momento se producía una pausa mientras la anciana del centro levantaba la mitad superior del pan y dejaba al descubierto una mísera porción de carne chamuscada con un pepinillo solitario. El pan hacía que la carne pareciera pequeña.

Por primera vez, se escuchaba a la mujer de la derecha, interpretada por Clara Peller, de 80 años. Miraba de reojo a través de los cristales de las gafas y decía, en tono gruñón, «¿Dónde está la carne?». El locutor respondía:

«—Algunas hamburgueserías dan mucha menos carne en un pan blandito.

—¿Dónde está la carne?—repetía Peller.

—La Single de Wendy's tiene más carne que el Whopper o el Big Mac. En Wendy's, te damos más carne y menos pan—proseguía el locutor.

—¡Oiga! ¿Dónde está la carne?—insistía la anciana mientras se inclinaba sobre el mostrador y añadía—Creo que ahí dentro no hay nadie».

Son anuncios adorables por muchas razones, además de divertidos y bien producidos. Clara Peller se hizo bastante famosa y, lo más notable de todo, los anuncios enfatizaban una verdadera ventaja de las hamburguesas de Wendy's, ya que era cierto que tenían más carne. Suponían una grata desviación de las típicas armas de la publicidad que tratan de dotar de emociones potentes aunque irrelevantes a los artículos de consumo, por ejemplo, asociando lo maternal a una marca particular de suavizante para la colada. La publicidad de Wendy's hacía algo más admirable: subrayaba una ventaja exclusiva de su producto y la presentaba de una forma entretenida.

Los anuncios tuvieron mucha repercusión y, según una encuesta organizada por Wendy's, el número de clientes que creían que la Single era más grande que un Whopper o un Big Mac aumentó en un 74% en los dos meses siguientes a la difusión del anuncio. En el primer año de la emisión de la publicidad, los ingresos de Wendy's ascendieron en un 31%.

Wendy's afirmaba que sus hamburguesas tenían más carne, un dato que probablemente hubiera pasado desapercibido para la mayoría. Desde luego, no era de sentido común en aquella época. Entonces, ¿cómo logró Wendy's dotarlo de credibilidad?

Observe que aquí hay algo diferente. El mensaje no se apoya en la credibilidad externa

(Wendy's no invitó a Larry Bird a que pesara las hamburguesas), ni tampoco recurre a ninguna antiautoridad, como un obeso zampahamburguesas, ni a la credibilidad interna, mencionando el dato estadístico de que ofrecen el 11% más de carne. En vez de todo eso, los anuncios desarrollaron una nueva fuente de credibilidad: el público. Wendy's delegó la credibilidad en sus clientes.

Los anuncios retaban implícitamente a los clientes a comprobar las afirmaciones de Wendy's («Compruébelo usted mismo, compare nuestras hamburguesas con las de McDonald's y verá la diferencia»). En lenguaje científico, Wendy's lanzó una afirmación comprobable, ya que cualquier cliente provisto de regla y cartabón podía verificar su veracidad (aunque la ventaja de Wendy's era lo suficientemente sustanciosa como para quedar patente a primera vista).

Este desafío (pedir a los clientes que verifiquen la veracidad de una afirmación por ellos mismos) es lo que se conoce como mérito verificable. Éste puede aportar un enorme refuerzo a la credibilidad, ya que, en esencia, permite al público probar el producto antes de comprarlo.

10. Méritos verificables

Los méritos verificables tienen tras de sí un pasado controvertido. En los años 90, Snapple [una marca de tés y zumos] se enfrentó a los rumores de que apoyaba al Ku Klux Klan. Algunas personas infundiosas creían contar con pruebas a su favor, como que en todas las botellas de Snapple se veía una imagen de un barco de esclavos. A los indecisos se les animaba también a observar un extraño símbolo con una ka dentro de un círculo, que supuestamente demostraba la pertenencia al Klan.

En efecto, las etiquetas de Snapple contenían una imagen de un barco y una ka rodeada de un círculo, aunque no tenían nada que ver con el Ku Klux Klan (el barco pertenecía a un grabado del motín de Boston y la ka dentro de un círculo es el símbolo de *kosher*), pero algunos desinformados vieron estos símbolos y apoyaron los rumores.

Observe que el rumor de Snapple es una versión singular del compruébelo usted mismo del anuncio de «¿Dónde está la carne?». Wendy's animaba a comprobar que sus hamburguesas tenían más carne, mientras que los infundiosos hacían lo propio respecto a la ka rodeada de un círculo, que supuestamente demostraba que Snapple apoyaba al Ku Klux Klan. La validez del compruébelo usted mismo provocó que algunas personas, sin lógica ninguna, llegaran a la misma conclusión que defendían los rumores. Así es como contraatacan los méritos verificables, ya que la fase de comprobarlo por uno mismo puede ser válida, mientras que la conclusión resultante es absolutamente inválida.

Los méritos verificables son útiles en muchos campos. Pongamos como ejemplo la famosa pregunta de si su situación económica actual es mejor que la de hace cuatro años. Ronald Reagan planteó esta famosa pregunta a los votantes estadounidenses durante su debate presidencial de 1980 con Jimmy Carter. Podría haberse centrado en las estadísticas (el alto

índice de inflación, la pérdida de empleos o la subida de los tipos de interés), pero en lugar de vendernos su argumento, delegó en el público.

Otro ejemplo de méritos verificables lo protagonizó Jim Thompson, fundador de Positive Coaching Alliance (PCA). La misión de PCA es recalcar que el deporte juvenil no tiene que ver con ganar a toda costa, sino con aprender lecciones vitales.

PCA organiza seminarios de preparación positiva para entrenadores de jóvenes, donde los instructores utilizan la analogía del depósito emocional para conseguir que los entrenadores piensen en la medida justa de elogios, apoyos y críticas constructivas. «El depósito emocional es como el depósito de gasolina de un coche: si está vacío, no podrá ir muy lejos. Si su depósito emocional está vacío, no podrá rendir al máximo».

Una vez introducida la analogía del depósito emocional, los instructores dan comienzo a un ejercicio. Primero piden a los entrenadores que imaginen que la persona sentada a su lado acaba de desperdiciar una jugada clave del partido y se les reta a que digan algo a esa persona que vacíe su depósito emocional. Dado que el insulto ingenioso es un clásico en muchas situaciones deportivas, este ejercicio es acogido con evidente entusiasmo. Según Thompson, «se oyen risas por todas partes en cuanto los entrenadores se ponen a hacer este ejercicio, algunas veces con mucha creatividad».

Después, se les pide que imaginen que otra persona ha cometido el mismo error, pero su misión ahora consiste en llenar su depósito emocional en lugar de drenarlo. Los entrenadores responden con su silencio y, en palabras de Thompson, «la sala se queda callada hasta que se oye un débil “¡Buen intento!”»¹⁵.

Al observar su propio comportamiento, los entrenadores aprenden la lección, esto es, que resulta más fácil criticar que apoyar, pensar en diez hábiles insultos que en una única palabra de consuelo. Thompson ha encontrado la manera de convertir su mensaje en un mérito verificable, algo que los entrenadores pueden comprobar por ellos mismos.

CONSULTORIO

LAS INSTITUCIONES NOS ENGAÑAN, PERO

¿QUIEREN RECONOCERLO?

La situación: las personas suelen confiar en su intuición, aunque es engañosa debido a determinadas predisposiciones identificables. Aun así, la mayoría se siente bastante a gusto respecto a su propia intuición y cuesta convencerlos de lo contrario.

Ésta es la difícil batalla a la que se enfrentan los psicólogos que estudian el proceso de toma de decisiones. Imagine que es el editor de un libro de texto de introducción a la psicología y que está buscando formas convincentes de explicar el concepto de la predisposición de la disponibilidad.

Primer mensaje: prepárese para un par de adivinanzas. ¿Cuál de los siguientes sucesos mata a más personas: homicidios o suicidios; inundaciones o tuberculosis; un tornado o el

asma? Medite sus respuestas.

Probablemente haya pensado que el homicidio, las inundaciones y los tornados son más comunes (es lo que se suele pensar), pero en Estados Unidos se producen un 50% más de muertes a causa del suicidio que de homicidios, nueve veces más por tuberculosis que por inundaciones, y ocho veces más debido al asma que a un tornado¹⁶.

¿Por qué intuye tan mal la gente? Por la predisposición de la disponibilidad.

La predisposición de la disponibilidad es una tendencia natural que, a la hora de calcular la probabilidad de un suceso concreto, nos hace valorarla según su disponibilidad en nuestra memoria. Intuitivamente, pensamos que un suceso es más probable cuando es más fácil de recordar, aunque con frecuencia las cosas que recordamos no representan un resumen acertado del mundo.

Recordamos mejor algunas cosas porque evocan emociones, no porque sean más frecuentes. También porque los medios dedican más cobertura (tal vez debido a que ofrecen imágenes más gráficas), no porque sean más comunes.

La predisposición de la disponibilidad lleva a nuestra intuición por el camino equivocado y nos sugiere que tratemos sucesos excepcionales como si fueran comunes y cosas improbables como probables.

Comentarios al primer mensaje: este pasaje hace uso de un mérito verificable y sencillo, pero eficaz. ¿Qué cree que mata a más gente? Con suerte, los lectores se equivocarán al menos con una de las respuestas, lo que les ilustrará la realidad de la predisposición de la disponibilidad.

Segundo mensaje: éste es un pasaje alternativo sobre la predisposición de la disponibilidad, más común en los libros de texto de introducción a la psicología.

La predisposición de la disponibilidad es una tendencia natural que, a la hora de calcular la probabilidad de un suceso concreto, nos hace valorarla según su disponibilidad en nuestra memoria. Intuitivamente, pensamos que un suceso es más probable cuando es más fácil de recordar, aunque con frecuencia las cosas que recordamos no representan un resumen acertado del mundo.

Por ejemplo, en un estudio realizado por investigadores de la Universidad de Oregón del proceso decisorio, los participantes del experimento creyeron que un 20% más de personas mueren en homicidios que en suicidios, cuando lo cierto es que se dan un 50% más de muertes por suicidio.

Los participantes también pensaron que las inundaciones matan a más gente que la tuberculosis, aunque el número de muertos por tuberculosis es nueve veces mayor, y opinaron que los tornados matan aproximadamente al mismo número de personas que el asma, aunque esta enfermedad mata a ocho veces más personas.

Se recuerdan mejor algunas cosas porque evocan emociones, no porque sean más frecuentes. También porque los medios dedican más cobertura (tal vez debido a que ofrecen imágenes más gráficas), no porque sean más comunes. La predisposición de la disponibilidad lleva nuestra intuición por el camino equivocado y nos sugiere que tratemos sucesos excepcionales como si fueran comunes y cosas improbables como probables.

Comentarios al segundo mensaje: implica menos participación. Puede imaginarse a un estudiante leyendo el segundo párrafo, donde se desvela que el asma mata a ocho veces más personas que los tornados, pensando lo tontos que son los participantes de aquel estudio. Experimentar los efectos por uno mismo es mucho más poderoso.

Lista de control	PUNTUACIÓN	
	Primer mensaje	Segundo mensaje
Simple	✓	✓
Unívocamente inesperado	✓	—
Concreto	✓	✓
Creíble	✓ ✓	✓
Emotivo	—	—
Sucesión de hechos	—	—

La lección: el uso de los méritos verificables permite que la gente compruebe una idea por sí misma.

11. Campamento para novatos

Hablemos de otro ámbito deportivo, como el de la NBA. Imagine que su trabajo consistiera en formar a debutantes recién llegados a ella sobre los peligros del SIDA. Los jugadores de la NBA son hombres jóvenes (los debutantes suelen tener menos de 21 años) que saltan a la fama de repente, con toda la atención que eso implica. Han oído hablar del sida durante toda su vida y lo peligroso no es que desconozcan la enfermedad, sino que por las nuevas circunstancias de su vida acaben bajando la guardia una noche.

¿Cómo dotamos de credibilidad e inmediatez a la amenaza del SIDA? Piense en las posibles fuentes de credibilidad. Podríamos optar por la credibilidad externa, con un famoso y a la vez experto como Magic Johnson, o con una antiautoridad, como algún deportista en fase terminal. Podríamos recurrir a las estadísticas a una escala humana (tal vez las probabilidades de contraer el sida en un único encuentro con un desconocido). También podríamos usar detalles gráficos y pedir a un deportista que relate cómo su comportamiento habitual en defensa de un sexo seguro se erosionó durante una noche loca de fiesta. Todo ello puede ser bastante eficaz, aunque, ¿y si quisiera trasladar la fuente de credibilidad hacia dentro, a los propios cerebros de los jugadores? A la NBA se le ocurrió un método muy ingenioso para hacerlo.

Varias semanas antes de que empiece la nueva temporada de la NBA, todos los jugadores novatos se reúnen en Tarrytown, Nueva York, para una sesión de orientación obligatoria¹⁷. Básicamente, se les encierra durante seis días en un hotel sin buscas ni móviles. Allí, los jugadores aprenden sobre la vida en las grandes ligas, desde cómo tratar a los medios hasta cómo invertir con sensatez sus nuevos ingresos.

Un año, pese al secretismo que rodea a estas sesiones de orientación, un grupo de hinchas femeninas localizó el lugar. En la primera noche de las jornadas de orientación, se las podía ver en el bar y el restaurante del hotel, vestidas para llamar la atención. A los jugadores les complació tanta atención y hubo muchos coqueteos. Algunos jugadores hicieron planes para quedar con algunas de las mujeres en otro momento durante las jornadas.

La mañana siguiente, los novatos se presentaron obedientemente en el aula y cuál no sería su sorpresa cuando vieron junto al encerado a aquellas mujeres, que fueron presentándose una a una: «Hola, me llamo Sheila y soy seropositiva», «Hola, me llamo Donna y soy seropositiva»...

De repente, la charla sobre el SIDA les quedó clara. Se dieron cuenta de que la vida podía descontrolarse y que una única noche podía acarrear toda una vida de arrepentimiento.

Comparemos el planteamiento de la NBA con el de la liga de rugby, la NFL¹⁸. Un año, en el curso de orientación de esta última, el personal pidió a todos los novatos que colocasen un preservativo en un plátano. Los ojos vidriosos debieron de ser epidemia. Después, dos mujeres (antiguas aficionadas al fútbol americano), les hablaron de cómo intentarían seducir a los jugadores con la esperanza de quedarse embarazadas. La sesión de las mujeres fue poderosa porque el mensaje estaba bien diseñado, aunque ¿qué tiene más probabilidades de contagiar, oír cómo alguien engañó a otra persona, o que le engañen a uno mismo?

¿Cómo conseguimos que la gente crea nuestras ideas? Tenemos que encontrar una fuente de credibilidad en la que apoyarnos. A veces, la fuente está seca, como le ocurrió a Barry Marshall en su lucha por curar la úlcera. La credibilidad externa tampoco funcionó (la recomendación de sus supervisores y su institución australiana no pareció suficiente), como tampoco lo hizo la credibilidad interna (su esmerada clasificación de los datos y detalles no le ayudó a salvar el obstáculo). Básicamente, modeló un mérito verificable tragándose un vaso

lleno de bacterias. El reto implícito era: véalo usted mismo; si se bebe este mejunje, le saldrá una úlcera como me ocurrió a mí.

No siempre resulta obvio en qué fuente de credibilidad debemos apoyarnos. Marshall hizo gala de una genial perseverancia, al saber cuándo era el momento de recurrir a cada fuente. En este capítulo hemos visto que las fuentes más obvias de credibilidad (la validación externa y las estadísticas) no siempre son las mejores. Un par de detalles gráficos pueden ser más persuasivos que un aluvión de datos y una antiautoridad puede funcionar mejor que una autoridad. Por otro lado, cualquier historia que pase el test Sinatra es capaz de superar una montaña de escepticismo. Resulta inspirador saber que un genio de la medicina como Marshall tuvo que superar los mismos escollos a los que nos enfrentamos los demás y, también, descubrir que al final consiguió dar credibilidad a su idea, en beneficio de todos nosotros.

La Madre Teresa dijo una vez que si se fijaba en las masas nunca actuaría, pero si se fijaba en un individuo, sí. En 2004, unos investigadores de la Universidad Carnegie Mellon decidieron comprobar si la mayoría de la gente también se comportaba como ella¹.

Los investigadores querían saber cómo respondería la gente ante la oportunidad de hacer una contribución caritativa a una causa abstracta frente a otra destinada a una persona individual, ofreciendo cinco dólares a los participantes por cumplimentar una encuesta sobre el uso de varias tecnologías (la encuesta era irrelevante; se trataba de garantizar que los encuestados tuvieran algo de efectivo a mano mientras decidían si querían donarlo a una ONG).

Al terminar la encuesta, los participantes recibían su remuneración en forma de cinco billetes de un dólar. También se les entregaba sin previo aviso un sobre y una carta en la que se les pedía que contribuyeran a la causa de Save the Children, una ONG que lucha por el bienestar de los niños en todo el mundo.

Los investigadores utilizaron dos versiones de la carta de solicitud de fondos. Una contenía estadísticas sobre la magnitud de los problemas a los que se enfrentan los niños en África:

- La escasez de comida en Malawi afecta a más de 3.000.000 de niños.
- En Zambia, las graves sequías han reducido la producción de maíz en un 42% respecto al año 2000. Como resultado, se calcula que 3.000.000 de zambianos se enfrentan al hambre.
- En Angola, 4.000.000 de personas (una tercera parte de la población) se han visto obligados a abandonar sus casas.
- Más de 11.000.000 de personas necesitan asistencia alimentaria inmediata en Etiopía.

La otra versión de la carta informaba acerca de una única niña:

«Todo el dinero recaudado se destinará a Rokia, una niña de siete años de Mali (África). Rokia es terriblemente pobre y corre peligro de padecer hambre severa o incluso inanición. Su vida cambiará para mejor gracias a su donativo económico. Con su ayuda y la de otras personas solidarias, Save the Children trabajará con la

familia de Rokia y otros miembros de su comunidad para que puedan alimentarla y educarla, además de ofrecerle cuidados médicos básicos y educación sobre higiene».

Los investigadores entregaron ambos tipos de carta a los participantes y después los dejaron solos. Ellos eligieron cuánto dinero, en su caso, querían introducir en el sobre y después lo cerraron y se lo devolvieron a los investigadores.

De media, las personas que habían leído las estadísticas contribuyeron con 1,14 dólares, mientras que los que habían leído la historia de Rokia dieron 2,38 dólares, más del doble. Parece que la mayoría tenemos algo en común con la Madre Teresa: en lo tocante a nuestra fibra sensible, un individuo triunfa sobre las masas.

Los investigadores concluyeron que el hecho de donar menos dinero leyendo la carta estadística podía deberse a lo que denominaron el efecto gota de agua. Si los encuestados se sentían abrumados por la magnitud del problema, sus pequeños donativos parecían carecer de sentido. Claro que aquí es donde las cosas se pusieron más interesantes, ya que los investigadores decidieron entregar a un tercer grupo ambos tipos de información (las estadísticas y la historia de Rokia), preguntándose si las personas que recibieran todos los datos donarían, de media, más que los 2,38 dólares del grupo de Rokia. Tal vez la combinación de estadísticas e historia personal (el poder de las necesidades individuales sumado a la magnitud numérica del problema) inspirara un nivel completamente nuevo de altruismo.

No fue así. Los que recibieron ambas cartas donaron 1,43 dólares, casi un dólar menos que los que recibieron únicamente la carta sobre Rokia. De alguna forma, las estadísticas (que demuestran el enorme sufrimiento humano que se vive en África) hacían que la gente fuera todavía menos caritativa. ¿Qué estaba ocurriendo?

Los investigadores dedujeron que pensar en estadísticas traslada a las personas a un estado de ánimo más analítico y cuando se piensa analíticamente hay menos probabilidades de implicar las emociones. Según los investigadores, la respuesta emocional ante la grave situación de Rokia fue lo que los motivó a actuar.

Para corroborar este argumento, se organizó un segundo estudio en el que se preparó a un grupo de personas para que pensaran de forma analítica, preguntándoles, por ejemplo, en cuántos metros calculaban que se habría desplazado al cabo de 360 segundos un objeto que viajaba a 1,5 metros por minuto. A otro grupo se le preparó para pensar en términos de sentimientos, con instrucciones como: «Por favor, escriba una palabra que describa lo que siente cuando escucha la palabra “bebé”».

A continuación, ambos grupos recibieron la carta sobre Rokia y, confirmándose la teoría de los investigadores, las personas con preparación analítica donaron menos dinero. El otro grupo, preparado para sentir antes de leer la historia de Rokia, donó 2,34 dólares, prácticamente lo mismo que antes. Sin embargo, las personas que tuvieron que hacer cálculos

antes de leerla donaron 1,26 dólares.

Los resultados son sorprendentes. El mero acto de calcular limita la caridad de las personas. En cuanto nos ponemos el traje analítico, reaccionamos de un modo diferente a las peticiones emocionales y se entorpece nuestra capacidad para sentir.

En el capítulo anterior hemos analizado la manera de convencer a otras personas de que nuestras ideas son creíbles y conseguir que crean en ellas. Las creencias son importantes, pero no lo son todo. Para que la gente actúe, es necesario que sienta interés.

Todos pensamos que el sufrimiento humano en África es tremendo (los datos no dejan lugar a dudas), pero esa creencia no hace necesariamente que la gente se interese lo suficiente como para actuar. Del mismo modo, todo el mundo opina que comer muchos alimentos grasos conlleva problemas de salud (de nuevo, los datos no dejan lugar a dudas), pero esa creencia tampoco hace que la gente se interese lo suficiente como para actuar.

Las ONG se han dado cuenta hace mucho tiempo del efecto Madre Teresa y saben que sus socios responden mejor a individuos que a causas abstractas. No damos dinero contra la pobreza en África, sino que apadrinamos un niño (la idea de apadrinar niños en tanto que gancho humanitario data de los años cincuenta, cuando un joven clérigo animó a los estadounidenses a apadrinar huérfanos coreanos necesitados). Este concepto también funciona con animales. En Farm Sanctuary, una organización sin ánimo de lucro que lucha para acabar con el maltrato a los animales de granja, los donantes pueden apadrinar un pollo por diez dólares al mes, una cabra por 25 o una vaca por 50.

Nadie quiere donar al fondo administrativo general de una ONG. Es comprensible desde el punto de vista intelectual que tales fondos son necesarios (alguien tiene que comprar las grapas), pero cuesta generar pasión a base de suministros de oficina.

Las ONG han aprendido a suscitar solidaridad y compasión en los donantes y, afortunadamente, se les da bien porque su trabajo palia mucho sufrimiento, claro que conseguir que la gente se interese no es algo que necesiten únicamente las ONG. Los directivos necesitan que los empleados se interesen lo suficiente como para trabajar largo y tendido en tareas complejas, los profesores necesitan que a sus alumnos les importe la literatura y los activistas tienen que conseguir que la gente se implique en sus iniciativas municipales.

Este capítulo aborda el componente emocional del contagio, aunque no se trata de apretar las teclas emocionales de los demás cual película lacrimógena, sino que dotar a un mensaje de emoción es conseguir que la gente se interese por él, porque los sentimientos inspiran a las personas a actuar².

Por poner un ejemplo, la mayoría de los adolescentes creen que fumar es peligroso. El mensaje no les presenta ningún problema de credibilidad y, sin embargo, siguen enganchándose al tabaco. ¿Cómo transformamos su convicción en acción? Hay que conseguir

que les interese. En 1998, a alguien por fin se le ocurrió cómo.

1. La verdad

El anuncio empieza con una toma callejera de Nueva York. Las imágenes se han grabado en vídeo, no en cine y la calidad es algo turbia, poco profesional; parece un documental más que un anuncio publicitario. En la parte inferior de la pantalla, se lee una frase intermitente: «Exterior de la sede de una importante tabacalera».

Un camión de 18 ruedas se detiene delante del edificio y de su interior sale un grupo de adolescentes. Los chicos empiezan a descargar grandes sacos blancos con la etiqueta de «cadáver» y los apilan junto al edificio. Según avanza el anuncio, el montón crece más y más hasta que, al final, hay cientos de sacos. Uno de los adolescentes grita hacia el edificio por un megáfono: ¿saben a cuánta gente mata el tabaco todos los días? El índice de mortalidad resulta ser de 1.800 personas (exactamente el número de bolsas de cadáveres que los adolescentes han apilado frente a la sede de la tabacalera).

Este anuncio forma parte de una campaña publicitaria titulada «La verdad», que lanzó la American Legacy Foundation, una organización formada en noviembre de 1998 después de que 46 fiscales generales fallaran en un juicio contra las principales tabacaleras estadounidenses.

Es imposible ver los anuncios de esta campaña sin montar en cólera contra las tabacaleras. Después de empezar a emitirse los anuncios, Philip Morris invocó una cláusula antivilipendio a favor de las grandes tabacaleras para retirar los anuncios de antena. Las compañías de tabaco habían introducido esta cláusula en los fallos de una serie de demandas contra el tabaco, que les proporciona cierto derecho de veto sobre el uso de fondos de las indemnizaciones en publicidad contra el tabaco. «Nos parece que los anuncios de “La verdad” no son coherentes con el objetivo y la misión de American Legacy Foundation», explicó Carolyn Levy, vicepresidenta senior de Philip Morris para la prevención del tabaquismo entre los jóvenes, refiriéndose a los esfuerzos de censura³. En realidad, su queja quería decir que los anuncios estaban funcionando.

Mientras tanto, se empezó a difundir otra serie de anuncios antitabaco. Como parte de la sentencia, Philip Morris acordó emitir su propia publicidad contra el tabaquismo. Su lema era: «Piensa. No fumes».

Las dos campañas se lanzaron casi simultáneamente, aunque con enfoques diferentes. La yuxtaposición dio pie a una fascinante carrera de caballos muy igualados en el mercado de las ideas. En junio de 2002, el American Journal of Public Health entrevistó a 10.692 adolescentes para comparar el efecto de ambas⁴.

Resultó que unos caballos corrían mejor que otros. Cuando a los chicos se les pedía que recordaran cualquier anuncio antitabaco que hubieran visto, el 22% recordaba

espontáneamente la campaña de «La verdad», frente al 3% que recordaba la campaña de «Piensa». Lo más sugerente de todo es que, cuando a los entrevistados se les facilitaba información de las campañas, más del 70% recordaba haber visto las dos. En otras palabras, los adolescentes habían visto sendos anuncios en la televisión, pero uno era más contagioso que el otro. La campaña de «La verdad» tenía algo que la hacía recordable espontáneamente.

La memoria es importante, pero no es más que el primer paso. ¿Qué hay de la acción? Cuando preguntaron a los adolescentes qué probabilidades tenían de fumar un cigarrillo durante el año siguiente, los que habían estado expuestos a la campaña de «La verdad» tenían un 66% menos de probabilidades. Sin embargo, los que habían estado expuestos a la campaña «Piensa. No fumes» tenían un 36% más. A los ejecutivos de las tabacaleras no les debió de gustar nada la noticia...

Pero las diferencias no sólo saltaban a la vista en las encuestas. Un estudio analizó el tabaquismo juvenil en Florida, donde se había estrenado la campaña de «La verdad», en comparación con el resto del país. Tras dos años de anuncios, el tabaquismo entre los alumnos de bachillerato se había reducido en un 18%, el 40% entre alumnos de secundaria (aproximadamente la mitad del descenso pudo asociarse a un incremento en los impuestos del tabaco durante la época del estudio).

¿Qué había pasado? Lo mismo que en el ejemplo de Save the Children. ¿De qué trataba la campaña «Piensa. No fumes»? Como es evidente, de pensar, de ponerse el traje analítico. ¿Recuerda lo que sucedió con los donativos a Rokia cuando a los encuestados se les pedía que pensarán analíticamente antes de donar?

¿Y de qué trataba la campaña de «La verdad»? Recurría al resentimiento contra las autoridades, una emoción adolescente clásica. Antes, los adolescentes fumaban para rebelarse contra los adultos. Gracias al perfecto planteamiento de la campaña de «La verdad» (que pintaba a las tabacaleras como unas tramposas), los adolescentes ahora se rebelaban contra los adultos no fumando.

La campaña de «La verdad» no tenía que ver con decisiones racionales, sino con la rebelión, y consiguió que a muchos adolescentes les importara lo suficiente como para hacer algo. Claro que, en este caso, hacer algo era no hacer nada.

2. La extensión semántica y el poder de asociación

Hasta ahora hemos abordado cuestiones lógicas para un capítulo sobre las emociones (sentimientos humanos, complejos y fundamentales como la empatía de Rokia y la ira de la campaña de «La verdad»). Sin embargo, el tema principal de este capítulo es aún más básico: ¿cómo logramos que la gente se interese por nuestros mensajes? La buena noticia es que, para conseguir que a los demás les interesen sus ideas, no es necesario crear emociones donde no las hay. De hecho, muchas ideas recurren a una especie de estrategia mediante la cual se suben a cuevas de emociones ya existentes⁵.

Considere la siguiente frase de una crítica cinematográfica: «*Rashomon* puede entenderse como una versión cinematográfica de la teoría de la relatividad de Einstein»⁶. *Rashomon* es un filme clásico de 1950 del director japonés Akira Kurosawa, en el que cuatro personajes diferentes describen un mismo acontecimiento (un asesinato y una violación) desde sus propias perspectivas. La película se desarrolla a lo largo de una serie de escenas retrospectivas en las que cada personaje recuerda su versión de los hechos, interesada y contradictoria, y al final el espectador sigue sin saber qué ocurrió realmente. El largometraje cuestiona la existencia de la verdad absoluta o, por lo menos, nuestra capacidad para descubrirla.

En la cita anterior, el crítico de cine comparaba la verdad relativa de *Rashomon* con la teoría de la relatividad de Einstein que, sin embargo, no quería decir que todo fuera relativo. De hecho, su significado real era básicamente lo contrario. La teoría de Einstein tenía como propósito explicar hasta qué punto las leyes físicas son idénticas en cualquier marco de referencia. Desde su punto de vista, las cosas no parecen impredecibles, sino sorprendentemente ordenadas.

¿Por qué relacionó el crítico *Rashomon* con la relatividad? No parece estar apelando a la autoridad de Einstein, sino afirmando que *Rashomon* es el equivalente cinematográfico de su teoría. En lugar de eso, la analogía parece destinada a crear asombro, implicando que cuando veamos *Rashomon* estaremos presenciando algo profundo.

La teoría de la relatividad se ha tomado prestada en tanto que asociación porque otorga un aura de resonancia emocional (profundidad, asombro) a la película. La crítica anterior no es más que un ejemplo entre miles. En cierto modo, la relatividad se convierte en un color en la paleta de las ideas. Cuando queremos evocar asombro, mojamos el pincel en relatividad. Otros términos científicos (el principio de incertidumbre, la teoría del caos, el salto cuántico de la mecánica cuántica) son también colores de la paleta.

En 1929, Einstein protestó porque «los filósofos juegan con la palabra relatividad como un niño con una muñeca... No quiere decir que todo en la vida sea relativo»⁷. Para su disgusto, el número de personas que querían aprovecharse de la resonancia de la relatividad empezó a superar al de aquellas que intentaban comprender su significado.

Cuando se entablan de manera repetida asociaciones con ciertos términos (a veces con exactitud, a veces con tosquedad), se diluye el poder de los propios términos y de los conceptos subyacentes. Si todos pintamos la casa de verde lima, el color deja de destacar.

Un estudio realizado en Stanford y Yale demuestra que el proceso de aprovechar las asociaciones emocionales de los términos y conceptos es una característica común de la comunicación⁸. Tendemos a usar demasiado cualquier concepto o idea que tenga fuerza emocional. El estudio bautizó esta condición como extensión semántica.

Observemos el ejemplo no científico de la palabra único, que solía significar la ausencia de otro de su especie, una cualidad especial. Los investigadores partieron de una base de datos

para examinar cada artículo de prensa publicado en 50 grandes periódicos de Estados Unidos durante 20 años. En este período, el porcentaje de artículos en que se describía algo como único aumentó en un 73%. O hay muchas más cosas únicas en el mundo hoy en día, o la barrera de la unicidad ha dejado de ser tan alta.

Es posible que algún escéptico observe los robots aspiradora o a Paris Hilton y defienda que, en efecto, hay muchas más cosas únicas en el mundo actualmente.

Sin embargo, a la vez que la palabra único ganaba popularidad, el término inusual la perdía. En 1985, los artículos analizados tenían el doble de probabilidades de contener la palabra inusual que único; en 2005, ambos vocablos habían igualado sus probabilidades de aparición.

Lo único debería representar un subgrupo de lo inusual, ya que lo primero (solo en su especie) es prácticamente todo lo inusual que se puede ser. En este sentido, si realmente hubiera más cosas únicas hoy en día, deberíamos ver también más cosas inusuales. El hecho de que lo inusual sea cada vez menos frecuente hace que el aumento de lo único parezca una extensión semántica. Lo que solíamos llamar inusual se ha extendido hasta ser considerado único.

Pero, ¿dónde está la emoción en la relatividad y en lo único? Pues lo curioso es que la forma más sencilla de conseguir el interés de los demás es estableciendo una asociación entre algo que todavía no les importa y algo que sí. Todos practicamos por naturaleza la técnica de la asociación. Lo que nos enseñan la relatividad y la unicidad es que, en el caso de las asociaciones, a veces nos excedemos en el uso de los colores. Con el tiempo, las asociaciones usadas con demasiada frecuencia se diluyen en valor y acabamos diciendo que algo es verdadera y realmente único.

Los superlativos de una generación (estupendo, impresionante, guay, molón) se desvanecen con el tiempo por estar asociados a demasiadas cosas. Cuando oímos a nuestro padre decir que algo es guay, el adjetivo pierde su fuerza. Cuando el profesor de economía empieza a usar la palabra tío, los alumnos se ven obligados a eliminarla de su vocabulario. El uso de asociaciones es una carrera armamentística; si nuestro adversario fabrica un misil, nosotros tendremos que producir dos. Si él es único, yo tendré que ser superúnico.

La carrera armamentística de las asociaciones emocionales entraña problemas para los que intentan que los demás se interesen por algo. De hecho, como más adelante veremos, ha conllevado la decadencia de la deportividad.

3. Luchar contra la extensión semántica: el caso de la deportividad

En el capítulo anterior nos hemos referido a los seminarios para entrenadores que organiza Jim Thompson, fundador de Positive Coaching Alliance (PCA). Desde 1988, año en que creó la asociación, Thompson se ha tenido que enfrentar al considerable problema de limpiar la mala conducta que a menudo se asocia al deporte juvenil. Para ello, Thompson tuvo que lidiar

con la extensión semántica.

El tenista John McEnroe fue, en su día, la personificación de la falta de deportividad gracias a sus lanzamientos de raquetas y discusiones pueriles con los árbitros. Sin embargo, hoy su comportamiento no asombraría en muchos eventos deportivos juveniles porque la mala conducta es común, no sólo entre los propios deportistas, sino también entre los padres y los espectadores. Según la Asociación Nacional de Deportes Juveniles estadounidense, en casi el 15% de los partidos juveniles se producen enfrentamientos entre los padres, los entrenadores y los árbitros, frente a un 5% hace unos años.

Antiguamente, la deportividad era una idea poderosa en los deportes, pero a Thompson le parecía que el término en sí se había debilitado⁹. «Los trofeos a la deportividad se consideran premios de consolación para perdedores», explica. Una mujer le dijo una vez que el entrenador de baloncesto del instituto les había dicho a los chicos que si alguno ganaba un trofeo a la deportividad tendría que dar varias vueltas corriendo a la cancha. Thompson añade que «básicamente, la deportividad está relacionada con no hacer algo mal, como gritar a los árbitros o infringir las normas. Pero no basta con negarse a actuar mal, tenemos que esperar mucho más de los deportistas juveniles. Desgraciadamente, animar al juego limpio no basta para transformar los deportes juveniles».

A todos nos gusta conocer ejemplos reales de deportividad. Thompson usa el ejemplo de Lance Armstrong, que reaccionó de una forma inesperada cuando uno de sus principales contrincantes, Jan Ullrich, sufrió un accidente durante el Tour de Francia. En lugar de aprovecharse del golpe de suerte para aumentar su ventaja, Armstrong redujo la marcha y esperó a que Ullrich remontara. Posteriormente explicó que pedaleaba mejor cuando estaba compitiendo con un gran deportista como Ullrich. Eso es deportividad.

Thompson sabía que la gente todavía admira los ideales subyacentes del espíritu deportivo. Los padres quieren que sus hijos aprendan respeto y buenos modales haciendo deporte. Los entrenadores quieren ser educadores, no simples tiranos de la victoria. Los chicos quieren que los demás respeten sus equipos. En ocasiones, los tres grupos cometen un desliz y se comportan como idiotas, pero Thompson sabe que la necesidad y el deseo de deportividad siguen ahí, incluso si el término ha perdido su capacidad para motivar una buena conducta.

El significado de la deportividad se había extendido demasiado y, al igual que en el caso de la relatividad, se había trasladado muy lejos de su sentido original. Solía referirse al tipo de conducta que Lance Armstrong demostró hacia Jan Ullrich, pero con el tiempo se había estirado hasta incluir un comportamiento soso y no caballeroso, como no quejarse demasiado cuando se pierde o aguantar todo un partido sin atacar al árbitro.

Thompson y la PCA necesitaban encontrar una manera distinta de animar a la gente no sólo a evitar la mala conducta, sino a adoptar una buena.

Lo llamaron honrar el juego. A la gente le interesa el deporte y el juego, y de esta forma se enfatizaba que el juego y la integridad están por encima de los participantes individuales.

Honrar el juego es una especie de patriotismo deportivo, que implica un deber básico de respeto hacia el deporte. Armstrong no había jugado limpio, sino que había honrado el juego. La expresión también se aplicaba a otras personas además de a los jugadores, al recordar que el deporte es una institución cívica y que interferir con una institución cívica es impropio y deshonesto.

¿Existe alguna prueba de que honrar el juego funcione? Piense en los siguientes datos recogidos de una liga de baloncesto de Dallas (Tejas): en la temporada de baloncesto de 2002, de media se pitaba una falta técnica cada quince partidos. Desde entonces, se han organizado seis talleres Double Goal Coach [entrenamiento con objetivo doble]. En la temporada de 2004, pasó a producirse una falta técnica cada 52 partidos. Una liga de béisbol del norte de California descubrió que, después de la formación de entrenamiento positivo con la PCA, el número de expulsados por mala conducta se redujo drásticamente (en un 90%). La moral del equipo mejoraba tanto que los jugadores que se apuntaban a la liga aumentaron en un 20%. La única queja que tenían era que las instalaciones se habían quedado pequeñas.

Thompson no quiere cambiar sólo la cultura del deporte juvenil, sino del deporte en general: «Tengo un sueño en el que estoy viendo la Serie Mundial de Béisbol y un entrenador se echa a correr hacia el campo para regañar a un árbitro que ha pitado una falta con la que no está de acuerdo. En la televisión nacional, Bob Costas dice: “Es una pena ver a un entrenador de béisbol deshonestando el juego de esta manera”» (observe, además, lo maravillosamente concreta que es su visión).

El deporte juvenil no se ha librado de la descortesía, pero Thompson está marcando una diferencia tangible en los lugares por donde pasa. Además, con el lema de honrar el juego ha logrado esquivar la extensión semántica y dar forma a una idea que consigue generar el interés de los demás.

La lección para el resto de nosotros es que si queremos que la gente se interese por algo, tenemos que aprovecharnos de las cosas que les importan. Cuando todos recurrimos a lo mismo, aparece la carrera armamentística y, para evitarla, podemos cambiar de territorio, como hizo Thompson, o encontrar asociaciones inconfundibles para nuestras ideas.

4. Apelar al interés particular

Pretendemos que a los demás les importen nuestras ideas, que les importe Rokia, la niña africana, el tabaquismo, la solidaridad o la deportividad, y lo conseguimos apelando a las cosas que ya les importan.

Pero, ¿qué cosas importan a los demás? Hasta ahora hemos hablado de las asociaciones, pero hay una respuesta más directa. De hecho, puede que sea la más obvia de todas. A las personas les importa lo suyo propio. A nadie le sorprenderá saber que una manera fiable de conseguir que a los demás les importen nuestras ideas sea invocando su propio interés.

En 1925, John Caples¹⁰ recibió el encargo de escribir el lema para el anuncio de un curso de música por correspondencia impartido por el Conservatorio de Estados Unidos. Caples no tenía experiencia en publicidad, pero sí un don innato. Se sentó delante de su máquina de escribir y empezó a teclear lo que sería el lema más famoso en la historia de la publicidad impresa: «Todos se rieron cuando me senté al piano, pero en cuanto empecé a tocar...».

Es un ejemplo clásico del triunfo del más débil en catorce palabras: la gente se reía de él, pero los hizo callar tocando el piano (esta frase es tan cautivadora que nos hace pasar por alto reacciones de sentido común, como preguntarnos qué gracia tiene que alguien se siente al piano. ¿Cuándo fue la última vez que usted se rió cuando alguien se sentó al piano?).

La frase tuvo tanto éxito vendiendo cursos por correspondencia que, décadas después, los redactores publicitarios la siguen plagiando. 60 años más tarde, una versión de esta potente frase consiguió aumentar las ventas en un 26% respecto al año anterior: «Mi marido se rió cuando pedí la moqueta por correo, pero cuando nos ahorramos un 50%...» (por cierto, nuestro editor rechazó el siguiente subtítulo: «Todos se rieron cuando escribimos este libro, pero cuando se despertaron en una bañera llena de hielo...»).

Caples contribuyó a consolidar la publicidad de la venta por correo, precursora del moderno publitreportaje. En este tipo de publicidad, a diferencia del resto, los anunciantes saben exactamente hasta qué punto funciona un anuncio. Pongamos que hubiera un anuncio de una guía de selección de inversiones en un periódico o una revista. Si se quiere solicitar la guía hay que enviar un cheque a la dirección que aparece en el anuncio, pero cada versión de éste incluye una dirección ligeramente distinta, por lo que cuando un pedido llega a una dirección concreta, el departamento de comercialización sabe exactamente qué anuncio ha generado la venta.

Comparemos los anuncios clásicos de venta por correo con un producto clásico de consumo, como la pasta de dientes Crest. ¿Por qué compramos un tubo de Crest? ¿Es por los nuevos anuncios de televisión? ¿O por la oferta del supermercado? ¿O debido al nuevo diseño del envase? ¿O por el hecho de que nuestra madre siempre usaba esta marca? ¿O tal vez era la única disponible ese día? Sorprendentemente, los mercadólogos no tienen muchas posibilidades de averiguarlo.

La publicidad de la venta por correo es tan transparente que, prácticamente, constituye un laboratorio para analizar apelativos emocionales. ¿Qué consigue interesar a la gente? Pregúntele a un redactor de publicidad postal. John Caples, a menudo considerado el mejor de todos los tiempos, dice que «en primer lugar, hay que intentar dotar de interés propio a cada lema. Que el lema sugiera a los lectores que se trata de algo que quieren. Esta norma es tan fundamental que parecería obvia y, sin embargo, montones de redactores la infringen todos los días».

Los anuncios de Caples introducen el interés personal en los lemas prometiendo enormes ventajas por un precio nimio:

- Siga este sencillo plan y ríase de los problemas monetarios.
- Dénos cinco días y nosotros le daremos una personalidad magnética... Se lo demostramos gratis.
- El secreto para ser más alto.
- Mejore su memoria en una tarde.
- Cómo jubilarse a los 55.

Caples dice que las empresas, a menudo, destacan las prestaciones de un producto cuando en realidad deberían recalcar las ventajas. «La razón más común del fracaso en publicidad es que los anunciantes se creen tanto sus propios logros (¡la mejor semilla del mundo!), que se les olvida decirnos por qué deberíamos comprar su producto (¡el mejor césped del mundo!)». Una vieja máxima de la publicidad defiende que hay que explicar las ventajas de las ventajas. En otras palabras, la gente no compra brocas de 60 centímetros, sino agujeros de 60 centímetros para colgar las fotos de sus hijos.

Resulta incómodo analizar el trabajo de Caples porque muchos de sus anuncios son dudosos y engañosos. Los fabricantes del kit de la personalidad magnética posiblemente disfruten de una existencia sin remordimientos, pero la mayoría de nosotros esperamos poder trabajar con la verdad por delante.

¿Qué lección no publicitaria ni burda podemos aprender de las técnicas de Caples? La primera es no desestimar el poder del interés personal. Jerry Weissman, ex productor de televisión y guionista reconvertido en profesor de oratoria para directivos, dice que no conviene vacilar respecto al atractivo del interés personal¹¹. Según él, el qué me puede ofrecer debería ser un aspecto central en toda ponencia.

Weissman ha observado que algunas personas se resisten a explicar demasiado sus mensajes. «Mi público no es estúpido», dice que argumentan los opositores. «¿Podrían sentirse insultados si se lo explico demasiado!». Sin embargo, para un público distraído el hecho de explicar algo en detalle tiene valor porque «aunque tarden apenas varios segundos en relacionar la prestación que estamos describiendo con las ventajas implícitas, cuando quieran recuperar el hilo usted habrá pasado a su segundo punto y ellos probablemente no tendrán tiempo para asimilar las ventajas... o el punto siguiente».

Los profesores están acostumbrados a que los alumnos les pregunten qué utilidad tiene aprender algo. En otras palabras, ¿qué les puede ofrecer? Si la respuesta fuera que el álgebra hace que los alumnos sean mejores con los videojuegos, ¿dudaría algún profesor en decírselo? ¿Hay algún profesor que no crea que sus alumnos prestarían más atención?

Si tenemos el interés personal de nuestro lado, no lo enterremos ni andemos con rodeos. Hasta el retoque más sutil puede marcar la diferencia. Es importante, según Caples, mantener el yo del interés particular, no diciendo que la gente disfruta de una sensación de seguridad cuando usa neumáticos Goodyear, sino que usted disfrutará de una sensación de seguridad cuando use

neumáticos Goodyear¹².

Evidentemente, existen formas menos aborrecibles y manifiestas de apelar al interés personal que las que aparecen en los anuncios de venta por correo. Para analizarlas, empezaremos con un estudio bastante peculiar que se realizó en Tempe.

5. Televisión por cable en Tempe

En 1982, unos psicólogos llevaron a cabo un estudio sobre la persuasión¹³ con un grupo de propietarios de Tempe (Arizona). Los encuestados recibían la visita de un estudiante voluntario que les pedía que rellenaran unas encuestas para un proyecto de clase.

En aquella época, la televisión por cable acababa de aparecer y todavía era una gran desconocida para la mayoría. El propósito de la investigación era comparar el éxito de dos enfoques distintos de explicar a los propietarios las ventajas potenciales de la televisión por cable.

A un grupo de propietarios se les entregó esta información de por qué la televisión por cable podía valer la pena:

«La televisión por cable ofrecerá un servicio de ocio e informativo más amplio a sus suscriptores. Usada correctamente, una persona podrá planificar por adelantado los programas que quiere disfrutar. En lugar de gastar dinero en niñeras y gasolina, y tener que soportar el fastidio de salir de casa, se podrá pasar más tiempo en casa con la familia, solo o con amigos».

Al segundo grupo de propietarios se les pidió que imaginaran un escenario concreto:

«Imagine por un segundo cómo la televisión por cable le podrá ofrecer un servicio de ocio e informativo más amplio. Si la usa correctamente, podrá planificar por adelantado los programas que quiere disfrutar. Piense que, en lugar de gastar dinero en niñeras y gasolina, y tener que soportar el fastidio de salir de casa, podrá pasar más tiempo en casa con su familia, solo o con sus amigos».

Algunos lectores dicen que, a primera vista, no aprecian ninguna diferencia entre los dos apelativos. Sin duda, la diferencia es sutil. Vuelva a leerlo y cuente el número de veces que aparece una referencia a «usted» en cada opción.

En cierto modo, el estudio era una versión más elaborada del consejo de Caples en cuanto a evitar hablar de ventajas abstractas (la gente disfruta de una sensación de seguridad cuando usa neumáticos Goodyear) y centrarse en las ventajas personales (usted disfrutará de una sensación de seguridad cuando use neumáticos Goodyear). El estudio de Arizona, sin embargo, dio un paso más allá, pidiendo a los encuestados que visualizaran la sensación de seguridad que les reportaría el uso de neumáticos Goodyear.

Los propietarios rellenaron un cuestionario para los estudiantes y se dijeron adiós. Creían

haber terminado con el proyecto de investigación, pero los investigadores tenían otra fase pendiente. Un mes después de la encuesta, llegó la televisión por cable a Tempe. La compañía local de cable se puso en contacto con los propietarios para que se suscribieran y los investigadores de la universidad lograron hacerse con los datos de suscripción. Después, analizaron qué propietarios se habían suscrito.

Los propietarios que recibieron información sobre la televisión por cable se suscribieron en un 20%, prácticamente el mismo porcentaje que el resto de la localidad. Sin embargo, los que se imaginaron viendo la televisión por cable se suscribieron en un 47%. El informe publicado de la investigación se tituló: «¿Imaginar algo hace que ocurra?». La respuesta era: sí.

Comparado con el típico anuncio de venta por correo, el llamamiento a imaginarse la televisión por cable era un apelativo mucho más sutil al interés personal. Observe que las ventajas ofrecidas no eran fantásticas a lo Caples. Lo esencial era que se podían evitar las molestias de salir de casa (¿molestias?) suscribiéndose a la televisión por cable, aunque escuchar las ventajas en abstracto no fue suficiente señuelo para los posibles suscriptores. Su interés sólo aumentó cuando se ponían en el papel del protagonista: «Puedo imaginarme viendo una buena película en casa con mi maridito. Me levanto y echo un vistazo a los niños en la habitación de al lado cuando quiero. ¡Piense en todo el dinero que me voy a ahorrar en niñeras!».

Los resultados de este estudio sugieren que tal vez sea la tangibilidad, en lugar de la magnitud de las ventajas lo que consigue interesar a la gente. No hace falta prometer riquezas, atractivo sexual o una personalidad magnética; a veces basta con prometer unas ventajas razonables que la gente pueda imaginarse con facilidad.

Suponga que Save the Children incorporara esta idea a sus campañas de adopción. Actualmente el lema (eficaz) es: «Apadrine a Rokia, una niña de Mali, por 30 dólares al mes». Pero, ¿y si lo expandiéramos? «Imagínese apadrinando a Rokia, una niña de Mali. Tiene una foto de ella en su mesa de la oficina, junto a los retratos de sus hijos. Durante el año pasado intercambió correspondencia con ella tres veces y por sus cartas sabe que le encanta leer y se enfada muy a menudo con su hermano pequeño. Está ilusionada porque el año que viene podrá jugar en el equipo de fútbol». Eso es poderoso (y no es grosero).

6. Evitar el sótano de Maslow

El interés personal no lo es todo, por supuesto (especialmente si lo definimos de forma restringida, como suele ser el caso, en términos de riqueza y seguridad). Si lo fuera, nadie serviría jamás en las fuerzas armadas. Existen cosas que importan a la gente pero que nunca aparecerían en un anuncio de Caples.

En 1954, un psicólogo llamado Abraham Maslow analizó diferentes estudios de psicología sobre los temas que motivan a las personas y resumió volúmenes enteros de investigaciones recientes en una lista de necesidades y deseos que la gente trata de complacer¹⁴:

- Trascendencia: ayudar a los demás a realizar su potencial.
- Autorrealización: realización de su propio potencial, experiencias clave.
- Estética: simetría, orden, belleza, equilibrio.
- Aprendizaje: conocimiento, comprensión, conexión mental.
- Estima: consecución, competencia, logro de la aprobación, independencia, estatus.
- Pertenencia: amor, familia, amigos, afecto.
- Seguridad: protección, seguridad, estabilidad.
- Físico: hambre, sed, bienestar corporal.

Tal vez recuerde esta lista como la pirámide de Maslow o la jerarquía de las necesidades de Maslow. Pese a ser un listado increíblemente perspicaz, Maslow se equivocó al definirlo como una jerarquía. Él lo veía como una escalera por la que había que ascender peldaño a peldaño; pensaba que no se podía satisfacer la necesidad de estima hasta haber cubierto primero la necesidad de seguridad, como tampoco se podían cumplir las necesidades estéticas hasta haberse ocupado antes de las necesidades físicas (en el mundo de Maslow no hay artistas hambrientos).

Las investigaciones posteriores sugieren que el aspecto jerárquico de la teoría de Maslow es falso, ya que las personas luchan por satisfacer todas estas necesidades con bastante simultaneidad¹⁵. No hay duda de que la mayoría de las personas con hambre preferirían comer que trascender, pero se da mucha superposición en el medio.

Cuando se habla de interés personal se suelen invocar las capas física, de seguridad y de estima. En ocasiones, se reconoce el peldaño de la pertenencia si el que habla es bastante sobón. No hay muchos mercadólogos o directivos que se aventuren mucho más allá de estas categorías. Incluso los apelativos que parecen encasillarse en la categoría estética suelen estar disimuladamente relacionados con la estima (como un anuncio de un coche de lujo).

Puede que haya una excelente razón por la cual las personas se centran en estas categorías en particular. Tal vez sean las que de verdad importan. El resto (la autorrealización, la trascendencia, etc.), no dejan de sonar un tanto académicas. Estudios recientes han explorado esta cuestión y arrojado luz sobre qué categorías de Maslow consiguen hacer que los demás se interesen por algo.

Imáginese una empresa que ofrece a sus empleados una bonificación de 1.000 dólares si alcanzan determinados objetivos de rendimiento¹⁶. Hay tres maneras de presentarlo:

1. Piense en lo que significan 1.000 dólares: la entrada para un coche nuevo o una mejora para la casa que quería hacer desde hace tiempo.
2. Piense en la mayor seguridad que le supondría tener 1.000 dólares en el banco por si llegan días peores.

3. Piense en lo que significan 1.000 dólares: su empresa está reconociendo que lo considera importante de cara a su rendimiento global. Una empresa no gasta dinero así como así.

Cuando se pregunta qué frase atrae más a nivel personal, la mayoría de las veces la respuesta es la tercera. Es cuestión de autoestima. En cuanto a las dos primeras, ¿acaso no es obvio que los 1.000 dólares se puedan gastar o ahorrar? A casi ninguno de nosotros nos cuesta imaginarnos gastando 1.000 dólares (aunque es algo más raro encontrar personas a las que les guste imaginarse ahorrando).

Sin embargo, y aquí viene lo curioso, cuando se pregunta cuál es la mejor para los demás, la respuesta mayoritaria es la primera frase, seguida de la segunda. Es decir, pensamos que a nosotros nos motiva la autoestima mientras que a los demás les motiva ganar dinero. Este único dato lo explica casi todo acerca de la forma en que los incentivos están estructurados en casi todas las grandes empresas.

Considere otra versión del mismo ejemplo. Digamos que está intentando persuadir a alguien de que acepte un nuevo trabajo en un departamento fundamental para el éxito de la empresa. Éstos son los tres posibles argumentos para el candidato:

1. Piense en cuánta seguridad le puede aportar este empleo. Es tan importante que la empresa siempre necesitará alguien en él.
2. Piense en la visibilidad que le ofrece este empleo. Es tan importante que habrá mucha gente pendiente de sus movimientos.
3. Piense en lo gratificante que sería trabajar en un puesto tan fundamental. Le ofrece una oportunidad única para conocer cómo funciona la empresa realmente.

El abismo entre los demás y nosotros se abre de nuevo. La mayoría de la gente dice que la tercera (el apelativo al aprendizaje) es la que más les motivaría, pero que los demás se sentirían más motivados por la primera (seguridad) y la segunda (autoestima).

En otras palabras, muchos de nosotros pensamos que los demás viven en el sótano de Maslow (puede que nosotros vivamos en un ático minúsculo, pero todos los demás quedan debajo). El resultado de pasar demasiado tiempo en el sótano de Maslow es que podemos desperdiciar muchas oportunidades de motivar a los demás. No es que los pisos inferiores (o las necesidades físicas, más tangibles, para evitar la metáfora jerárquica) no sean motivadores, que por supuesto lo son, sino que centrarse exclusivamente en ellos nos impide aprovechar otras motivaciones más profundas.

Un ejemplo magnífico del uso de estas motivaciones más profundas tiene que ver con un miembro retirado del ejército estadounidense, no un comandante en el campo de batalla, sino el director de un comedor.

7. Comer en Iraq

La comida del ejército es tal y como se la imaginan: insulsa, recocida y preparada en cantidades masivas. Digamos que los platos no están adornados con perejil. Los comedores son, básicamente, factorías calóricas que proporcionan a las tropas el combustible que necesitan para desempeñar su trabajo. De hecho, un viejo refrán militar dice que un ejército viaja sobre su estómago. Sin embargo, el comedor Pegasus, justo a las afueras del aeropuerto de Bagdad, se ha ganado una reputación bien distinta. En Pegasus, las costillas se hacen en su punto y las fuentes de fruta incluyen una vistosa variedad de sandía, kiwi y uvas. Hay leyendas sobre soldados que conducen hasta Pegasus desde la Zona Verde (el área americanizada de máxima protección en Bagdad) atravesando las carreteras más peligrosas de Iraq sólo para comer allí.

Floyd Lee, el responsable de Pegasus, se jubiló tras 25 años de cocinero en la infantería de marina y el ejército cuando empezó la Guerra de Iraq pero volvió a trabajar para aceptar este encargo. «Dios me ha dado una segunda oportunidad de alimentar a los soldados—dijo—. He estado esperando este trabajo toda mi vida y aquí estoy, en Bagdad».

Lee sabe perfectamente que ser soldado implica dificultades constantes porque hay que trabajar 18 horas al día, 7 días a la semana y la amenaza de peligro es continua. Lee quería que Pegasus ofreciera un respiro en medio del conflicto y tenía clara cuál era su misión de liderazgo: «En mi opinión, no soy sólo responsable del servicio de comidas; estoy a cargo de la moral».

Piense en ello: está a cargo de la moral. En términos de la jerarquía de Maslow, Lee ha optado por la trascendencia. Esta visión se manifiesta en cientos de pequeñas acciones que el equipo de Lee desarrolla día a día. En Pegasus, las paredes blancas típicas de comedor están cubiertas de banderas deportivas. En las ventanas hay apliques dorados, y en las mesas, manteles verdes con borlas. La dura iluminación fluorescente se ha sustituido por ventiladores de techo con bombillas de luz tenue y los camareros llevan gorros altos de cocinero.

Lo más notable de la reputación gastronómica de Pegasus es que el comedor funciona exactamente con las mismas materias primas que todos los demás, sirve el mismo menú militar de 21 días que el resto de los comedores y los alimentos proceden de los mismos proveedores. Lo que cambia es la actitud. Allí, un cocinero revisa el envío diario de fruta, retira las uvas malas y selecciona las mejores porciones de sandía y kiwi para preparar bandejas de fruta perfectas. Por la noche, el mostrador de los postres ofrece cinco tipos de pastel y tres de tarta. Las costillas de los domingos se adoban durante dos días enteros. Un cocinero de Nueva Orleans pide especias que se envían hasta Iraq para mejorar las entradas. La pastelera describe su tarta de frambuesa como sexual y sensual, dos adjetivos nunca antes aplicados a la comida militar.

Lee es consciente de que servir comida es un trabajo, pero mejorar la moral es una misión que tiene que ver con la creatividad, la experimentación y la maestría. Servir comida tiene que ver con un cucharón.

Uno de los soldados que acude a Pegasus para comer los domingos dice que allí se olvida de que está en Iraq. Lee recurre a las categorías olvidadas de Maslow (las necesidades de estética, aprendizaje y trascendencia) y al redefinir su misión a cargo del comedor ha inspirado a sus colaboradores para crear un oasis en el desierto¹⁷.

8. El palomitero y las ciencias políticas

Incluso John Caples, el redactor de publicidad por correo, admite que más allá del puro interés particular existen motivaciones poderosas. Caples cuenta la anécdota de un mercadólogo que estaba promocionando una nueva película educativa sobre seguridad en incendios diseñada para el cuerpo de bomberos¹⁸. Le habían enseñado que hay tres apelativos básicos para el consumidor: el sexo, la avaricia y el miedo.

Instintivamente, el mercadólogo pensó que la avaricia funcionaría mejor en esta situación. Se le ocurrieron un par de ideas de obsequios que persuadieran a los bomberos para que vieran la película y se puso a llamar a las unidades locales para averiguar cuál de los obsequios atraería más. Cada vez que llamaba, describía el nuevo filme y preguntaba: ¿le gustaría ver la película antes de decidirse a comprarla para sus programas de formación? La respuesta universal era un entusiasmado sí.

La segunda pregunta ponía a prueba dos versiones de su apelativo a la avaricia: ¿preferirían los bomberos un gran palomitero eléctrico o un excelente juego de cuchillos de carnicero como agradecimiento por ver la película?

Las dos primeras llamadas produjeron respuestas rotundas a esta pregunta: ¿cree usted que vamos a usar un programa de seguridad en incendios por un maldito palomitero de maíz? El mercadólogo dejó de preguntar por los obsequios.

En ocasiones, el interés personal contribuye a aumentar el interés, mientras que otras veces es contraproducente. ¿Qué debemos colegir de ello?

El misterio se agudiza si pensamos en la política. Se suele creer que los votantes son la personificación del interés particular y que, por ejemplo, si se pone sobre la mesa una propuesta de incrementar la tasa marginal de impuestos sobre las rentas más altas, los ricos votarán en contra y todos los demás a favor.

Sin embargo, esta suposición es errónea. No está demostrado que la opinión pública pueda predecirse simplemente a partir del interés personal. En 1998, Donald Kinder, un profesor de ciencias políticas de la Universidad de Michigan, escribió un influyente informe basado en 30 años de investigación sobre este tema. Él califica los efectos del interés personal en las opiniones políticas de frívolos. ¡Frívolos!

«Cuando se enfrentan a una medida de discriminación positiva, los estadounidenses blancos y negros se forman una opinión sin calcular los daños o beneficios personales. Los parados no hacen cola detrás de las políticas diseñadas para aliviar

el malestar económico. Las personas con necesidades médicas no son más susceptibles de apoyar la sanidad pública que los que cuentan con cobertura médica completa. Los padres de niños en colegios públicos no tienen más probabilidades de defender las ayudas estatales a la educación que el resto de los ciudadanos. Los estadounidenses que pueden ser llamados al servicio militar no son más susceptibles de oponerse a la intervención militar o a la intensificación de los conflictos existentes. Las mujeres que trabajan fuera de casa no se diferencian de las amas de casa en su defensa de las políticas de apoyo a las mujeres en el mercado laboral. En cuestiones tan diversas como la abolición de la segregación escolar, las leyes contra el alcoholismo, los exámenes obligatorios para la universidad, la política de la vivienda, la educación bilingüe, el cumplimiento de la ley, la satisfacción con la resolución de conflictos legales, el control de las armas y otros, el interés personal no parece tener mucha importancia»¹⁹.

Su teoría es rotundamente ilógica porque si la gente no defiende su propio interés, ¿el interés de quién defiende?

La respuesta está cargada de matices. En primer lugar, el interés personal sí importa y bastante cuando los efectos de una política pública son considerables, tangibles e inmediatos. Por ejemplo, en 1978 en California una iniciativa de voto denominada Proposición 13 exigía una reducción drástica de los impuestos inmobiliarios a cambio de unas reducciones igualmente bruscas en servicios públicos como los colegios, las bibliotecas y los departamentos de policía y bomberos. A este respecto, los propietarios de viviendas (cansados de los enormes incrementos fiscales que acompañaban a la subida del precio de la vivienda) votaron a favor. Los bibliotecarios y los bomberos, entre otros, votaron en contra. En segundo lugar, el interés personal da forma a las cosas a las que prestamos atención, aunque no dicte nuestra postura. Por ejemplo, en el caso de la Proposición 13, los propietarios y los funcionarios tenían más probabilidades de tener una opinión bien formada acerca de la iniciativa (incluso si ésta contradecía su propio interés).

No obstante, el interés personal no lo es todo. Principios como la igualdad, el individualismo, el gobierno, los derechos humanos y similares pueden importarnos, por mucho que ataquen a nuestro interés particular inmediato. Tal vez nos desagrade escuchar opiniones de un grupo político marginal, pero defendemos su derecho a la palabra porque valoramos la libertad de expresión.

Posiblemente, lo más importante de todo sea que el interés colectivo suele ser un mejor indicador de las opiniones políticas que el interés individual. Kinder arguye que, a la hora de formarse una opinión, las personas no sólo se preguntan «qué me puede ofrecer», sino más bien «qué le puede ofrecer a mi colectivo». Nuestra filiación colectiva puede estar basada en la raza, la clase social, la religión, el sexo, el origen geográfico, el partido político, el sector económico o un número incalculable de dimensiones diferentes.

Una idea afín es la del profesor de la Universidad de Stanford James March, que sugiere que

utilizamos dos modelos básicos para tomar decisiones²⁰. El primero se basa en el cálculo de las consecuencias. Sopesamos las alternativas, evaluamos el valor de cada una y escogemos la que nos reporta más valor. Este modelo constituye la opinión básica de la toma de decisiones en las clases de economía: las personas actúan en interés personal y racionalmente. Nuestro lado racional pregunta: ¿qué sofá me puede proporcionar la mayor comodidad y el mejor diseño para su precio? ¿Qué candidato político atenderá mejor mis intereses económicos y sociales? El segundo modelo es bastante distinto, ya que supone que las personas toman decisiones basándose en la identidad. Se hacen tres preguntas: ¿quién soy? ¿Qué tipo de situación es ésta? Y, ¿qué hace la gente como yo en este tipo de situación? Observe que en el segundo modelo no se analizan las consecuencias o los resultados en sí mismos. No hay cálculos; sólo normas y principios. ¿Qué sofá es más probable que se compre alguien como yo, que soy un contable del sur? ¿A qué candidato político debería apoyar un budista de Hollywood? Es como si las personas consultaran a una imagen ideal de ellos mismos. ¿Qué haría alguien como yo?

El segundo modelo de la toma de decisiones arroja luz sobre la razón por la que los bomberos se enfadaron por el regalo del palomitero. Tenga en cuenta que no se trataba de un soborno. Si el mercadólogo hubiera dicho: «Si pide esta película para su estación de bomberos, le regalaré un palomitero para su familia», sin duda la mayoría hubiera rechazado la oferta por razones éticas. Bien al contrario, la proposición era inofensiva: «Le daremos un palomitero en agradecimiento a las molestias que les pueda causar ver la película. Podrán quedarse con él independientemente de la decisión que tomen». No hay nada de amoral en aceptar esta oferta.

Pero podemos ir más allá. Desde el punto de vista del interés personal y la maximización del valor, es profundamente estúpido rechazar la oferta. Si tomamos la decisión A, acabamos con un palomitero. Si tomamos la decisión B, nos quedamos sin él. Lo demás sigue igual. De modo que, a menos que el palomitero destruya valor en nuestro mundo, lo lógico es decantarse por la decisión A.

Sin embargo, desde la perspectiva del modelo de identidad de la toma de decisiones, rechazar el palomitero tiene todo el sentido del mundo. El proceso mental sería más bien el siguiente: «Soy bombero. Usted me está ofreciendo un palomitero para convencerme de que vea una película sobre seguridad, pero los bomberos no somos la clase de persona que necesita un pequeño obsequio para motivarnos a aprender cosas sobre seguridad. Nosotros arriesgamos la vida cada vez que entramos en un edificio ardiendo para salvar a otras personas. ¡Vergüenza debería darle sugerir que necesitamos un palomitero!».

Hay formas de conectar estos dos modelos de decisión. ¿Y si el mercadólogo se hubiera ofrecido a donar 50 dólares a un programa escolar de seguridad contra incendios a cambio de que los bomberos vieran la película? No es tan seguro que esta oferta hubiera atentado contra el sentimiento de identidad de los bomberos. El interés personal es importante y no hay duda de que apelándolo podemos conseguir que la gente se interese por algo, pero conduce a una paleta de colores muy limitada. Estructurar siempre nuestras ideas alrededor de él es como

pintar siempre del mismo color: agobiante para nosotros y monótono para los demás.

Floyd Lee, el director del comedor Pegasus, acertó. Podía haber generado motivación apelando estrictamente al interés personal, quizá permitiendo que sus empleados salieran diez minutos antes todas las noches si trabajaban mucho, o dejándoles elegir el filete antes que a los demás. En lugar de eso, consiguió crear una especie de identidad para el personal, implicando que un cocinero de Pegasus está a cargo de la moral, no de la comida. Imagínese los cientos de decisiones que los empleados de la tienda de campaña tomarían pensando qué haría una persona Pegasus en la misma situación.

CONSULTORIO

LA NECESIDAD DEL ÁLGEBRA Y EL SÓTANO DE MASLOW

La situación: todo profesor de álgebra ha tenido que enfrentarse alguna vez a las dos siguientes preguntas de sus alumnos: ¿para qué necesito saber esto? Y ¿de qué me va a servir? Este consultorio examina tres intentos de responder a estas preguntas.

Primer mensaje: en una conferencia de 1993, titulada Álgebra para todos, se detallaron los siguientes argumentos como respuesta a la pregunta de para qué estudiar álgebra²¹:

- Proporciona métodos de pasar de lo específico a lo general. Implica descubrir las pautas entre los objetos de una serie y desarrollar el lenguaje necesario para pensar y comunicarse con los demás.
- Ofrece procedimientos para manipular símbolos que nos permitan comprender el mundo que nos rodea.
- Supone un vehículo para la comprensión del mundo a través de modelos matemáticos.
- Es la ciencia de las variables. Nos permite manejar grandes grupos de datos identificando las variables (las cantidades que cambian de valor) e imponiendo o encontrando estructuras dentro de los datos.
- Es el conjunto básico de ideas y técnicas que sirven para describir y explicar las relaciones entre cantidades variables.

Comentarios al primer mensaje: este mensaje ilustra los problemas que plantea la maldición del conocimiento. Presumiblemente, a la conferencia asistía un grupo de expertos en álgebra y se les ocurrió una respuesta que parecía plausible de cara a otros expertos. Pero seamos sensatos: ¿se subirá algún alumno inquieto al tren del álgebra después de escuchar que ofrece procedimientos para manipular símbolos que nos permitan comprender el mundo que nos rodea? En tanto que definición de álgebra, los puntos anteriores parecen bastante lógicos pero, en tanto que razones para estudiarla, no funcionan. Hace falta un mensaje que consiga interesar a los estudiantes.

Segundo mensaje: la siguiente respuesta es de nuestra cosecha, inspirada en varios

ejemplos que encontramos circulando por Internet.

«Esto es lo que les diría a mis alumnos si me preguntaran para qué necesitan aprender álgebra:

- Lo necesitáis para terminar el instituto.
- Cualquier clase de matemáticas o ciencias que toméis a partir de aquí os exigirá conocimientos de álgebra.
- Para que os admitan en una buena universidad, necesitáis una buena nota en matemáticas.
- Incluso si no tenéis planes de ir a la universidad, las técnicas de razonamiento que se aprenden en álgebra os ayudarán a la hora de compraros una casa, administrar bien el dinero, etc.

Mi hermano trabaja de comercial en una empresa de tecnología punta. Siempre tuvo problemas con las matemáticas en el colegio pero ahora se ha dado cuenta de que todo lo que aprendió le ha ayudado a mejorar sus técnicas analíticas y le ha convertido en un mejor representante ante sus clientes».

Comentarios al segundo mensaje: este profesor ha evitado caer en la maldición del conocimiento hablando en términos prácticos, aunque se queda muy cerca del sótano de Maslow. ¿Por qué estudiar álgebra? La primera razón: porque hay que hacerlo. La segunda: hay que estudiar álgebra para poder estudiar más álgebra. El apelativo principal es la estima, el deseo de ser competente, ganar la aprobación y el estatus. La parte más efectiva es el párrafo sobre el hermano del autor, que al final se dio cuenta de que todos sus esfuerzos en clase de matemáticas habían valido la pena. La historia del hermano es un apelativo a la estima que se apoya en una historia de éxito casi a lo Caples («Todos se reían cuando estropeé la ecuación, pero cuando conseguí aquella cuenta...»).

Tercer mensaje: la siguiente es la respuesta de un profesor de álgebra de secundaria, Dean Sherman, en un coloquio por Internet sobre este tema entre profesores de secundaria.

«A mis alumnos les cuesta apreciar la utilidad del formato estándar de las ecuaciones en una línea, lo que les lleva a preguntarse cuándo van a utilizar estos conocimientos.

Esta pregunta solía molestarme de verdad y como resultado buscaba una justificación para todo lo que enseñaba. Ahora les digo: “Nunca. No los vais a utilizar nunca”.

A continuación, les recuerdo que la gente no levanta pesas para estar preparados llegado el día en que alguien los derribe en medio de la calle y les coloque una haltera sobre el pecho. Se levantan pesas para poder llevar la

compra o para coger en brazos a los nietos sin tener agujetas al día siguiente. Se hacen ejercicios de matemáticas para mejorar la capacidad de pensar con lógica y poder ser un mejor abogado, médico, arquitecto, celador o padre. Las matemáticas son un entrenamiento de pesas mental. Es un medio para llegar a un fin (para la mayoría), no un fin en sí mismo».

Comentarios al tercer mensaje: una respuesta magnífica. Observe los elementos que hemos analizado en este libro. El sorprendente inicio que llama la atención («Nunca. No lo vais a utilizar nunca») y el uso de la analogía, igualmente brillante, porque recurre a nuestro concepto del levantamiento de pesas para modificar el modelo que tenemos del aprendizaje del álgebra (no es que en un futuro vayamos a necesitar diariamente calcular la pendiente de una recta, sino que estamos trabajando los músculos del cerebro).

Además, esta respuesta sube en la jerarquía de Maslow apelando a niveles como el aprendizaje y la autorrealización. La idea consiste en que aprender álgebra nos ayuda a realizar más nuestro potencial²².

Lista de control	PUNTUACIÓN		
	1 ^{er} mensaje	2 ^o mensaje	3 ^{er} mensaje
Simple	—	—	✓
Unívocamente inesperado	—	—	✓
Concreto	—	✓	✓
Creíble	—	—	—
Emotivo	—	✓	✓✓
Sucesión de hechos	—	✓	—

La lección: la argumentación de que las matemáticas son un entrenamiento de pesas mental nos recuerda que, hasta en las situaciones más mundanas, es posible abandonar el sótano de Maslow y ascender a los niveles superiores de la motivación.

9. No la pringues con Tejas

Dan Syrek es el principal investigador estadounidense en residuos urbanos y ha trabajado en 16 estados (desde Nueva York hasta Alaska) en iniciativas en este sentido²³. Suele comenzar sus proyectos seleccionando tramos al azar de vías públicas, tanto carreteras interestatales como caminos rurales, recorriéndolos a pie con un contador en cada mano y sumando manualmente la basura.

En los años 80, el estado de Tejas contrató a Syrek y a su organización de Sacramento, el Institute for Applied Research, debido a un grave problema de suciedad vial. El Estado estaba gastándose 25.000.000 de dólares al año en limpieza y los costes ascendían un 15% anualmente. Todos los intentos de Tejas por fomentar una conducta más cívica (con señales de

«Por favor, no tire basura» y montones de papeleras en la calle con el letrero de «Trabajemos juntos») habían sido en vano. Querían que Syrek los ayudara a diseñar una nueva estrategia.

El mensaje estándar contra la suciedad vial suele ser de carácter emocional, aunque tiende a centrarse en una serie limitada de emociones, apelando a la culpabilidad y la vergüenza, como por ejemplo aquel anuncio en que un indio americano llora desconsolado por la basura. Otras veces recurre a nuestros sentimientos hacia animales salvajes cariñosos, como en la campaña protagonizada por un búho de dibujos animados que decía: «Ulula, pero no ensucies».

Syrek sabía que este tipo de mensajes no resolverían el problema de Tejas porque, en su opinión, anuncios como éstos no hacen más que convencer a los convencidos. Lo que necesitaban era llegar a la gente poco propensa a derramar una lágrima al ver una calle sucia. El perfil del ensuciador típico de Tejas era un hombre de 18 a 35 años, conductor de camioneta, aficionado al deporte, amante de la música *country*, que no soportaba la autoridad y al que no le motivaban las asociaciones emocionales con búhos animados. Un miembro del departamento de transportes de Tejas llegó incluso a decir que pedir las cosas por favor a esta gente es perder el tiempo.

«Descubrimos que las personas que tiran basura en la calle lo hacen realmente por dejadez—añade Syrek—. Había que explicarles que lo que estaban haciendo era ensuciar». Syrek guardaba consigo una foto de un machote subido a una camioneta. «Éste es nuestro mercado objetivo—decía—. Lo llamamos Bubba»²⁴.

Diseñar una campaña contra la suciedad basada en el interés personal no tenía visos de funcionar con este grupo de personas. Después de todo, ¿qué podía ganar Bubba con no tirar basura? Desechar los residuos correctamente exige un esfuerzo para el que no hay recompensa obvia. La situación tampoco se presta a hacer una llamada a la avaricia o a la sexualidad a lo Caples. Se podría diseñar un planteamiento basado en el miedo, recalcando las cuantiosas multas u otras penalizaciones, pero la vena antiautoritaria de Bubba seguramente lo volvería inútil (o incluso contraproducente).

Syrek era consciente de que la mejor forma de cambiar la conducta de Bubba era convencerlo de que la gente como él no tira basura a la calle. A partir de su investigación, el departamento de transportes de Tejas aprobó una campaña que giraba alrededor del eslogan: «No la pringues con Tejas».

Uno de los primeros anuncios televisivos mostraba a dos jugadores del Dallas Cowboy famosos en Tejas, Ed «Too-Tall» Jones y Randy White, recogiendo basura en el arcén de una autopista. El primero se acercaba a la cámara y decía:

«—Si ves al que ha tirado esto por la ventana, dile que tengo que decirle un par de cosas.

A continuación se le unía Randy White con una lata de cerveza en la mano y decía:

—Yo también tengo que decirle un par de cosas

—¿Qué?—preguntaba el locutor.

—Prefiero decírselo en persona—decía White en tono amenazante mientras aplastaba la lata con el puño.

—No la pringues con Tejas—añadía Jones»²⁵.

El anuncio no tenía nada que ver con simpáticos búhos ni con indios americanos llorones. Otro espacio presentaba al lanzador del Houston Astros, Mike Scout, famoso por su bola rápida con los dedos separados, que decía que tirar basura en el lugar correcto es lo que hacemos en Tejas. A continuación demostraba su famoso tiro con una bola de basura que se precipitaba en el interior de una papelería y explotaba en una columna de fuego. Muy sutil.

La campaña incluía a deportistas y músicos, casi todos prácticamente desconocidos fuera de Tejas pero conocidísimos por los tejanos: el *quarterback* del Houston Oilers, Warren Moon, el boxeador George Foreman, el guitarrista de *blues* Stevie Ray Vaughan y el artista de *country* Jerry Jeff Walker. Willie Nelson participaba en un anuncio con la frase: «Mamás, decidles a vuestros hijos que no la pringuen con Tejas».

No se trata del apelativo de famosos al uso porque es más ingenioso. Lo cierto es que en los anuncios no aparecían famosos propiamente dichos (Barbra Streisand, por ejemplo, no tendría mucho éxito con Bubba) e incluso celebridades tan masculinas como Schwarzenegger no habrían funcionado igual porque no logran evocar el sentimiento de ser tejanos.

¿Y si la campaña se hubiera servido de los mismos famosos pero adoptando un planteamiento más convencional, tipo PSA? «Hola, soy George Foreman, boxeador profesional. Ensuciar la calle no está bien». Pues eso tampoco habría funcionado porque Foreman estaría asumiendo el papel autoritario que Bubba no soporta.

El mensaje de la campaña era que los tejanos no tiran basura a la calle. Fíjese en que la presencia de famosos es válida sólo en el sentido de que pueden establecer rápidamente el concepto de Tejas o, más concretamente, del hombre tejanos ideal. Hasta las personas que no disfrutaban con la música de Willie Nelson son capaces de apreciar su cualidad de tejanos.

La campaña tuvo un éxito inmediato y, al cabo de varios meses del lanzamiento, un asombroso 73% de los tejanos encuestados recordaban el mensaje y lo identificaban como un llamamiento a no ensuciar la vía pública. Un año después, la suciedad se había reducido en un 29%.

En un principio, el departamento de transportes tenía previsto acompañar la campaña «No la pringues con Tejas» con un severo paquete legislativo valorado en un millón de dólares, diseñado para reforzar las leyes contra la suciedad. Utilizaba la táctica del miedo: si ensucia, habrá más probabilidades de que le descubran y penalicen. Sin embargo, el efecto de «No la pringues con Tejas» fue tan fuerte e inmediato que se abandonó el paquete legislativo²⁶. Al presentar a Bubba un argumento convincente sobre la identidad, la campaña volvía innecesario cualquier apelativo al miedo.

Durante los cinco primeros años de la campaña, la basura vial en Tejas se redujo en un 72% y el número de latas de bebida tiradas en los arcenes de las carreteras tejanas disminuyó un 81%. En 1988, Syrek descubrió que en Tejas había menos de la mitad de basura callejera que en los demás estados donde había organizado programas antisuciedad de duración similar.

La frase «No la pringues con Tejas» es en sí un gran eslogan, aunque no conviene confundirlo con la idea de Syrek de conseguir que a Bubba le importara la basura enseñándole que los tejanos de verdad no ensucian las calles. Se pensó que Bubba respondería mejor a un apelativo a la identidad que otro al interés personal y racional. Incluso si hubiesen contratado a un redactor publicitario de segunda, la campaña no habría dejado de reducir el número de porquería en las vías de Tejas.

10. ¿A quién le importa el piano a dúo?

Hasta aquí hemos analizado tres estrategias para conseguir que la gente se interese por un mensaje: emplear asociaciones (o evitarlas, según el caso), apelar al interés personal y a la identidad. Las tres pueden ser eficaces, aunque siempre hay que estar atentos al castigo de la maldición del conocimiento, que puede interferir con nuestra capacidad para llevarlas a cabo.

En 2002, Chip colaboró con un grupo de profesores en la dirección de un seminario para líderes de organizaciones artísticas sin ánimo de lucro en Miami y Fort Lauderdale (Florida). En uno de los ejercicios, diseñado para ayudar a los líderes a articular y refinar la misión principal de sus organizaciones, se les plantearon preguntas tan difíciles como que por qué existía su organización, si otra organización podía hacer lo mismo que ellos y, en ese caso, qué hacían que su proyecto fuera único.

En una de esas preguntas se pedía a los participantes que definieran el propósito de sus entidades de forma que motivara a otras personas a interesarse por ellas. Había que conseguir que los voluntarios se interesaran lo suficiente como para que contribuyeran con su tiempo, los socios con su dinero y los empleados para que permanecieran en la entidad (por mucho que recibieran suculentas ofertas de trabajo de otras organizaciones con ánimo de lucro). Una de las entidades asistentes al seminario era la Murray Dranoff Duo Piano Foundation. Cuando les llegó el turno, Chip pidió a sus representantes que leyeran su declaración de propósitos cargada de emotividad, a lo que respondieron que existían para proteger, conservar y promocionar la música de piano a dúo. Chip les preguntó por qué era importante proteger la música de piano a dúo y ellos contestaron: «ya casi no se toca música de piano a dúo y queremos evitar que desaparezca».

Un asistente reconoció más tarde que la primera vez que escuchó la expresión piano a dúo pensó inmediatamente en los pianos que suele haber en bares turísticos, con borrachos cantando al son de «Piano Man». Otras personas en la sala pensaron que la muerte de la música de piano a dúo no había que evitarla, sino acelerarla.

La conversación continuó dando rodeos durante varios minutos sin que logran que los demás

asistentes se interesaran por el piano a dúo en tanto que forma de expresión artística. Finalmente, uno de los participantes se levantó y dijo: «No pretendo ser grosero, pero ¿en qué sentido sería el mundo menos rico si la música de piano a dúo desapareciera completamente?». Claramente desconcertados, los representantes del grupo respondieron que «el piano es un instrumento magnífico, creado para colocar toda la gama y calidad tonal de una orquesta entera bajo el control de un solo músico. Ningún otro instrumento posee la misma variedad y gama. Y cuando se ponen dos de estos magníficos instrumentos en una misma sala y los músicos pueden responderse y complementarse, el resultado es parecido al sonido de una orquesta, aunque con la intimidad de la música de cámara».

En ese momento, se elevaron cejas de la sorpresa por toda la sala y se oyeron murmullos de aprobación. La frase «sonido de una orquesta, aunque con la intimidad de la música de cámara» era profunda y evocadora. De repente, los presentes comprendieron por vez primera por qué Murray Dranoff estaba comprometido con el piano a dúo y que así debería seguir siendo.

¿Por qué tardó diez minutos el grupo de Murray Dranoff en transmitir un mensaje que importara a la gente? Cualquiera pensaría que una asociación dedicada al piano a dúo estaría mejor situada que nadie para explicar el valor de la música.

En efecto, sabían mejor que nadie por qué valía la pena conservar la música de piano a dúo, pero la maldición del conocimiento les impedía expresarlo correctamente. La misión de conservar el piano a dúo era eficaz y valiosa dentro de su grupo, pero fuera de él se volvía ininteligible. Varios asistentes comentaron posteriormente que habían estado de acuerdo con la pregunta de por qué sería el mundo menos rico si la música de piano a dúo desapareciera completamente. ¿Qué tenía de especial el piano a dúo? ¿A quién le importaba?

Evidentemente, si usted se levanta todas las mañanas durante años para trabajar con temas de piano a dúo, es fácil olvidar que gran parte del mundo nunca ha oído hablar de él. Olvidamos que somos los repiqueteadores y que todos los demás son los oyentes. Al grupo de piano a dúo lo rescató de la maldición del conocimiento una sala repleta de personas que les preguntaban el porqué sin cesar. Al tercer porqué, el grupo de piano dejó de explicar lo que hacían para pasar a hablar de por qué lo hacían. Habían abandonado una serie de asociaciones carentes de poder (salvo para alguien que ya conociera la música de piano a dúo) a favor de otras asociaciones más profundas y concretas que conectaban emocionalmente con personas ajenas.

La táctica de los tres porqués puede ser útil a la hora de evitar la maldición del conocimiento (Toyota, por ejemplo, cuenta con un proceso de cinco porqués para averiguar la razón de los problemas que surgen en la línea de producción. Allí se pueden preguntar todos los porqués que se quieran). Preguntar el porqué nos recuerda los valores principales y esenciales que sustentan nuestras ideas.

Hace algunos años, el departamento de administración de un hospital pidió ayuda a la agencia

de diseño IDEO para mejorar el flujo de trabajo del centro sanitario. El equipo de IDEO era consciente de que sus recomendaciones seguramente se enfrentarían a mucha resistencia interna y, para animar al cambio a los empleados del hospital, lo primero era conseguir que se dieran cuenta de que había un problema y de ese modo pudiera importarles.

IDEO creó un vídeo rodado desde la perspectiva de un paciente que acude a urgencias por una fractura de pierna. Gracias a que las imágenes muestran exactamente lo que ve el paciente, nos convertimos en él. Abrimos la puerta de urgencias, buscamos desesperadamente las instrucciones de ingreso e interactuamos con el personal de admisión, que habla en una lengua médica foránea. Finalmente nos tumban en una camilla y nos empujan por todo el hospital. Vemos largos tramos de techo de hospital y oímos voces incorpóreas porque no podemos ver a las personas que nos hablan. De vez en cuando, alguien introduce su cabeza en nuestro campo de visión. Se producen pausas largas frecuentes en las que permanecemos inmóviles con los ojos clavados en el techo, inseguros respecto a lo que sucederá después.

Jane Fulton Suri, psicóloga de IDEO, dice que cuando el personal hospitalario vio el vídeo, el efecto fue inmediato. «La primera reacción fue algo así como: “Vaya, no era consciente de eso”». A Suri le gusta el término consciente porque, antes de ver el vídeo, el problema no pertenecía a la conciencia de los trabajadores del hospital. Después, añade, «se produjo una motivación inmediata para cambiar las cosas. Había dejado de ser un problema más de la lista».

IDEO también diseñó ejercicios de juego de roles en los que los empleados se tenían que poner en la situación de los pacientes, con tareas como: «imagínesse que es francés y está intentando encontrar a su padre en el hospital pero no habla nada de inglés». IDEO se ha dado a conocer por este tipo de simulaciones con las que intentan que los empleados se identifiquen con sus clientes. Por lo visto, el paso del tiempo erosiona la empatía en algunos contextos y las simulaciones de IDEO consiguen restaurar la empatía natural que sentimos hacia los demás. «El mundo de los negocios tiende a recalcar las pautas en detrimento de los detalles—explica Suri—. El problema es que los aspectos intelectuales de las pautas impiden que la gente se interese».

Esta conclusión (que la empatía surge de los detalles y no de las pautas) nos recuerda la cita de la Madre Teresa del principio de este capítulo: «Si me fijo en las masas, nunca actuaré. Pero si me fijo en un individuo, sí».

¿Cómo conseguimos que a los demás les importen nuestras ideas? Les quitamos su traje analítico, creamos empatía hacia individuos concretos, demostramos que nuestras ideas se asocian a cosas que ya les importan, apelamos a su interés personal y también a su identidad (y no sólo a las personas que son ahora, sino a las que les gustaría parecerse en el futuro).

Y, aunque siempre debemos tener en cuenta el qué me puede ofrecer, conviene mantenerse alejado del sótano de Maslow. El qué me puede ofrecer, para su público, puede que sea una motivación estética o el afán de trascendencia, en lugar de una bonificación de 250 dólares.

Como decía Floyd: «En mi opinión, no soy sólo responsable del servicio de comidas; estoy a cargo de la moral». ¿Quién no querría a un líder como él?

Una enfermera que trabajaba en la unidad de cuidados intensivos neonatales, donde tratan y controlan a los recién nacidos con problemas graves de salud, llevaba varias horas observando a un bebé y no le gustaba nada lo que veía. Su color, un indicador clave de posibles problemas, fluctuaba entre un rosáceo saludable y un sospechoso tono apagado.

De repente, en cuestión de segundos el bebé se volvió azul oscuro. A la enfermera le dio un vuelco el corazón y los demás trabajadores de la UCI llamaron a gritos a un radiólogo y un médico.

El equipo médico se puso a trabajar con la presunción de que los pulmones del bebé se habían colapsado, un problema común entre los neonatos con respirador. Se prepararon para la respuesta típica en estos casos, que implica perforar el pecho e insertar un tubo para aspirar el aire que rodea al pulmón afectado, permitiéndole inflarse otra vez.

Sin embargo, la enfermera pensó que era un problema de corazón. En cuanto vio el color del bebé (aquel horrible tono azul oscuro), sospechó que se trataba de un neumopericardio, una afección en la que el saco que rodea el corazón se llena de aire, lo presiona hacia dentro y le impide latir. La enfermera estaba aterrorizada porque la última vez que presenció un neumopericardio el bebé falleció antes incluso de que pudieran diagnosticar el problema.

Por esa razón, intentó detener las preparaciones frenéticas para tratar el pulmón, gritando: «¡Es el corazón!». Como respuesta, el resto del personal médico señaló hacia el monitor cardíaco que demostraba que el corazón del bebé estaba bien. El ritmo cardíaco subía y bajaba uniformemente a la velocidad de 130 latidos por minuto, normal para un neonato. La insistente enfermera apartó las manos de los sanitarios y pidió silencio mientras colocaba un estetoscopio para escuchar el latido. No había sonido: el corazón no latía.

Empezó a comprimir el pecho del bebé y cuando el neonatólogo jefe irrumpió en la sala le puso sobre la mano una jeringuilla, diciendo: «Es un neumopericardio. Pínchele el corazón».

El radiólogo, que acababa de obtener los resultados de su escáner, confirmó el diagnóstico de la enfermera y el neonatólogo introdujo la jeringa en el corazón, liberando lentamente el aire que había estrangulado el corazón del bebé. Le habían salvado la vida y poco a poco recuperó su color normal.

Más adelante, el equipo supo por qué el monitor cardiaco los había confundido. Se trata de un aparato diseñado para medir actividad eléctrica, no latidos reales. Los nervios cardiacos del bebé estaban disparando (ordenando al corazón que latiera al ritmo apropiado) pero el aire del saco alrededor del músculo cardiaco le impedía latir. El paro cardiaco sólo se hizo patente cuando la enfermera utilizó el estetoscopio para escuchar si el corazón bombeaba correctamente.

Esta historia la recogió Gary Klein, un psicólogo que estudia el proceso de la toma de decisiones bajo presión y en situaciones muy delicadas. Klein pasa el tiempo con bomberos, controladores de tráfico aéreo, operadores de centrales eléctricas y equipos de unidades de cuidados intensivos.

La historia del bebé aparece en un capítulo titulado «El poder de los relatos» de su libro *Las fuentes del poder*¹.

Según Klein, en los ámbitos profesionales donde ha trabajado se cuentan relatos una y otra vez debido a la sabiduría que contienen. Los relatos son eficaces a la hora de enseñar técnicas y demuestran hasta qué punto el contexto puede confundir a las personas y provocar que tomen decisiones equivocadas. Los relatos ilustran relaciones causales en las que no habíamos caído antes y destacan soluciones inesperadas e ingeniosas a los problemas.

En términos médicos, el relato anterior enseña una lección importante porque explica cómo diagnosticar y tratar una afección concreta como es el neumopericardio. En sentido más amplio, desaconseja al personal médico que se fie demasiado de las máquinas. El monitor cardiaco funcionaba perfectamente pero no pudo reemplazar la percepción de un único ser humano con un sencillo estetoscopio.

Estas enseñanzas médicas no son especialmente útiles para personas que no trabajen en un entorno sanitario, pero el relato es inspirador para cualquiera. Es la historia de una mujer que se mantuvo en sus trece pese a la implícita presión a conformarse con la opinión colectiva. Es el cuento del más débil en el contexto jerárquico hospitalario, donde la enfermera informa al jefe de neonatología del diagnóstico correcto. Una vida pendía de su determinación de no abandonar su convencimiento.

Así pues, el poder de este relato es doble porque ofrece una simulación (información de cómo actuar) e inspiración (motivación para actuar). Observe que ambas ventajas están diseñadas para generar acción. En los últimos capítulos hemos visto que una idea creíble consigue que la gente crea y una idea emocional logra que se interese. En este capítulo veremos que las historias correctas hacen que la gente actúe².

1. Hablando de trabajo en el comedor de Xerox

Las fotocopadoras son, quizá, las máquinas más complejas que cualquiera de nosotros usaremos jamás. ¿Qué otro aparato del día a día combina tecnología óptica, mecánica,

química y eléctrica? El simple hecho de que funcione ya es una maravilla, aunque a veces se estropean. Cuando surge un problema (uno de esos que el habitante de un cubículo no es capaz de solucionar abriendo y cerrando la bandeja del papel varias veces), hay que llamar a un técnico de reparación muy cualificado para averiguar qué está ocurriendo.

El investigador Julian Orr ha tenido muchos contactos con técnicos de reparación de fotocopiadoras Xerox y ha descubierto que pasan mucho tiempo intercambiándose historias como la siguiente, que le contó un vendedor de la marca durante un juego de cartas a la hora del almuerzo (incluimos algunas notas explicativas entre paréntesis). El vendedor empieza refiriéndose a un cambio mecánico reciente efectuado por los diseñadores de las fotocopiadoras con vistas a evitar que una subida de tensión chamusque múltiples componentes.

«La nueva configuración de la caja XER evita que se chamusque si se tiene un dicorotrón de superficie curva. En lugar de eso, ahora se activa el interbloqueo de 24 voltios del suministro eléctrico de bajo voltaje y la máquina se bloquea. Cuando vuelve a funcionar, da un error E053 (se trata de un código de error engañoso que se refiere a un área de la máquina no relacionada con el problema real).

Eso es precisamente lo que teníamos al final del tubo y Weber y yo nos pasamos horas intentando encontrarlo. No era más que un dicorotrón en mal estado. Al final pudimos ponerlo en funcionamiento el tiempo suficiente para obtener el E053 con un F066 y en cuanto revisamos los dicorotrones encontramos uno que estaba completamente muerto... (Orr indica que aquí se produce una pausa larga mientras juegan a las cartas). Menuda gracia»³.

Los jugadores de cartas en el comedor no hacían más que hablar de trabajo, como hacemos todos. Puede que, en nuestro mundo, un error E053 engañoso no constituya una emergencia, pero no cabe duda de que todos tenemos nuestros equivalentes.

¿Por qué habla la gente de trabajo? Parte de la razón podría ser tema de estudio de una asignatura de introducción a la humanidad: nos gusta hablar con los demás de las cosas que tenemos en común. Los reparadores de Xerox trabajan con fotocopiadoras y por eso hablan de ellas, aunque ése no es el único factor en juego aquí. Por ejemplo, el autor del relato anterior podía haber compartido el mensaje general de la historia sin los detalles: «Hoy he tenido un problema gordísimo que me ha costado cuatro horas solucionar. Me alegro de que todo haya terminado ya». O podría haberse adelantado directamente hasta la moraleja: «Después de horas con aquel lío, descubrí que el problema era un mísero dicorotrón quemado. ¿Qué tal te ha ido a ti?».

En vez de eso, cuenta un relato mucho más interesante para sus compañeros de mesa, que incluye drama (un código engañoso que lleva a dos hombres a buscar de la ceca a la meca hasta que, después de mucho trabajo y reflexión, descubren que el problema es más sencillo de lo que habían pensado en un principio). ¿Por qué es tan interesante este formato relatado?

Porque permite que sus compañeros de mesa participen. Les está proporcionando información suficiente para que ellos puedan elucubrar cómo habrían actuado en la misma situación. Cualquiera en el comedor que no estuviera al tanto del código E053 engañoso ya se habrá creado su «concepto E053». Antes, sólo había una manera de responder a un código E053; ahora, los técnicos saben que tienen que estar alerta ante una situación de código E053 engañoso.

En otras palabras, el relato es en parte entretenido y en parte formativo. Hablar de negocios proporciona pistas importantes para responder ante el mundo, enseñando a las enfermeras a no fiarse ciegamente de los monitores cardiacos y a los técnicos de fotocopiadoras a no dejarse engañar por un código E053.

Pero los relatos anteriores no sólo transfieren información. La historia de Xerox no es el equivalente funcional de un mensaje electrónico que se enviara por toda la empresa advirtiendo de que hay que estar atentos a códigos E053 falsos relacionados con dicorotrones chamuscados. Aquí ocurre algo más profundo, aunque va a hacer falta analizarlo para descubrir el valor añadido que aportan estos relatos.

2. El público im-pasivo

Los relatos se asocian íntimamente al ocio (en el cine, la literatura, la televisión y las revistas). Por eso, cuando un niño nos pide que le contemos un cuento está pidiendo entretenimiento, no formación.

Ser el público de un relato parece un papel pasivo. Después de todo, ver la televisión y apoltronarse suele venir a decir una misma cosa. Sin embargo, el adjetivo pasivo podría ser una exageración. En realidad, cuando leemos un libro, tenemos la sensación de que el autor nos lleva a su propio mundo, cuando un amigo nos cuenta una historia, sentimos empatía instintivamente y, cuando vemos una película, nos identificamos con los protagonistas.

Pero, ¿qué ocurre cuando un relato consigue implicarnos de una forma menos intuitiva y más dramática? Un equipo de investigadores ha llegado a la apasionante conclusión de que la división entre el público y el protagonista de una historia no está nada definida.

Tres psicólogos interesados en la comprensión humana de los relatos crearon varias historias que los participantes de un estudio debían leer en un ordenador⁴. Los dividieron en dos grupos: el primero leyó una historia que asociaba un objeto con el personaje principal de la historia, por ejemplo, «Juan se puso el jersey antes de marcharse a correr». El segundo grupo leyó un relato en el que el mismo objeto se separaba del protagonista: «Juan se quitó el jersey antes de marcharse a correr».

Dos frases después, el relato incluía una referencia al jersey y el ordenador podía calcular el tiempo que tardaban los participantes en leer la frase. Algo extraño sucedió, porque a las personas que pensaban que Juan se había quitado el jersey antes de correr les costó más

tiempo leer la frase que a los que creían que lo llevaba puesto.

El resultado es sutil a la par que fascinante, dado que implica que nos creamos una especie de simulacro geográfico a partir de las historias que escuchamos. Una cosa es defender que leer cuentos nos hace ver imágenes mentalmente (afirmación que a todos nos parece intuitiva) y otra, bien distinta, es explicar que cuando Juan se quitó el jersey lo dejó en su casa, es decir, en un lugar más recóndito de nuestro cerebro. Para que fuera verdad, no sólo tendríamos que visualizar la historia en una pantalla mental ficticia sino que, de algún modo, estaríamos simulándola y completándola con las relaciones espaciales análogas (por muy vagas que sean) que se describen en el relato. Estos estudios sugieren que el público pasivo no existe y que, cuando escuchamos una historia, pasamos con la mente de una habitación a otra⁵. Cada vez que oímos un relato lo simulamos. Pero, ¿para qué sirve la simulación?

A un grupo de estudiantes de la UCLA se les pidió que pensarán en algún problema actual que les preocupara pero que fuera solucionable en el futuro, como por ejemplo los estudios o una relación.

Se les dijo que el objetivo del experimento era ayudarles a solucionar el problema con eficacia y recibieron unas instrucciones breves al respecto: «Conviene pensar en el problema, saber más sobre él, tomar las medidas para solucionarlo... Resolverlo puede reducir el estrés, hacernos sentir satisfechos por la forma en que lo hemos solucionado y ayudarnos a madurar por la experiencia». Después de recibir estas instrucciones, el grupo de control fue enviado a sus casas con el encargo de que se pusieran en contacto con el laboratorio una semana después.

El segundo grupo de estudiantes, denominado grupo de simulación de los acontecimientos, permaneció en el laboratorio. Se les pidió que simularan mentalmente cómo se había desarrollado el problema:

«Nos gustaría que visualizaran la aparición de este problema. Visualicen su inicio, repasando con todo detalle desde el primer incidente y estudiando cada fase paso a paso, según fue surgiendo. Visualicen las medidas que hayan tomado. Recuerden lo que dijeron y lo que hicieron. Visualicen el contexto, las personas que estaban alrededor y el lugar donde estaban ustedes».

Los integrantes del grupo de simulación de los acontecimientos debían desandar paso a paso los sucesos que habían originado su problema. Era de suponer que revisar la cadena de causalidad podría ayudar a los estudiantes a pensar cómo solucionar el problema, como si se tratara de programadores enfrascados en una resolución sistemática de problemas.

A un tercer grupo, llamado de simulación de resultados, se le pidió que simulara mentalmente un resultado positivo para el problema:

«Imaginen que el problema estuviera empezando a solucionarse y ustedes comenzaran a salir de una situación estresante. Imagínense el alivio que les

supondría. Visualicen la satisfacción que experimentarían después de haber solucionado el problema. Imaginen lo seguros que se sentirían, sabiendo que han abordado el problema con éxito».

Los simuladores de resultados se centraron en el resultado futuro deseado: ¿qué pasaría si hubiera conseguido dejar el problema atrás?

Después de este primer ejercicio, enviaron a ambos grupos de simulación a sus casas, pidiéndoles que dedicaran cinco minutos al día a repetir sus simulaciones y volvieran al laboratorio transcurrida una semana.

Ha llegado el momento de participar desde casa: pronostique rápidamente cuál de los tres grupos de estudiantes corrió mejor suerte con sus problemas (una pista: no es el grupo de control).

La respuesta es que el grupo de simulación de los acontecimientos (que tenía que representarse cómo se habían sucedido los hechos) fue el mejor en casi todos los aspectos. Simular hechos pasados es mucho más fructífero que imaginarse resultados futuros. De hecho, la distancia entre ambos grupos aumentó inmediatamente después de la primera sesión en el laboratorio. La primera noche, el grupo de simulación de los acontecimientos ya estaba experimentando una subida positiva de ánimo respecto a los dos grupos restantes.

Cuando regresaron una semana más tarde, la ventaja de ese grupo se había agrandado y eran los más propensos a haber tomado medidas concretas para solucionar sus problemas, haber pedido consejo y apoyo a otras personas y sentir que habían madurado y aprendido de la experiencia.

Tal vez estos resultados le parezcan algo ilógicos porque la literatura psicológica está repleta de gurús que nos animan a visualizar el éxito. Resulta que una actitud mental positiva no basta para hacer bien el trabajo. Al parecer, los gurús financieros no deberían pedirnos que nos imaginemos podridos de dinero, sino que repitamos los pasos que nos han llevado a ser pobres.

La simulación mental funciona porque no somos capaces de imaginar acontecimientos o secuencias sin evocar los mismos módulos del cerebro que empleamos en las actividades físicas reales⁶.

Los escáneres cerebrales demuestran que, cuando una persona imagina una luz intermitente, se activa la zona visual del cerebro y, cuando imagina que alguien le está dando golpecitos en la piel, se activan las zonas táctiles del cerebro. Pero la actividad de la simulación mental no se limita al interior de la cabeza, sino que la gente que imagina palabras que empiezan con una be o una pe no puede evitar realizar un ligero movimiento oclusivo en los labios y los que se imaginan mirando la Torre Eiffel no pueden resistirse a elevar la mirada. La simulación mental es capaz incluso de alterar respuestas físicas viscerales. Así, cuando bebemos agua pero imaginamos que es zumo de limón, salivamos más. Todavía más sorprendente es que cuando

bebemos zumo de limón pero imaginamos que es agua, salivamos menos.

Las simulaciones mentales nos ayudan a controlar las emociones. Por ejemplo, en el tratamiento estándar para las fobias de diversos tipos (a las arañas, a hablar en público, a viajar en avión, etc.), se enseña a los pacientes un proceso de relajación que inhibe la ansiedad y a continuación se les pide que visualicen el contacto con los objetos de su miedo. Las primeras visualizaciones arrancan desde la periferia del miedo. Alguien que tenga fobia a volar puede empezar imaginándose el trayecto en coche hacia el aeropuerto. A continuación, el terapeuta lleva al paciente de la mano a través de una serie de visualizaciones que se aproximan cada vez más al corazón del miedo («Ahora los motores del avión aceleran sobre la pista; el ruido cada vez es mayor...»). En cada momento, las visualizaciones crean ansiedad y la persona se detiene y echa mano de la técnica de relajación para restablecer el equilibrio.

Observe que estas visualizaciones se centran en los propios acontecimientos o en el proceso, y no en el desenlace. Nadie se ha curado jamás de una fobia imaginando lo feliz que será cuando haya desaparecido.

La simulación mental ayuda a solucionar problemas. Hasta en las situaciones de planificación más mundanas, simular mentalmente los hechos nos ayuda a pensar en cosas que, de otro modo, habríamos pasado por alto. Imaginar una visita al hipermercado nos recuerda que podemos pasar por la tintorería de ese mismo centro comercial. Las simulaciones mentales nos hacen anticipar la respuesta adecuada a situaciones futuras. Representar una posible discusión con el jefe, imaginando lo que nos diría, puede ayudarnos a tener a disposición las palabras justas llegado el momento (y evitar decir lo incorrecto). Los estudios sugieren que los ensayos mentales son capaces de impedir que recaigamos en un mal hábito como fumar, beber o comer demasiado. A una persona que quiera acabar con su problema de alcoholismo le valdrá de mucho imaginar lo que hará el domingo de la Super Bowl, es decir, cómo deberá responder cuando alguien se levante a por cervezas.

Quizá lo más sorprendente de todo es que la simulación mental también favorece la adquisición de técnicas. Un análisis de 35 estudios con 3.214 participantes demostró que la simulación mental por sí sola (sentarse en silencio, inmóviles, imaginando que realizamos satisfactoriamente una acción de principio a fin) mejora considerablemente el rendimiento⁷. Los resultados se confirmaron a lo largo de un amplio número de tareas. Por ejemplo, la simulación mental ayudaba a soldar mejor, a tirar dardos mejor, a tocar mejor el trombón o a realizar mejor las piruetas del patinaje artístico de competición. Evidentemente, la práctica mental es más eficaz cuando implica una actividad intelectual (como tocar un trombón) que otra física (como hacer juegos malabares), pero la magnitud de los beneficios que aporta es amplia como promedio. En términos generales, la práctica mental en solitario reportaba aproximadamente dos tercios de los beneficios que la práctica física real.

La concesión es sencilla: simular algo mentalmente no es exactamente lo mismo que hacerlo de verdad, pero casi. Y, para volver al mundo de las ideas contagiosas, lo que estamos sugiriendo es que las historias perfectas son, en realidad, una simulación. Los relatos vendrían

a ser simuladores de vuelo para el cerebro. Escuchar la historia de la enfermera y el monitor cardiaco no es como estar allí, pero se parece mucho.

Si no, piense en la historia del código E053 de Xerox. ¿Por qué es mejor escuchar este relato que leer un comunicado sobre indicadores E053 engañosos en el manual de formación? Precisamente porque los simuladores de vuelo son mejores para los pilotos que montañas de información. Cuanto más simule la formación las acciones que debemos tomar en el mundo real, más eficaz será. Una historia es poderosa cuando ofrece el contexto que le falta a la prosa abstracta. Volvemos a la teoría del velcro de la memoria, aquella idea que defendía que cuantos más ganchos coloquemos en nuestras ideas más contagiosas serán. El relato del E053 se apoya sobre emociones como la frustración de no poder identificar el problema y dejarse confundir por el código de la máquina. Se sustenta asimismo en el contexto histórico, es decir, la idea de que el cambio reciente de la configuración de la caja XER condujo a este nuevo error. Y, al final, ofrece una especie de moraleja de múltiple nivel: no hay que fiarse ciegamente del código de error. El escepticismo frente a los códigos es algo que los técnicos pueden aplicar a cada futuro encargo que reciban.

A un médico le puede resultar fácil tratar una apendicitis una vez diagnosticada, pero el problema consiste en aprender a distinguir entre una apendicitis inflamada y un estómago pachucho, una intoxicación o una úlcera. Piense también en los estudiantes de introducción al álgebra, capaces de resolver ecuaciones complejas, que se quedan fulminados cuando se les presenta un problema sencillo de vocabulario que implica exactamente la misma operación matemática. El problema equis no siempre se presenta como tal.

He aquí el papel de las historias: trasladar el conocimiento a un marco de trabajo más real y verdadero para nuestras existencias diarias, parecido a un simulador de vuelo. Después de todo, ser el público de una historia no es tan pasivo porque, en el interior, nos estamos preparando para actuar.

CONSULTORIO

TRATAR CON ALUMNOS PROBLEMÁTICOS

La situación: los profesores tienen que enfrentarse al esporádico pesado de la clase, un alumno enfadado, agresivo o desafiante. A muchos docentes les coge desprevenidos y no están seguros de cómo actuar en esta situación. En este consultorio compararemos dos mensajes diferentes, diseñados para compartir estrategias para tratar con estos alumnos.

Primer mensaje: elaborado por la Universidad de Indiana como recurso para su personal docente⁸:

- Mantenga la calma. Afloje el ritmo y regularice sus respiraciones. No se ponga a la defensiva.
- No pase por alto al alumno. Intente suavizar su enfado. Quede con él en el descanso

o después de las clases. Durante la reunión, reconozca los sentimientos del alumno y escuche. Hable con profesionalidad y cortesía.

Comentarios al primer mensaje: observe que no hay nada inesperado ni fuera del sentido común (si tratar con alumnos difíciles fuera de sentido común, ¿qué necesidad habría de publicar consejos para tratar con ellos?). La mayor parte de los consejos (mantenga la calma, no se ponga a la defensiva, intente suavizar su enfado) son, a la vez, demasiado abstractos y demasiado obvios como para contagiarse (pocos profesores piensan que haya que desmadrarse en respuesta a un estudiante problemático).

Segundo mensaje: lo envió espontáneamente a un grupo de discusión una profesora llamada Alyson Buckman, que quería compartir su experiencia con el resto de profesores del grupo:

«Tuve un alumno (...) que hablaba en voz alta desde la última fila de la clase mientras yo explicaba la lección. Podía escuchar sus comentarios desde el encerado y lo mismo todos los demás alumnos. También estaba en desacuerdo conmigo en todo, fuera lo que fuera. Los alumnos empezaron a quejarse de su comportamiento en sus diarios y sugirieron métodos de tratar con él que, por lo general, estaban pensados para humillarlo.

Intenté varias cosas desde el principio pero finalmente un día, terminada la clase, lo llamé a él y a su confidenta en clase y fijamos una cita en mi despacho. Me aseguré de que habría testigos durante la reunión (una de las ventajas de trabajar en un despacho compartido). Creo que la confidenta se había visto atrapada en su papel mientras que el otro alumno se limitaba a utilizar su cuerpo como medio de perturbación.

Cuando me reuní con aquel peleón, apareció con gafas de sol y un comportamiento totalmente desafiante. Yo empecé pidiéndole que me dijera qué estaba pasando en la última fila y él me respondió que no estaba de acuerdo conmigo. Intenté hablar sobre ello pero me topé con su silencio.

No conseguí que me escuchara hasta que le expliqué que otros alumnos se habían quejado y habían sugerido varios métodos para solucionar la situación. En aquel momento, su lenguaje corporal cambió completamente, al igual que su comportamiento. Desde entonces no tuve ningún problema con él. Mi conclusión más básica de esta pequeña lección docente es que los alumnos que muestran desprecio hacia el profesor pueden controlarse perfectamente mediante los demás alumnos. Después de todo, él pensaba que presumía para ellos y se dio cuenta de que ellos no querían verlo ni en pintura».

Comentarios al segundo mensaje: esta historia nos permite simular el proceso de tratar con un alumno problemático porque nos anima a acompañar a Buckman mientras decide cómo solucionar el problema. Fíjese en que muchos de los puntos del primer mensaje

aparecen aquí, aunque dentro del relato en lugar de en una lista. La profesora intenta suavizar el enfado del alumno, queda con él en privado y mantiene la calma constantemente.

Lista de control	PUNTUACIÓN	
	Primer mensaje	Segundo mensaje
Simple	✓	✓
Unívocamente inesperado	—	✓
Concreto	✓	✓
Creíble	✓	✓ ✓
Emotivo	—	✓
Sucesión de hechos	—	—

La solución: (fundamentalmente, utilizar la presión de los iguales para controlar al alumno) es, a la vez, concreta e inesperada. No pertenece al sentido común. Cualquiera habría supuesto que a un alumno problemático no le importara lo que pensasen sus compañeros. Nos identificamos con Buckman, que consigue que nos importe el desenlace: ya sabemos que es más fácil interesarse por una persona que por una lista de instrucciones.

3. Historias que inspiran: el caso de Jared

A finales de los noventa, el gigante de la comida rápida Subway lanzó una campaña pregonando lo sana que era su nueva línea de bocadillos. Se apoyaba en datos estadísticos, ya que incluía siete modelos de emparedado con menos de seis gramos de grasa. Por lo que respecta a las estadísticas, no está nada mal (una cucharada de aliteración ayuda a tragarse la medicina), pero el lema de «7 con menos de 6» no se contagió como su siguiente campaña, centrada en la extraordinaria historia de un universitario llamado Jared Fogle.

Jared tenía un grave problema: en su primer año de universidad se había inflado hasta alcanzar los 193 kilos de peso. Llevaba camisetas de la talla 6XL, la mayor disponible en las tiendas de tallas grandes. Sus pantalones tenían un talle de metro y medio.

Su padre, un médico de atención primaria de Indianápolis, llevaba años advirtiéndole de su peso sin mucho éxito, hasta que un día, en diciembre, el compañero de cuarto de Jared, que se estaba preparando para ingresar en la facultad de Medicina, observó que se le habían hinchado los tobillos. Diagnosticó correctamente edema, una afección en la que el cuerpo retiene líquidos porque la sangre no es capaz de transportar suficientes fluidos y que suele derivar en diabetes, problemas de corazón e incluso infarto prematuro. El padre de Jared le dijo que, dado su peso y estado de salud general, tal vez no llegase a los 35.

En las vacaciones de la primavera siguiente a su visita al hospital en diciembre, Jared decidió adelgazar. Motivado por la campaña «Siete con menos de seis», probó su primer bocadillo de pollo. Le gustó tanto que acabó desarrollando su propia *dieta Subway*: un bocadillo vegetal para comer y otro, de pavo, para cenar.

Después de tres meses de haber iniciado la dieta Subway se subió a la báscula y la aguja marcaba 150 kilos. Había perdido casi 45 en tres meses comiendo y cenando en Subway. Siguió la dieta unos meses más y llegó a perder hasta medio kilo al día. En cuanto se lo permitió su estado físico, comenzó a andar todo lo que pudo, dejó de coger el autobús para ir a clase y subía por las escaleras del centro comercial en lugar de por la escalera mecánica.

La historia de cómo la inspiradora pérdida de peso de Jared se convirtió en un fenómeno nacional comienza con un artículo que apareció en el *Indiana Daily Student* de abril de 1999. Lo firmaba Ryan Coleman, antiguo compañero de habitación de Jared. Coleman lo había visto después de perder peso y casi no lo reconoció. Escribió con emotividad lo que significaba ser obeso para Jared:

«Cuando Fogle se inscribía en una asignatura, no basaba su elección en el profesor ni en el horario, como la mayoría de los estudiantes. Él se apuntaba a las clases que tuvieran sillas donde se pudiera sentar.

Mientras que a la mayoría les preocupaba encontrar una plaza en el aparcamiento cerca del campus, a Fogle le preocupaba encontrar una plaza donde no hubiera un coche aparcado cerca, porque necesitaba espacio para abrir la puerta del conductor y salir del coche»⁹.

El artículo terminaba con una cita de Jared: «Subway me ha ayudado a recuperar mi vida y empezar de nuevo. Nunca seré capaz de devolverles el favor». Tal vez fuera la primera vez que a una cadena de comida rápida se le atribuía la transformación de la vida de una persona de una forma tan profundamente positiva.

Después, un periodista de la revista *Men's Health* que estaba escribiendo un artículo sobre dietas raras que funcionan vio por casualidad el artículo del *Indiana Daily* sobre Jared e incluyó una mención a la dieta del bocadillo. El artículo no indicaba el nombre de Jared, ni siquiera dónde compraba los bocadillos, sino que se refería a ellos simplemente por su término genérico.

El eslabón clave en la cadena fue el propietario de una franquicia de Subway llamado Bob Ocwieja, que leyó el artículo y creyó que tenía potencial. Dedicó su tiempo libre a localizar al director creativo de la agencia publicitaria de Subway en Chicago, de nombre Richard Coad, y le sugirió que echara un vistazo al artículo. Coad dice «al principio me reí, pero lo investigamos».

Jared es el héroe de esta historia de adelgazamiento, pero Ocwieja y Coad son los héroes de nuestra historia de las ideas: Ocwieja por reconocer el potencial de una historia y Coad por dedicar recursos a investigarla.

Coad y Barry Krause, presidente de la agencia de publicidad Hal Riney, enviaron a un becario a Bloomington, Indiana, con la vaga instrucción de encontrar al misterioso chico de la dieta del bocadillo y descubrir dónde comía ya que podía haber resultado perfectamente que Jared fuera cliente de otra cadena de comida rápida.

El becario no estaba seguro de qué tenía que hacer y su plan provisional fue presentarse en Bloomington, buscar en las páginas amarillas y pasarse por todas las bocadillerías de la ciudad. Afortunadamente para él, la operación no resultó tan complicada. El primer restaurante que visitó era una franquicia de Subway junto al campus universitario. Se lanzó a describir al misterioso comensal y con sólo escuchar una frase el empleado del mostrador respondió: «Ah, sí, es Jared. Viene todos los días».

El empleado volvió victorioso. Jared era real y había adelgazado muchísimo comiendo en Subway. La agencia pensó que tenía una gran historia entre manos.

Pero el caso de Jared se topó con otro obstáculo. El presidente de la agencia de publicidad, Krause, llamó al director de mercadología de Subway para contarle la historia de Jared y éste no quedó nada impresionado. Acababa de empezar a trabajar en la empresa, procedente de otra cadena de comida rápida, y respondió: «Eso ya lo he visto antes. La comida rápida no puede ir de sana». Él prefería lanzar una campaña centrándose en el sabor de los nuevos bocadillos.

Sin embargo, para satisfacer a Krause el director de mercadología se pondría en contacto con los abogados de Subway que, previsiblemente, dijeron que la campaña de Jared no era factible. Parecerían estar haciendo una declaración médica que podía entrañar responsabilidades, *blablablá*. La única manera de evitar cualquier responsabilidad era incluir un aviso que dijera: «No recomendamos esta dieta. Consulte primero a su médico».

La idea parecía muerta, pero Krause y Coad no estaban dispuestos a tirar la toalla. Subway, como tantas otras franquicias estadounidenses, gestiona compañías publicitarias a dos niveles: nacional y regional. Por eso, aunque la oficina nacional de Subway había vetado la campaña de Jared, algunos franquiciados regionales expresaron su interés y su disposición respecto a lanzar los anuncios usando los fondos de la publicidad regional.

Entonces surgió otro obstáculo más, ya que los franquiciados no solían pagar para realizar

anuncios, sino que se limitaban a sufragar los gastos de difundir los anuncios en su región. La publicidad la solía financiar la oficina nacional. ¿Quién iba a pagar los anuncios de Jared?

Krause decidió hacerlos gratis. Dijo: «Por primera y única vez en mi carrera, di el visto bueno para filmar un anuncio que no íbamos a cobrar».

El anuncio apareció por primera vez el 1 de enero de 2000, justo a tiempo para la epidemia anual de buenos propósitos de año nuevo. Se veía a Jared delante de su casa. «Éste es Jared—decía el locutor—. Antes pesaba 193 kilos». Aparecía una foto de Jared con sus pantalones de metro y medio de talle. «Hoy pesa 82, gracias a lo que él llama la dieta Subway». A continuación, el locutor describía el plan nutricional de Jared y concluía diciendo que: «La dieta, junto con andar mucho, le ha funcionado. No decimos que sirva para cualquiera y debería consultar a su médico antes de empezar cualquier régimen. Pero funcionó para Jared».

Krause recuerda que el día siguiente empezó a sonar el teléfono desde por la mañana y no paró en todo el día. Llamó *USA Today*, la ABC y Fox News. Al tercer día llamó Oprah. «He hablado con muchos mercadólogos a lo largo de los años que querían conseguir la atención de los medios—explica Krause—. Nadie ha logrado nunca nada prodigando llamadas a Oprah. La única vez que he triunfado en mi carrera con Oprah fue con Jared, y nos llamó ella».

Varios días después, la oficina nacional de Subway llamó a Krause para preguntarle si el anuncio podía emitirse a escala nacional. En 1999, las ventas de Subway habían estado flojas. En 2000, subieron un 18% y otro 16% más en 2001. En aquel momento, otras cadenas de bocadillos (mucho más pequeñas) como Schlotzsky's o Quiznos crecían a un ritmo de alrededor del 7% anual¹⁰.

La historia de Jared tiene un toque de valor de simulación. Facilita relativamente imaginarse lo que sería adoptar la dieta Subway (pedir la comida, pedir la cena, caminar el resto del tiempo), pero no se trata tanto de un simulador de vuelo como de un subidón de moral. ¡Un tipo inmenso perdió 111 kilos con un régimen que se inventó él mismo! La historia representa una excelente patada en el trasero para cualquiera que lleve tiempo intentando perder esos últimos cinco kilos.

Del mismo modo que la enfermera con la que hemos abierto el capítulo, esta historia también posee resonancia emocional. Hasta la gente delgada que no esté interesada en perder peso puede inspirarse con el relato de Jared, el universitario que luchó con todo en su contra y triunfó gracias a la perseverancia. He aquí el segundo gran beneficio que proporcionan las historias: la inspiración que impulsa a actuar tanto como la simulación.

Por cierto, habrá observado que esta campaña funciona mucho mejor que la de «7 con menos de 6». Ambas explotan el mismo terreno (recalcan la disponibilidad de bocadillos nutritivos y bajos en grasa) y ofrecen la promesa de perder peso, pero una tuvo un éxito modesto y la otra causó sensación.

Lo que hemos defendido en este libro (y esperamos haberle convencido a estas alturas) es que

se podía haber pronosticado de antemano que la campaña de Jared sería la ganadora. Observe lo bien que puntúa en la lista SUCCESS, ya que es:

- *Simple*: coma bocadillos y adelgazará (tal vez en exceso porque, francamente el bocadillo de albóndigas con extra de mayonesa no ayuda a perder peso).
- *Unívocamente inesperada*: un tipo perdió un quintal comiendo comida rápida... La historia infringe nuestros conceptos sobre la comida rápida, que tienen que ver más con el Jared gordo que con el delgado.
- *Concreta*: piense en los descomunales pantalones, la inmensa pérdida de contorno y la dieta compuesta de determinados bocadillos. Es mucho más similar a una fábula de Esopo que a una abstracción.
- *Creíble*: posee el mismo tipo de veracidad de una antiautoridad que vimos en la campaña antitabaquismo de Pam Laffin. El chico que solía llevar pantalones de metro y medio nos da consejos para adelgazar.
- *Emotiva*: nos importan más las personas como Jared que los colectivos. La campaña incide en áreas profundas de la jerarquía de Maslow, al tratar de un chico que alcanzó su potencial gracias a una bocadillería.
- *Sucesión de hechos*: nuestro protagonista lucha con todo en contra y sale victorioso. Nos inspira a todos a hacer lo mismo.

Como comparación, evaluemos también la campaña «7 con menos de 6». Es simple, pero fíjese en que el mensaje esencial es mucho menos apasionante («ofrecemos una variedad de bocadillos bajos en grasas» frente al «coma en Subway, pierda peso y cambie su vida» de Jared). El primer argumento vende brocas, mientras que el segundo le explica cómo colgar el retrato de su hijo.

«7 con menos de 6» es mucho menos inesperado. La historia de Jared tiene mucho efecto porque infringe nuestro concepto, asentado, de que la comida rápida engorda; la otra campaña ataca el mismo concepto, pero lo hace de una forma mucho más tangencial. No es concreta porque los números no lo son. Es creíble sólo en tanto que no fija el límite demasiado alto (casi nadie se sorprende de que un bocadillo tenga menos de seis gramos de grasa, por lo que no hacen falta muchos argumentos para convencernos). No es emocional y tampoco es una sucesión de hechos.

Cualquiera que haya leído este libro podría haber analizado estas dos campañas publicitarias nacionales en Estados Unidos, valoradas en varios millones de dólares, y elegido la correcta simplemente confrontándolas con la lista SUCCESS (ahora bien, la cosa no es tan fácil si no se ha leído este libro. El director de publicidad nacional, por ejemplo, con toda una vida de experiencia intentando contagiar ideas, quería desentenderse de la historia de Jared).

Otro aspecto fascinante de la historia de Jared es la cantidad de personas que tuvieron que trabajar intensamente para hacerla realidad. Piense en cuántos hechos improbables tuvieron

que suceder para que Jared llegara a la televisión: el encargado del restaurante Subway tuvo que tener la suficiente iniciativa como para llamar la atención del director creativo respecto al artículo de la revista (¿sus empleados de cara al público harían algo así?).

El director creativo tuvo que ser lo suficientemente inteligente como para invertir recursos en lo que podría haber sido un intento inútil (¿fue realmente un intento con una buena amortización de la inversión?). El presidente de la agencia de publicidad tuvo que hacer el anuncio gratis porque sabía que estaba ante algo importante (¡gratis!). El equipo de mercadología nacional de Subway tuvo que tragarse su orgullo y reconocer que había cometido un error no aceptando la historia de Jared desde el principio.

Ninguna de estas acciones es trivial; no se trata de conductas rutinarias. ¿Cuántas grandes ideas se han extinguido porque alguien en el medio (un eslabón entre la fuente de la idea y su destino final) tiró la toalla? En el mundo normal, un propietario de franquicia se habría divertido con la historia de Jared y la habría colgado en el tablón de anuncios en la pared de camino a los servicios para entretenimiento de sus empleados. Ése podría haber sido el final de la historia.

Jared nos recuerda que no siempre hace falta crear ideas contagiosas, sino que, a menudo, es más fácil y útil identificarlas. ¿Y si los profesores de historia compartieran concienzudamente los métodos docentes que les hayan funcionado a la perfección con sus alumnos? ¿Y si pudiéramos contar con voluntarios de ONG al acecho de actos simbólicos o encuentros que puedan inspirar a otras personas dentro de su organización? ¿Y si pudiéramos contar con que nuestros jefes apostaran por una idea importante? No hace falta admirar los bocadillos Subway para elogiar el proceso de sacar a la luz una gran idea.

4. El arte de reconocer

¿Cómo podemos asegurarnos de no dejar que una gran idea, un Jared en potencia, pase desapercibida por delante de nuestras narices? El arte de reconocer no es complicado, pero tampoco es natural. Las ideas no levantan las manos para llamar nuestra atención, sino que tenemos que buscar las correctas deliberadamente. Pero, ¿qué es exactamente lo que estamos buscando?

En la introducción analizábamos un estudio en el que personas sin conocimientos pero formadas en el empleo de unas plantillas clásicas publicitarias eran capaces de crear anuncios infinitamente superiores a los desarrollados por otro grupo que no recibió formación. Del mismo modo que existen plantillas publicitarias de eficacia demostrada, también hay plantillas igual de válidas para relatar historias. Aprenderlas refuerza enormemente nuestra capacidad para reconocer una buena idea.

A Warren Buffet le gusta contar la historia de Rose Blumkin, la gestora de uno de los negocios en el que ha invertido¹¹. Blumkin es una mujer rusa que, a los 23 años, consiguió eludir un control fronterizo y entrar en Estados Unidos. No sabía inglés y tampoco había ido a la

escuela.

Blumkin abrió un negocio de muebles en 1973 con 500 dólares que había ahorrado. Casi 50 años después, su tienda de muebles ingresaba al año cien millones de dólares. A los 100 años de edad seguía presentándose a trabajar todos los días e incluso retrasó su centésimo cumpleaños para que coincidiera con un día de cierre. La competencia llegó a demandarla por infringir el acuerdo de libre comercio debido a que sus precios eran muy inferiores. Pensaban que vendía con pérdidas con la intención de llevarlos a la ruina. «Demostré al tribunal que era capaz de obtener beneficios vendiendo moquetas muy rebajadas e incluso le vendí al juez una moqueta por valor de 1.400 dólares», explica Buffet.

La historia de Rose Blumkin no está en el libro *Sopa de pollo para el alma*, pero podría estarlo. La serie *Sopa de pollo* se ha convertido en un fenómeno editorial, con más de 4.300.000 libros vendidos y 37 títulos publicados, entre los que se incluyen *Sopa de pollo para el alma de los padres*, *Sopa de pollo para el alma de los enfermeros* e incluso *Sopa de pollo para el alma de los aficionados a NASCAR*.

Los libros de *Sopa de pollo* manejan historias inspiradoras que levantan el ánimo, motivan y aportan energía. En ese sentido, son el opuesto de las leyendas urbanas, que tienden a reforzar una visión cínica, pesimista y a veces paranoica del mundo, como que un desconocido vaya a robarle un riñón, que la marca de bebidas Snapple apoye al Ku Klux Klan o que McDonald's ponga gusanos en las hamburguesas.

Lo extraordinario de estos relatos es que los autores no los escribieron sino que tuvieron conocimiento de ellos y los recogieron en un libro. Queremos entender qué hace que estas inspiradoras historias sean contagiosas y por ese motivo hemos analizado cientos de ellas, tanto de *Sopa de pollo* como de otras fuentes, buscando las similitudes subyacentes.

Aristóteles creía en cuatro grandes tramas dramáticas: tragedia simple, comedia simple, tragedia compleja y comedia compleja. El gurú de los guiones de televisión Robert McKee enumera 25 tipos de argumentos en su libro: la épica moderna, la trama de la desilusión, etc. Cuando terminamos de repasar una enorme pila de historias inspiradoras (un área mucho más restringida) llegamos a la conclusión de que existen tres argumentos básicos: el desafío, la conexión y la creatividad¹².

A partir de estos tres argumentos básicos se pueden clasificar más del 80% de las historias contenidas en la colección *Sopa de pollo* original. Aun más sorprendente es que también sirven para clasificar más del 60% de los artículos publicados en la revista *People* sobre personas que no son famosas. Cuando una persona de la calle sale en *People* suele deberse a que tiene una historia inspiradora que contar. Si nuestro objetivo es aportar energía e inspiración a los demás, estos tres argumentos son el punto de partida perfecto (por cierto, si usted es de esas personas que encuentran la serie *Sopa de pollo* más cursi que inspiradora, también le serán útiles las tres plantillas de argumentos; lo único que tiene hacer es suavizar un poco las tramas).

4.1 La trama del desafío

La historia de David y Goliat representa la clásica trama del desafío en que el protagonista consigue superar un reto formidable. En este caso, David derriba a un gigante con una honda casera. Existen variaciones reconocibles como la historia del desvalido o la del pobre que se hace rico. Al final, es la victoria de la pura voluntad frente a las adversidades.

El elemento principal de la trama del desafío es que los obstáculos parecen abrumadores respecto al protagonista. Que Jared llegue a pensar 82 kilos es una trama del desafío; que su vecino de 95 kilos pierda dos centímetros de cintura, no. Todos disponemos de un inventario inmenso de historias del desafío. Por ejemplo, la victoria de la selección estadounidense de hockey ante los rusos, favoritos, en los Juegos Olímpicos de 1980. O la batalla del Álamo, los cuentos de Horatio Alger, la independencia de Estados Unidos, el caballo de carreras Seabiscuit, *La Guerra de las Galaxias*, Lance Armstrong...

Las historias de desafíos inspiran aunque sean mucho menos dramáticas e históricas que los ejemplos anteriores. El relato de Rose Blumkin, por ejemplo, no implica a un personaje famoso. Las tramas del desafío son inspiradoras de una forma concreta; nos inspiran apelando a nuestra perseverancia y coraje. Nos animan a trabajar más, a aceptar nuevos retos y a superar los obstáculos. De alguna manera, después de leer cómo Rose Blumkin posponía su centésimo cumpleaños a una tarde en que la tienda estuviera cerrada, resulta más fácil ponerse a limpiar el garaje. Las historias de desafíos nos empujan a la acción.

4.2 La trama de la conexión

Hoy en día, la expresión buen samaritano se refiere a alguien que ayuda voluntariamente a otra persona en un momento de aflicción. Sin embargo, la parábola original de la Biblia, aunque guarda coherencia con esta definición, es todavía más profunda.

La historia comienza con un doctor de la ley que se acerca a Jesús para preguntarle qué se necesita para ir al cielo. Al jurista le interesa más poner a prueba a Jesús que aprender y cuando Jesús le pregunta cuál cree él que es la respuesta, éste le responde: «Amarás a tu prójimo como a ti mismo». Jesús acepta la respuesta del erudito que, a continuación (tal vez con la idea de limitar el número de personas a las que tiene que amar), quiere saber quién es su prójimo.

Como respuesta, Jesús le cuenta una parábola:

«Un hombre descendía de Jerusalén a Jericó y cayó en manos de unos ladrones, los cuales le despojaron e, hiriéndole, se fueron, dejándole medio muerto. Aconteció que descendió un sacerdote por aquel camino y, viéndolo, pasó de largo. Asimismo un levita, llegando cerca de aquel lugar y, viéndolo, pasó de largo. Pero un samaritano que iba de camino vino cerca de él y, viéndolo, fue movido a misericordia; acercándose, vendó sus heridas echándole aceite y vino y,

poniéndolo en su cabalgadura, lo llevó al mesón y cuidó de él. Otro día, al partir, sacó dos denarios y se los dio al mesonero, diciéndole: “cúidelo y todo lo que gaste de más yo se lo pagaré cuando regrese”. ¿Quién, pues, de estos tres te parece que fue el prójimo del que cayó en manos de los ladrones? Él dijo: “el que usó de misericordia con él”. Entonces Jesús le dijo: “ve, y haz tú lo mismo”»¹³.

Lo que les falta a los lectores contemporáneos respecto a este fragmento es un poco de contexto. El samaritano de la historia no era sólo un buen hombre, sino que era un buen hombre que atravesó un abismo social para ayudar a un herido. En aquella época existía una hostilidad tremenda entre samaritanos y judíos (los demás personajes de la parábola). Una analogía moderna de su estatus de paria podría ser un pandillero. La moraleja es clara: los buenos vecinos demuestran misericordia y compasión y no únicamente a los miembros de su propio grupo.

De esto precisamente trata el argumento de la conexión: son historias de personas que entablan relaciones que llenan un vacío racial, de clase, étnico, religioso, demográfico o de otro tipo. La trama de la conexión no tiene que referirse necesariamente a un asunto de vida y muerte como en el caso del buen samaritano, sino que la conexión puede ser tan trivial como una botella de refresco, como en el caso del famoso anuncio de Mean Joe Greene. En él, un aficionado joven, blanco y delgado se encuentra con un imponente deportista negro; los une una botella de Coca-Cola. No es el buen samaritano pero no hay duda de que se trata de un argumento de conexión.

Los argumentos de conexión también son fabulosos en las historias de amor. Piense, si no, en *Romeo y Julieta* (o en el mayor éxito de taquilla de todos los tiempos, *Titanic*). Toda trama de conexión ejerce una inspiración social al animarnos a ayudar a los demás, ser más tolerantes, cooperar y amar. El argumento de la conexión es el más común de las series de *Sopa de pollo*.

Si las tramas del desafío tienen que ver con la superación de retos, las tramas de conexión se refieren a nuestra relación con los demás. Por ejemplo, si quiere contar una historia en la comida de Navidad de su empresa, probablemente lo mejor sea utilizar la trama de conexión. Sin embargo, si va a hacer lo propio en la fiesta de presentación de un nuevo proyecto, le convendría decantarse por la trama del desafío.

4.3 La trama de la creatividad

El tercer gran grupo de historias inspiradoras pertenece a la trama de la creatividad. El prototipo podría ser la historia de la manzana que cae sobre la cabeza de Newton y le inspira su teoría de la gravedad. La trama de la creatividad implica que alguien consiga un avance intelectual, resuelva un antiguo misterio o aborde un problema de una manera innovadora. También podíamos llamarlo la trama MacGyver.

Ingersoll-Rand es una empresa gigantesca que fabrica productos tan poco sensuales como las afiladoras industriales que se usan en los talleres mecánicos para pulir carrocerías¹⁴. Siempre

ha sido una empresa lenta a la hora de lanzar nuevos productos al mercado hasta que un empleado, frustrado por el ciclo de producto de cuatro años de media, dijo: «Nos está costando más presentar un producto nuevo que lo que tardó nuestro país en luchar en la Segunda Guerra Mundial».

Ingersoll-Rand decidió hacer algo respecto al lento ciclo de desarrollo y estableció un equipo de trabajo cuyo objetivo consistía en producir una afiladora nueva al año (cuatro veces más de lo habitual). Las teorías al uso sobre cultura organizativa habrían previsto una escueta probabilidad de éxito, pero el equipo de la afiladora hizo muchas cosas bien, como recurrir a historias para recalcar la nueva actitud y cultura empresarial del grupo. Una de esas historias se refería al notorio dilema entre fabricar la carcasa de la nueva afiladora en plástico o en metal. El plástico sería más cómodo para los clientes, pero ¿se conservaría tan bien como el metal?

El método tradicional en Ingersoll-Rand para solucionar este problema habría consistido en desarrollar prolongados estudios muy meticulosos sobre las propiedades de tensión y compresión de ambos materiales. Pero se trataba del equipo de las afiladoras y se suponía que debían actuar con rapidez, por lo que unos miembros se inventaron un procedimiento de pruebas menos formal. Durante una visita a un cliente, ataron una muestra de los dos materiales al parachoques trasero de su coche alquilado y dieron vueltas por el aparcamiento arrastrando los materiales por detrás. Siguieron así hasta que llegó la policía y les mandó parar. El veredicto fue que el nuevo compuesto plástico era tan resistente como el metal tradicional. Estaba decidido.

Dentro del equipo de las afiladoras esta historia se conoce como el test del arrastre. Fue una trama de la creatividad que reforzó la nueva cultura del equipo, ya que implicaba que, aunque seguían necesitando los mismos datos correctos para tomar decisiones, lo harían todo un poco más deprisa.

El famoso explorador Ernest Shackleton se enfrentó a tantos obstáculos durante sus viajes (otro argumento clásico del desafío) que conseguir la compenetración entre sus hombres era una misión decisiva porque un motín podía traer consigo la muerte de todos. Shackleton ideó una solución creativa para ocuparse de los que se quejaban: les ordenó que durmieran con él en su tienda y, cuando se dividían en grupos para realizar tareas, él se quedaba con los quejicas. Gracias a su presencia constante, consiguió minimizar su influencia negativa. Las tramas de la creatividad nos alientan a hacer cosas distintas, a ser creativos y a experimentar nuevos enfoques.

El propósito de analizar estos tipos de argumento no es aprender a inventar historias, lo que, por otra parte, no le sería muy útil a menos que sea novelista o redactor publicitario. El objetivo consiste en aprender a reconocer las historias que tienen potencial.

Cuando el artículo de Jared llegue a nuestro escritorio, queremos reconocer inmediatamente los elementos importantes y pensar que un hombre que se enfrenta a grandes obstáculos y los

supera es una trama del desafío, y que este tipo de tramas inspiran a las personas a asumir retos y trabajar más. Si eso es coherente con el objetivo que queremos alcanzar, adelante con la historia, pero no se limite a colgarla en el tablón de anuncios.

Por el contrario, si fuera el director del equipo de las afiladoras y estuviera intentando reinventar la cultura empresarial de la compañía, necesitará estar al tanto de argumentos creativos. Cuando oiga que varios de sus hombres arrastraron una pieza de metal por el aparcamiento, habrá encontrado algo interesante.

Sea consciente de lo que está buscando. No hace falta inventar ni exagerar o caer en el melodrama de las historias de Sopa de pollo (la prueba del arrastre no es melodramática), basta con reconocer cuándo la vida nos brinda un regalo.

5. Historias del Banco Mundial¹⁵

En 1996, Stephen Denning trabajaba para el Banco Mundial, la institución internacional que presta dinero a países en vías de desarrollo para financiar proyectos de infraestructuras como la construcción de colegios, carreteras o depuradoras. En aquella época dirigía los trabajos del Banco en África (la tercera zona en importancia para la entidad) y parecía ir encaminado hacia la cima de la organización, hasta que uno de sus dos grandes mentores se jubiló y el otro se marchó. Poco después, le pidieron que renunciara a su cargo y se ocupara de cuestiones de información. Sus superiores querían que se encargara de la gestión del conocimiento. «El banco gestiona flujos de dinero, no de información. Era como si me hubieran destinado a Siberia», recuerda.

La tarea no sólo era poco atractiva en términos organizativos, sino también abrumadora. El Banco Mundial sabía perfectamente cómo conseguir resultados en países en desarrollo, pero la información se encontraba dispersa por toda la organización. La entidad desarrollaba proyectos en docenas de países de todo el mundo y, pese a la burocracia centralizada, gran parte de los conocimientos operativos permanecían por naturaleza en la escala local. En cierto sentido, cada proyecto era un universo. Un gurú del tratamiento de agua en Zambia podía haber dado con una forma estupenda de gestionar las negociaciones políticas locales pero era improbable que tuviera oportunidad de compartir sus conocimientos con otro gurú de la construcción de autopistas en Bangladesh. Ni siquiera serían conscientes de la existencia del otro, a menos que pertenecieran por casualidad al mismo círculo de amigos o compañeros.

Un mes después de aceptar el encargo, Denning quedó a comer con un colega que acababa de volver de Zambia. Estaba trabajando en un proyecto para mejorar la atención sanitaria, especialmente para madres y niños, y durante su estancia había conocido a un trabajador sanitario de Kamana (una pequeña localidad a 570 kilómetros de la capital de Zambia) que luchaba para erradicar la malaria en su comunidad y estaba buscando información para combatir la enfermedad. El trabajador se las había apañado para acceder a Internet y descubrió las respuestas que necesitaba en la página de los Centros para el Control de las

Enfermedades (CDC) de Atlanta (piense que en 1996 Internet no era el primer lugar donde se iba a buscar información, mucho menos en África).

Denning dice que, en aquel momento, no le dio mucha importancia a la historia, sino que le pareció simplemente una anécdota interesante sobre la iniciativa de un colega. Más adelante cayó en la cuenta de que la historia de Zambia era un ejemplo perfecto del poder de la gestión del conocimiento. Una persona a cargo de una operación vital necesitaba información, la buscó, la encontró y, como resultado de ello, pudo actuar más eficazmente. Es el objetivo de la gestión de la información, salvo que el trabajador sanitario no debería haberse visto obligado a probar y descartar hasta que llegó a la página del CDC y encontró la información correcta. Debería haber podido recurrir a los propios conocimientos del Banco Mundial.

Denning empezó a incluir la historia en sus conversaciones con colegas, insistiendo en que el Banco Mundial debería considerar seriamente la gestión del conocimiento como una prioridad. Semanas después, tuvo la oportunidad de hablar ante un comité de altos directivos. Sólo disponía de diez a doce minutos y en ese intervalo tenía que presentar una nueva estrategia organizativa y ganarse el respaldo de los asistentes. Parecía mucho pedir.

En primer lugar, Denning formuló el problema: las dificultades que experimentaba el Banco Mundial a la hora de compartir sus conocimientos y el lamentable estado de sus sistemas de información. A continuación, en lugar de hacer lo que la mayoría hubiera hecho (un refrito de la disciplina de la gestión del conocimiento, citando a varias autoridades respecto a su importancia en el siglo XXI), Denning optó por algo distinto y contó la historia de Zambia.

Inmediatamente después de la presentación, dos ejecutivos corrieron hacia él y empezaron a bombardearlo con todas las cosas que debería hacer para poner en marcha el programa. Dennis pensó que «era una conversación muy extraña. Diez minutos antes, no estaban dispuestos a escucharme y ahora resulta que no estaba haciendo lo suficiente para llevar a cabo su idea. ¡Qué horror! ¡Me han robado mi idea!». Después cambió de opinión: «¡Qué alegría! ¡Me han robado mi idea y la han hecho suya!»¹⁶.

Varios años más tarde, después de dejar el Banco Mundial, Denning se dedicó a enseñar lo que había aprendido sobre contar historias. En 2001 escribió un libro titulado *La estrategia de la ardilla*, donde define las historias trampoline como aquellas que permiten que los demás vean cómo se puede cambiar un problema actual. Las historias trampoline tienen que ver con las posibilidades.

Una de sus grandes ventajas es que combaten el escepticismo y crean aceptación. Denning asegura que, en un principio, la idea de contar historias se contradecía con su intuición, dado que siempre había creído en el valor de ser directo y le preocupaba que contar historias fuera demasiado ambiguo, periférico y anecdótico. «¿Por qué no explicar el mensaje directamente y en detalle? ¿Por qué molestarse intentando provocar que el destinatario piense indirectamente, cuando sería mucho más fácil presentarse con una directiva abstracta? ¿Por qué no atacar de frente?», decía¹⁷.

El problema es que, cuando atacamos abiertamente, nuestros destinatarios contraatacan. Nuestra forma de comunicarles un mensaje les da una pista de cómo deberían reaccionar. Si elaboramos un argumento, estamos pidiéndoles implícitamente que lo evalúen (juzgándolo, debatiéndolo y criticándolo) para después contestarnos, aunque sea mentalmente. Sin embargo, Dennis defiende que con las historias conseguimos que el público se comprometa porque le estamos implicando y le pedimos que participe con nosotros.

Dennis habla de comprometer a la vocecita dentro de la cabeza, esa voz que suele rebatir los argumentos del que habla. «La visión convencional de la comunicación consiste en hacer caso omiso de la vocecita dentro de la cabeza y esperar que permanezca en silencio mientras comunicamos, de un modo u otro, el mensaje», explica Dennis. Su recomendación es «no hacer caso omiso de la vocecita (...), sino trabajar en armonía con ella, comprometiéndola al darle una tarea. Hay que contar historias que provoquen una segunda versión de la vocecita»¹⁸.

Además de generar aceptación, las historias trampolín movilizan a las personas para la acción. Con los relatos, las personas se centran en posibles soluciones. Contar historias con objetivos y obstáculos visibles infunde en el público un ánimo solucionador de problemas que, evidentemente, varía de una historia a otra. Por ejemplo, cuando vemos *Titanic* no nos ponemos a mejorar los sistemas de localización de icebergs, pero sí nos identificamos con los protagonistas y queremos prevenirles cada vez que se les plantea un problema (¡mira detrás de ti! ¡Pasa de él ya! ¡No abras esa puerta!).

De todos modos, las historias trampolín no sólo nos hacen querer solucionar los problemas de los protagonistas, sino también los nuestros. Una historia trampolín es un ejercicio de personalización a gran escala, donde cada miembro del público utiliza la historia cual trampolín para saltar hacia destinos ligeramente diferentes.

Nada más contar la historia de Zambia, uno de los ejecutivos presentes en la reunión trasladó la idea de la gestión del conocimiento al presidente del Banco Mundial, arguyendo que el futuro de la entidad dependía de ella. Invitaron a Dennis a presentar sus ideas ante los principales líderes del Banco, incluido el presidente, quien anunció, a finales de aquel año, que la gestión del conocimiento era una de las prioridades principales.

6. La historia de la conferencia

Hemos empezado este capítulo con la historia de una enfermera, recogida por el investigador Gary Klein, que también cuenta otra historia que resume a la perfección los temas que hemos abordado.

En una ocasión, la organizadora de una conferencia pidió a la empresa de Klein que resumiera los resultados del evento. Quería un resumen útil de ella, más compacto que una transcripción y más coherente que una colección idiosincrásica de las diapositivas de los ponentes.

La empresa de Klein encargó a una persona que observara los cinco paralelismos de cada conferencia. Los observadores asistieron a las ponencias y apuntaron cada vez que se contaba una historia. Al final de la conferencia, compararon sus notas y descubrieron que, en palabras de Klein, habían recabado un conjunto de historias divertidas, trágicas y emocionantes. El grupo las estructuró y organizó, y envió un informe a la organizadora de la conferencia.

Ésta se puso eufórica cuando descubrió que el informe era mucho más vivo y útil que la típica carpeta de conferencia compuesta por una serie de ponencias áridas y en jerga. Incluso solicitó fondos a su empresa para convertir aquellas notas en un libro. Mientras tanto, por gentileza, envió las notas resumidas a todos los ponentes. Éstos se pusieron furiosos. Se sentían insultados por haber sacado sus historias de su estructura global; no querían ser recordados como personas que cuentan un montón de historias y anécdotas cuando en realidad habían invertido infinidad de horas en destilar sus experiencias en una serie de recomendaciones. En efecto, sus ponencias (que habían entregado a los organizadores de la conferencia) contenían multitud de perlas intelectuales como mantener abiertas las líneas de comunicación o no esperar demasiado cuando aparecen los problemas, etc.

«Queríamos explicarles que todos aquellos eslóganes carecían de sentido en comparación con las historias. Por ejemplo, había una que demostraba cómo se habían mantenido abiertas las líneas de comunicación durante un complicado incidente en el que se cerró una fábrica», explica Klein. Pero los ponentes se mantuvieron inflexibles y se abandonó el proyecto.

Ésta es una de nuestras historias favoritas en este libro por la claridad de su dinámica. No estamos tratando de presentar a los ponentes en tanto que personas malvadas o antiideas. Póngase usted en su lugar: imagine que ha elaborado una presentación impresionante, que resume años de trabajo con el objetivo de ayudar a su público a dominar una compleja estructura que ha dedicado toda su carrera a edificar, que ha conseguido levantar un asombroso edificio intelectual y, de repente, se acerca el equipo de Klein, arranca unos cuantos ladrillos de la pared y pretende hacerlos pasar como la suma de toda su labor. ¡Qué caradura!¹⁹.

Evidentemente, el problema reside en la imposibilidad de comunicar todo un edificio en una ponencia de 90 minutos. Lo mejor que se puede hacer es transmitir un par de ladrillos, pero no se pueden arrancar los del tejado, que es exactamente lo que sucede si se recomiendan cosas como mantener abiertas las líneas de comunicación.

Suponga que fuera un encargado de Nordstrom y tuviera que dar un discurso a sus compañeros. La diapositiva final de su ponencia podría titularse: «Lecciones de Nordstrom: en el comercio, el servicio extraordinario al cliente es una fuente clave de ventaja competitiva». Puede que al explicar su diapositiva número cuatro haya mencionado, como inciso humorístico, la historia del empleado que envolvió el regalo que un cliente había comprado en Macy's. Estos guasones de la empresa de Klein quieren que se quede con la historia del envoltorio y que abandone su moraleja. Y tienen toda la razón.

En los capítulos dedicados a lo simple y a lo unívocamente inesperado, hemos dicho que un buen mensaje debe pasar del sentido común al sentido no común. Mantener abiertas las líneas de comunicación y no esperar demasiado cuando aparecen los problemas son mensajes que no contienen otra cosa que sentido común (Klein comenta que estas lecciones probablemente están diseñadas para personas que preferirían cerrar las líneas de comunicación y sentarse a esperar cuando aparecen los problemas).

De nuevo, la maldición del conocimiento ha hechizado a los ponentes. Cuando comparten sus conocimientos (la idea de mantener abiertas las líneas de comunicación), están escuchando una canción apasionante en sus cabezas. Recuerdan las experiencias que les enseñaron aquellas lecciones, las dificultades, las batallas políticas, los pasos en falso, el dolor. Están repiqueteando y se han olvidado de que su público no oye la misma canción que ellos.

Contando historias se puede vencer casi sin ayuda la maldición del conocimiento. De hecho, son la encarnación natural de la lista SUCCESS. Casi siempre son concretas, la mayoría contiene elementos emotivos y unívocamente inesperados, lo más difícil es asegurarse de que sean simples (que reflejen el mensaje esencial), pero no basta con contar una gran historia, sino que ésta tiene que ser coherente con sus intenciones. Nadie pretende que un general ponga a sus tropas en fila antes de la batalla para contarles una historia con argumento de conexión.

Las historias poseen el asombroso doble poder de simular e inspirar, y la mayoría de las veces no hace falta ser demasiado creativo para dotarse de esos poderes. Todo lo que hay que hacer es estar preparado para reconocer las buenas historias que genera la vida día a día.

Epílogo. Lo que realmente dura

En ocasiones, las ideas se contagian pese a nuestros mejores esfuerzos por impedirlo. En 1946, Leo Durocher era el entrenador de los Dodgers, líderes de la liga nacional de béisbol, mientras sus archirivales los New York Giants languidecían en los últimos puestos de la clasificación.

Durante un partido entre los Dodgers y los Giants, Durocher se burló de los Giants delante de un grupo de periodistas deportivos. Uno de ellos bromeó: «¿Por qué no es un buen hombre por una vez?». Durocher señaló a la caseta de los Giants, diciendo: «¡Buen hombre! Miren allí. ¿Conocen algún hombre mejor que Mel Ott [el director técnico de los Giants]? ¿O cualquiera de los demás? ¡Por supuesto que son los mejores hombres del mundo! ¿Y dónde están? ¡En séptimo lugar!».

Según Ralph Keyes relata en su libro *Nice Guys Finish Seventh*, la metamorfosis de aquella cita de Durocher comenzó un año más tarde¹.

El *Baseball Digest* lo citó diciendo: «Los hombres buenos acaban en el último lugar de la segunda división».

No mucho tiempo después, a medida que su ocurrencia iba pasando de una persona a otra, fue adoptando una forma más simple y universal hasta que se convirtió en un comentario cínico sobre la vida: «Los hombres buenos acaban los últimos». Se había perdido cualquier referencia a los Giants, o al séptimo lugar. De hecho, no se hacía mención alguna del béisbol. Simplemente, los hombres buenos acaban los últimos.

A Durocher le molestó la cita, pulida por el mercado de las ideas. Durante años negó haberla dicho (y lo cierto es que tenía razón), pero al final se rindió. *Nice Guys Finish Last* fue el título de su autobiografía.

Al detective de ficción Sherlock Holmes se le atribuye una de las citas erróneas más famosas de todos los tiempos. Holmes nunca dijo: «Elemental, querido Watson», por mucho que cueste creerlo, porque la cita encaja a la perfección con nuestro concepto de Holmes. De hecho, si pide a cualquiera que le diga una sola cita de Sherlock Holmes, seguro que es ésta. Su cita más famosa es una que nunca dijo.

¿Por qué se divulgó una cita inexistente? Es fácil imaginar lo que pudo ocurrir: Holmes solía

decir querido Watson y elemental y era natural que cualquier persona propensa a citar una frase de una novela de Holmes combinara ambas. La nueva cita, combinada cual mutación biológica adaptativa, suponía tal mejoría que no podía sino propagarse. Después de todo, estas tres palabras contienen la esencia de Holmes, aquel brillante detective que nunca estaba demasiado ocupado como para tratar a su leal secuaz con condescendencia.

En el capítulo dedicado a los mensajes simples, hemos hablado de la campaña de Clinton de 1992 y del famoso refrán de Carville («Es la economía, idiota»), explicando que se trataba de una de las tres frases que Carville escribió en una pizarra. Una pregunta trivial sería: ¿cuáles eran las otras dos?

Pues eran: «El cambio o más de lo mismo» y «No nos olvidemos de la atención sanitaria», dos frases que no se popularizaron. ¿Debería entonces Carville sentirse satisfecho del éxito de «Es la economía, idiota»? Por un lado, esta frase resonó con tanta fuerza que se convirtió en un poderoso instrumento para la construcción de la campaña, aunque, por el otro, Carville sólo logró transmitir un tercio de su mensaje.

Traemos estos ejemplos a colación porque, a la hora de conseguir que una idea sea contagiosa, el público también tiene la palabra e incluso puede cambiar el significado de una idea, como le ocurrió a Durocher. Otras veces, mejora las ideas, como en el caso de Sherlock Holmes. También es posible que el público se quede con algunas ideas y tire por la borda las demás, como con Carville.

En lo que se refiere a nuestras ideas, todos tenemos nuestro orgullo y pretendemos que nuestros mensajes permanezcan de la forma en que los diseñamos. La respuesta de Durocher cuando el público transformó su idea fue desmentirla sin cesar hasta que acabó aceptándola.

Lo que deberíamos preguntarnos en una situación como ésta es: ¿la versión del público de mi mensaje sigue siendo esencial? En el capítulo 1, analizamos la importancia de centrarnos en mensajes esenciales y quedarnos únicamente con las verdades más importantes que necesitamos comunicar. Si el mundo toma nuestras ideas y las cambia (o acepta unas y descarta otras), lo único que podemos decidir es si las versiones mutadas han perdido la esencia o no. Si no, como en el caso de «Es la economía, idiota», lo único que nos queda es aceptar humildemente la opinión pública. Al fin y al cabo, la prueba de fuego de nuestro éxito en tanto que creadores de ideas no consiste en que los demás repitan nuestras palabras exactas, sino en que consigamos nuestros objetivos.

1. El poder de reconocer

Tanto Carville, como Durocher y Arthur Conan Doyle eran creadores de ideas que partieron de cero. Sin embargo, conviene recordar que es tan efectivo saber reconocer ideas contagiosas como crearlas.

Piense en Nordstrom. No es fácil crear de la nada un montón de historias sobre vendedores

que envuelven alegremente regalos comprados en otra tienda, pero cuando nos topamos con una historia real como ésta, hay que estar alerta de su potencial y eso no es tan fácil como parece.

El obstáculo que se nos presenta a la hora de reconocer ideas es que tendemos a procesar las anécdotas de un modo distinto a las abstracciones. Si un directivo de Nordstrom se encuentra con una abstracción, como incrementar el grado de satisfacción de los clientes en un 10% este trimestre, la idea surte efecto en la mentalidad directiva: ¿cómo pasamos de un punto a otro? Por el contrario, las historias de vendedores que devuelven cadenas o calientan coches provocan un proceso mental distinto. Lo más probable es que se archiven con otros tipos de sucesos personales del día a día, interesantes pero banales al fin y al cabo, como el hecho de que John Robison se ha afeitado la cabeza o que James Schlueter ha llegado tarde siete días seguidos. De alguna forma, en nuestras mentes se levanta un muro que separa la foto pequeña (como las historias) de la foto grande. Para saber reconocer ideas contagiosas hay que derribar esa pared.

¿Cómo lo conseguimos? Para una analogía en bruto, piense en la forma en que solemos dar regalos a nuestros seres queridos. Cuando se acerca la Navidad o un cumpleaños, se abre un proceso inquisitorio en nuestro cerebro que nos recuerda que a nuestro padre le gustan los chismes y que debemos estar atentos cuando veamos uno curioso. Apenas se es consciente y, sin embargo, si el 8 de diciembre nos topamos con una luz láser de rotor retractable, probablemente reconozcamos de inmediato que es un buen regalo para papá.

La analogía con el mundo de las ideas se basa en mantener arraigado profundamente el sentido del mensaje esencial que queremos comunicar. Del mismo modo que somos capaces de ponernos las gafas de regalos para padres que nos permiten ver los objetos desde su perspectiva, también nos podemos poner las gafas de la idea esencial, con las que podemos filtrar las ideas entrantes desde esa perspectiva. Si usted fuera un encargado de Nordstrom, obsesionado con mejorar el servicio al cliente, este filtro le ayudaría a reconocer el caso de los coches calentados como un símbolo de la perfección y no como una anécdota interesante.

En la introducción hemos desacreditado el supuesto generalizado de que hace falta tener genio creativo para inventar una gran idea. No es cierto. Es fundamental concienciarse de que la creación por sí sola es innecesaria. Piense en las ideas de este libro que más que crearse se encontraron como fruto de la observación: los empleados de Nordstrom, Jared, el misterio de los anillos de Saturno, Pam Laffin (la antiautoridad fumadora), o la enfermera que no hizo caso al monitor cardiaco, sino que escuchó con su estetoscopio y salvó la vida a aquel bebé. El buen observador es capaz de superar a un buen creador porque el mundo siempre producirá más ideas geniales que un único individuo, por muy creativo que sea.

2. Conferencias y contagio

Todos los años, en la segunda sesión de clases de «Cómo crear ideas contagiosas» de Chip,

los alumnos participan en un ejercicio, una especie de mérito verificable para demostrar qué tipo de mensajes son contagiosos y cuáles no. Los alumnos reciben información de una fuente gubernamental sobre las pautas delictivas en Estados Unidos. A la mitad se le pide que redacte un discurso persuasivo de un minuto de duración para convencer a sus compañeros de que el crimen no violento es un grave problema nacional. A la otra mitad se le pide que defienda la postura de que el asunto no es particularmente grave.

Como es de esperar, los alumnos de Stanford son inteligentes; también tienden a pensar con rapidez y a ser buenos comunicadores. Nadie de la clase pronuncia jamás un mal discurso.

Los alumnos se dividen en pequeños grupos y cada uno de ellos habla durante un minuto mientras los demás escuchan. Después de cada discurso, los oyentes evalúan al ponente según lo impresionante y persuasivo del mensaje.

Los ponentes más cultos reciben invariablemente las mejores puntuaciones. Los alumnos serenos, tranquilos y carismáticos se sitúan en lo más alto de la clase. Suponemos que no le extraña que los buenos ponentes puntúen bien en concursos de oratoria.

Pero la sorpresa surge después. Cuando el ejercicio parece haber terminado, Chip muestra unas escenas breves de los Monty Python para matar los minutos que quedan y distraer a los estudiantes. A continuación les pide, sin previo aviso, que saquen lápiz y papel y escriban cada idea que recuerden de los ponentes a los que han escuchado.

Los alumnos se quedan atónitos de lo poco que recuerdan. Tenga en cuenta que sólo han transcurrido diez minutos desde que se pronunciaron los discursos. Tampoco se trataba de un gran volumen de información, sino que, como mucho, han escuchado ocho discursos de un minuto cada uno. Y aun así, los alumnos recuerdan por casualidad una o dos ideas de las presentaciones de cada ponente. Muchos se quedan completamente en blanco en algunas ponencias y no son capaces de recordar ni un solo concepto.

De media, por cada ponencia de un minuto el alumno típico recurre a 2,5 estadísticas. Sólo uno de cada diez cuenta una historia. Éstas son las estadísticas de la oratoria. Las estadísticas del recuerdo, por otra parte, son casi un reflejo exacto de lo mismo. Así, cuando se pide a los alumnos que recuerden las ponencias, el 63% recuerda las historias, mientras que apenas el 5% recuerda alguna estadística concreta.

Más aún, no se produce casi ninguna correlación entre el talento oratorio y la capacidad de contagiar ideas ya que los ponentes más cautivadores, por lo general, no tienen más éxito que los otros. De repente, los alumnos extranjeros (cuyo inglés menos pulido suele dejarlos al final de las listas de cualidades oratorias) se sitúan a la par de los nativos. Las estrellas del contagio son aquellos alumnos que presentan sus argumentos contando historias, evocando alguna emoción, o recalcando un único punto en lugar de diez. No hay duda de que los empollones (los alumnos que llegan al ejercicio habiéndose leído este libro) aplastan a los demás. Un estudiante de formación profesional cuyo segundo idioma sea el inglés es perfectamente capaz de superar a los desprevenidos graduados de Stanford.

¿Cómo es posible que ponentes tan inteligentes y talentosos como éstos no sean capaces de contagiar sus ideas? La respuesta tiene que ver con varios de los villanos comentados en este libro. El primero es la tendencia natural a enterrar la entradilla (perderse en un mar de información). Una de las peores desventajas de saber mucho, o de tener acceso a mucha información, es sentirse tentado a compartirla toda. Cualquier profesor de instituto le dirá que, cuando los estudiantes escriben trabajos, se sienten obligados a incluir todos los datos que han encontrado como si el valor recayera en la cantidad de la información amasada y no en su propósito o su claridad. Eliminar información para centrarse en lo esencial no es algo instintivo.

El segundo villano es la tendencia a centrarse en la presentación en vez de en el mensaje. Todo orador desea dar una imagen serena, carismática y motivadora. Desde luego, el carisma ayuda a que un mensaje correctamente diseñado se contagie mejor. Sin embargo, todo el carisma del mundo no es suficiente para salvar un discurso denso y descentrado; los alumnos de Stanford lo aprenden a pulso.

3. Más villanos

Hemos hablado de otros dos villanos con los que los alumnos de Stanford no se las tienen que ver. El primero es la parálisis decisoria (la ansiedad e irracionalidad que pueden surgir del exceso de opciones o de las situaciones ambiguas). Acuérdesse de los estudiantes que se perdían una conferencia estupenda y una película excelente porque no eran capaces de decidir lo que era mejor, o cuánto le costó a Jeff Hawkins, el jefe del grupo de desarrollo del Palm Pilot, centrar a su equipo en unos pocos asuntos en lugar de muchos.

Para vencer la parálisis decisoria, los comunicadores deben realizar el duro trabajo de encontrar la esencia. Los abogados se ven obligados a recalcar uno o dos puntos de sus argumentos de cierre en lugar de diez. El plan de estudios de un profesor puede contener cincuenta conceptos que debe compartir con sus alumnos, pero para ser eficaz deberá dedicar todos sus esfuerzos a conseguir contagiar los dos o tres más críticos. Los directivos tienen que valerse de lemas («Nombres, nombres, nombres» o «La aerolínea de bajo coste») que permitan a los empleados tomar decisiones en situaciones ambiguas.

El archivillano de las ideas contagiosas, como a estas alturas ya sabrá, es la maldición del conocimiento. Los alumnos de Stanford no se enfrentaron a ella porque los datos sobre la violencia les eran nuevos; se parecían más al reportero que se esfuerza por no enterrar la entradilla de un artículo que al experto que ha olvidado lo que significa no saber algo.

La maldición del conocimiento es un ilustre adversario, inevitable en cierto sentido. Transmitir mensajes es un proceso en dos fases: respuesta y comunicación. En la fase de la respuesta, los conocimientos se emplean para llegar hasta la idea que se quiere comunicar. Los médicos estudian durante una década para ser capaces de dar una respuesta; los empresarios pueden pasarse meses deliberando hasta llegar a ella.

El problema es que los mismos factores que suponen una ventaja en la fase de la respuesta contraatacan durante la fase de la comunicación. Para llegar a la respuesta hacen falta conocimientos y es difícil desembarazarse de la maldición del conocimiento. Usted ahora sabe cosas que otros desconocen y se ha olvidado de lo que significaba no saberlo. Por eso, cuando llega la hora de comunicar la respuesta, tendemos a tratar al público como si fuéramos nosotros mismos.

Recalcamos montones de estadísticas que fueron fundamentales para llegar a la respuesta para después darnos cuenta, como los alumnos de Stanford, de que nadie las recuerda. Comunicamos la moraleja, esa verdad general fruto de meses de estudio y análisis y, al igual que el presidente que hacía hincapié en maximizar el valor del accionariado a sus empleados de cara al público, nadie tendrá la más mínima idea de qué relación tiene su moraleja con el trabajo del día a día.

Se produce una curiosa desconexión entre la cantidad de tiempo que dedicamos a formarnos para llegar a la respuesta y para comunicarla. Es fácil licenciarse en una facultad de medicina o terminar un MBA sin haber asistido jamás a un curso de comunicación. Los profesores universitarios asisten a docenas de cursos en sus áreas de conocimiento pero a ninguno sobre pedagogía. Muchos ingenieros se burlarían de un programa de formación que girara en torno a las técnicas de comunicación.

Al parecer, los directivos creen que, una vez que han pinchado en las diapositivas de su presentación que contienen sus conclusiones, ya han conseguido comunicar con éxito sus ideas, aunque lo único que hayan hecho haya sido compartir datos. Si son buenos oradores, hasta pueden haber creado la sensación entre sus empleados y compañeros de que son decisivos, gestores o motivadores. Sin embargo, y al igual que los alumnos de Stanford, la sorpresa llegará cuando se den cuenta

de que nada de lo que han dicho ha causado efecto. Han compartido datos pero no han creado ideas útiles y duraderas. No han contagiado nada.

4. Cómo contagiar una idea: el marco comunicativo

Para que una idea sea contagiosa, útil y duradera, debe conseguir que el público:

1. Preste atención.
2. La comprenda y recuerde.
3. Esté de acuerdo o la crea.
4. Le importe.
5. Sea capaz de actuar al respecto.

Este libro podría haberse organizado alrededor de estos cinco pasos, aunque existe una razón por la cual los hemos reservado para la conclusión. La maldición del conocimiento puede

volver inútil este marco con toda facilidad. Cuando un experto se pregunta si los demás comprenderán su idea, su respuesta será que sí, porque él la comprende (¡por supuesto que mi gente comprende el significado de maximizar el valor del accionariado!). Cuando un experto se pregunta si lo que comunica le importará a la gente, su respuesta será también que sí, porque a él le importa. Acuérdesse de los componentes de Murray Dranoff Duo Piano que decían: «Existimos para proteger, preservar y promocionar la música del piano a dúo». Les sorprendió que este enunciado no levantara la misma pasión en los demás.

La lista de control SUCCESS sustituye al marco anterior y ofrece la ventaja de ser más tangible y menos susceptible de caer en manos de la maldición del conocimiento. De hecho, si recuerda los capítulos que ha leído observará que el marco de trabajo coincide perfectamente:

1. Prestar atención	<i>Unívocamente inesperado</i>
2. Comprender y recordar	<i>Concreto</i>
3. Estar de acuerdo / Creer	<i>Creíble</i>
4. Importar	<i>Emotivo</i>
5. Ser capaz de actuar al respecto	<i>Sucesión de hechos</i>

Así que, en lugar de intentar adivinar si los demás comprenderán nuestras ideas, nosotros debemos preguntarnos si son concretas. Y, en vez de especular sobre si le importarán a los demás, debemos preguntarnos si son emotivas, si abandonan el sótano de Maslow, si les obligan a ponerse el traje analítico o si les permiten sentir empatía. Por cierto, «Simple» no está en la lista porque trata básicamente de la fase de la respuesta (limar la esencia del mensaje y compactarlo todo lo posible), aunque los mensajes simples ayudan a lo largo del proceso, sobre todo al posibilitar que la gente comprenda y actúe.

Por lo tanto, la lista SUCCESS es una herramienta ideal para abordar los problemas de comunicación. Analicemos algunos de sus síntomas comunes y nuestras posibles respuestas.

SÍNTOMAS Y SOLUCIONES

PROBLEMAS PARA CONSEGUIR QUE LOS DEMÁS PRESTEN ATENCIÓN A UN MENSAJE

Síntoma: nadie me escucha o parecen aburridos; escuchan lo mismo una y otra vez.

Solución: sorpréndalos estropeando sus máquinas de solucionar acertijos; dígales algo que sea de sentido no común (del tipo «El titular es: “El jueves no hay clase”» o «Los empleados de Nordstrom envuelven regalos comprados en Macy's»).

Síntoma: los he perdido a mitad de camino o su atención ha empezado a flaquear hacia el final.

Solución: cree vacíos de curiosidad; dígales lo suficiente para que se den cuenta de la

pieza que les falta en su conocimiento (recuerde las instrucciones de Roone Arledge en los partidos de fútbol americano universitario, estableciendo el contexto para la rivalidad). O cree enigmas o puzzles que resuelva gradualmente a lo largo de su comunicación (como el profesor que empezaba todas sus clases con un enigma, como el de los anillos de Saturno).

PROBLEMAS PARA CONSEGUIR QUE LOS DEMÁS COMPRENDAN Y RECUERDEN

Síntoma: cuando les explico algo, siempre asienten, pero nunca parece traducirse a una acción.

Solución: simplifique el mensaje y use un lenguaje concreto. Aproveche los conocimientos que el público ya tenga para conseguir que sus intenciones sean más claras, como en una analogía generativa (por ejemplo, la metáfora de los miembros del reparto de Disney). O emplee ejemplos concretos y reales. No hable de gestión del conocimiento: cuente la historia del trabajador sanitario de Zambia que encontró información sobre la malaria en Internet.

Síntoma: en algunas reuniones, parece que todos hablan para intentar quedar por encima de los demás o cada uno tiene un nivel de conocimiento tan distinto que es difícil formarlos.

Solución: cree un territorio muy concreto en el que las personas puedan aplicar sus conocimientos (piense en la presentación ante los socios capitalistas del ordenador personal donde el ponente lanzó su cartera sobre la mesa y motivó un intercambio de opiniones). Haga que la gente se aferre a ejemplos o a casos concretos en lugar de a conceptos.

PROBLEMAS PARA CONSEGUIR QUE LOS DEMÁS ESTÉN DE ACUERDO CON USTED O LE CREAN

Síntoma: no se lo tragan.

Solución: descubra los detalles más contundentes de su mensaje, el equivalente al bailarín de 73 años, o la fábrica de tejidos tan ecológica que incluso mejora el agua que utiliza. Recorra a menos autoridades y a más antiautoridades.

Síntoma: rebaten todo lo que digo o me paso todo el tiempo discutiendo con los demás sobre esto.

Solución: acalle a los escépticos de entre su público mediante una historia trampoline, haciendo que pasen al modo creativo. Aléjese de las estadísticas y los hechos, y adopte ejemplos elocuentes. Cuente anécdotas que pasen el test Sinatra.

PROBLEMAS PARA CONSEGUIR QUE A LOS DEMÁS LES IMPORTE LO QUE CUENTA

Síntoma: se muestran indiferentes o nadie parece emocionarse con esto.

Solución: recuerde el efecto Madre Teresa (a las personas les importan más los individuos que las abstracciones). Cuénteles un argumento inspirador de desafío o una trama de la creatividad. Despierte su sensación de identidad, como en los anuncios de «No la pringues con Tejas» que sugerían que los tejanos de verdad no ensucian la calle.

Síntoma: lo que solía entusiasmar a la gente ya no lo hace.

Solución: abandone el sótano de Maslow y trate de apelar a niveles más profundos del interés propio.

PROBLEMAS PARA CONSEGUIR QUE LOS DEMÁS ACTÚEN

Síntoma: todo el mundo asiente pero luego nadie actúa.

Solución: inspírelos con una historia de desafío (Jared, o David y Goliat) o implíquelos mediante una historia trampolín (el Banco Mundial). Asegúrese de que su mensaje sea lo bastante simple y concreto como para ser útil, convirtiéndolo en un refrán («Nombres, nombres, nombres»).

5. John F. Kennedy contra Floyd Lee

«Creo que este país debería comprometerse a alcanzar el objetivo, antes de que termine esta década, de llevar un hombre a la Luna y traerlo sano y salvo de vuelta». Lo dijo John F. Kennedy en mayo de 1961. Un mensaje inspirador para una misión inspiradora; una única idea que motivó a un país entero para trabajar durante una década y que, con el tiempo, brindó un éxito histórico e inolvidable.

Claro que usted no es JFK y nosotros tampoco. No tenemos ni una pizca de su carisma y su poder. Digamos que, más que viajar a la Luna, lo que nos preocupa es no dejarnos la cartera en casa por las mañanas. Si hiciera falta ser JFK para contagiar una idea como ésta, este libro sería realmente deprimente.

Pero JFK no es el estándar, sino la aberración. Tenga en cuenta que, en el mismo capítulo donde mencionamos el discurso del hombre en la Luna, también nos referimos a la rata frita del Kentucky. No siempre vivimos en las nubes.

Las ideas contagiosas tienen cosas en común y en este libro hemos aplicado un proceso de retroingeniería, estudiando ideas absurdas, como los ladrones de riñones y su bañera llena de hielo; ideas brillantes, como que las úlceras están causadas por bacterias; ideas aburridas hechas interesantes, como los anuncios de seguridad de los aviones; ideas interesantes hechas aburridas, como las sales de rehidratación oral que podían salvar las vidas de miles de niños; ideas relacionadas con la prensa, la contabilidad, la guerra nuclear, los cinturones de seguridad, el baile, la suciedad, el rugby, el sida, la mensajería o las hamburguesas.

Y hemos podido observar que todas estas ideas (profundas y mundanas, serias y bobas) comparten rasgos comunes. Esperamos que, ahora que entiende estos rasgos, pueda aplicarlos

a sus propias ideas. Todos se rieron cuando contó una historia en lugar de una estadística, pero cuando la idea se contagió...

Los principios de la lista de control SUCCESS están pensados para ser una herramienta tremendamente práctica. No es casualidad que formen una lista y no una ecuación. No es complicada, ni tampoco hay que saber latín para entenderla, aunque eso no quiere decir que sea natural o instintiva, porque exige diligencia y concienciación.

Este libro está repleto de personas normales que se enfrentaron a problemas normales y consiguieron cosas asombrosas, simplemente aplicando estos principios (incluso si no eran conscientes de que lo estaban haciendo). De hecho, esas personas eran tan normales que probablemente no reconozca sus nombres cuando los vuelva a ver escritos. Sus nombres no son contagiosos, pero sus historias sí.

Acuérdese, por ejemplo, de Art Silverman, el tipo que consiguió que un país entero dejara de comer unas palomitas de maíz obscenamente insalubres en el cine. Dispuso un menú diario de comidas grasientas junto a un cucurucho de palomitas y dijo: «Éstas son todas las grasas saturadas que contiene un tentempié». Fue una persona normal, con un trabajo normal, que marcó la diferencia.

O el profesor de periodismo de Nora Ephron. Ni siquiera mencionamos su nombre, pobre. Enseñó a los estudiantes que: «El titular es: “El jueves no hay clase”» y con esa única frase reescribió el concepto de periodismo de sus alumnos. Inspiró a Ephron (y seguramente a muchos otros) a convertirse en periodistas. Otra persona normal, con un trabajo normal, que marcó la diferencia.

¿Y qué hay de Bob Ocwieja? Seguro que no recuerda su cargo. Es el franquiciado de Subway que servía bocadillos todos los días a un chico gordito y que reconoció una gran historia en potencia. Gracias a él, se descubrió y se lanzó la campaña de Jared, que tuvo tanto éxito. De nuevo, una persona normal, con un trabajo normal, que marcó la diferencia.

También hablamos de Floyd Lee, el director del comedor Pegasus en Iraq que decía que su trabajo era reforzar la moral, no servir comida. Le mandaban los mismos suministros que a los demás, pero los soldados iban en tropel a su comedor y su pastelera describía sus postres como sensuales. Otra persona normal, con un trabajo normal, que marcó la diferencia.

Y luego estaba Jane Elliott. Su simulación de los prejuicios raciales en clase sigue grabada en la memoria de sus alumnos más de veinte años después. No es ninguna exageración decir que se le ocurrió una idea que previno los prejuicios cual vacuna. También es una persona normal, con un trabajo normal, que marcó la diferencia.

Todas estas personas se distinguieron por desarrollar ideas que marcaron la diferencia. Carecían del poder, la fama o el acceso a agencias de relaciones públicas, presupuestos publicitarios o asesores políticos: lo único que tenían eran sus ideas.

Eso es, precisamente, lo fantástico del mundo de las ideas: que cualquiera de nosotros, con los

conocimientos y el mensaje correctos, podemos generar una idea contagiosa.

Guía fácil de referencia para crear ideas que duran

Introducción. ¿Qué pega?

La leyenda del riñón robado.

Caramelos de Halloween.

Palomitas en el cine.

Pegadizo: comprensible, recordable y eficaz a la hora de modificar el pensamiento o la conducta.

La lista de los seis principios (SUCCESS).

- Simple
- Unívocamente inesperado
- Concreto
- Creíble
- Emotivo
- Sucesión de hechoS

El villano: la maldición del conocimiento. Es duro ser repiqueteador.

La creatividad empieza con plantillas.

Venza la maldición del conocimiento con la lista SUCCESS.

1. Simple

Encuentre la esencia

La intención del comandante. Establezca lo más importante: «Aerolínea de bajo coste». La pirámide invertida: no entierre la entradilla. El dolor de la parálisis decisoria. Venza la parálisis decisoria priorizando sin descanso: «Es la economía, idiota». Consultorio: exposición a los rayos solares. «Nombres, nombres, nombres».

Comparta la esencia

SIMPLE = ESENCIAL + CONCISO.

Refranes: profundos pedazos de sabiduría.

Refranes visuales: el bloque de madera del Palm Pilot. Cómo llenar de empuje un mensaje compacto:

- 1) Use lo que hay: recurra a conceptos existentes. La pamplemusa;
- 2) Cree un argumento de alto concepto: «La jungla de cristal en un autobús»;
- 3) Cree una analogía generativa: miembros del reparto de Disney.

2. Unívocamente inesperado

Consiga la atención: la sorpresa

El satisfactorio anuncio de seguridad aérea. ¡Rompa pautas! Estropee la máquina de adivinar acertijos de los demás (en cuestiones esenciales). La ceja de la sorpresa: una pausa para recabar información.

Evite la sorpresa efectista; hágala posdecible. «El empleado de Nordstrom que...». «El jueves no hay clase». Consultorio: ¿demasiada ayuda internacional?

Mantenga la atención: el interés

Cree un enigma: ¿de qué están hechos los anillos de Saturno? Los guiones como modelos de generación de curiosidad. La teoría del vacío de la curiosidad: resalte una laguna en el conocimiento. Adopte el enfoque de los avances de programación: «¿Qué restaurante local tiene moho en la máquina de hielo?».

CONSULTORIO: recaudación de fondos. Enfatizar el vacío: cómo consiguió Roone Arledge que los no aficionados se interesaran por el rugby universitario. Mantener el interés a largo plazo: la radio de bolsillo y el hombre en la Luna.

3. Concreto

Ayude a los demás a comprender y recordar

Escriba con la concreción de una fábula. (Uvas ácidas). Concretice la abstracción: los paisajes famosos de Nature Conservancy. Ofrezca un contexto concreto: la enseñanza de las matemáticas en Asia. Implice al público en su historia: la clase de contabilidad en forma de culebrón. Utilice la teoría del velcro de la memoria: cuantos más ganchos tenga su idea, mejor. Ojos marrones, ojos azules: una simulación que acabó con los prejuicios

raciales.

Ayude a los demás a coordinarse

INGENIEROS Y OBREROS. Encuentre un terreno común y un nivel compartido de entendimiento. Establezca objetivos comunes en términos tangibles: nuestro avión aterrizará en la pista 4-22. Infunda realidad: los Ferrari se van a Disney World. Cómo ayuda la concreción: objetos blancos y cosas blancas en su nevera. Cree un terreno donde los demás puedan sacar a la luz sus conocimientos: la presentación ante los socios capitalistas y la cartera marrón. Consultorio: terapia de rehidratación oral. Hable de personas, no de datos: las visitas a hogares de Hamburger Helper y «Sam de Saddleback».

4. Creíble

Ayude a los demás a creer

El científico a quien nadie creía que descubrió una úlcera y ganó un Nobel. Plátanos que se comen la piel.

Credibilidad externa. Autoridad y antiautoridad. La fumadora Pam Laffin.

Credibilidad interna

Incluya detalles convincentes. Los miembros del jurado y el cepillo de dientes de Darth Vader. El bailarín de 73 años.

Haga las estadísticas accesibles: cabezas nucleares y canicas. El principio de la escala humana. La analogía de Stephen Covey entre empresas y equipos de fútbol. Consultorio: la histeria de los ataques de tiburón.

Encuentre un ejemplo que pase el test Sinatra: si lo consigue allí, lo conseguirá en cualquier lugar. Transporte de películas de Bollywood: «Nosotros distribuimos Harry Potter y los exámenes de su hermano». El ecologista amigo de los negocios y la fábrica textil que purificaba el agua que pasaba por ella... y producía telas comestibles.

Recurra a méritos verificables. «Pruébalo antes de comprar». ¿Dónde está la carne? ¡Snapple apoya al Ku Klux Klan! Entrenadores: es más fácil desmoralizar que subir la moral. Llenar el depósito emocional. Campamento para novatos en la NBA: «Todas estas mujeres tienen sida».

5. Emotivo

Consiga que a la gente le importe

El principio de la Madre Teresa: si miro a un individuo, actuaré. Las personas prefieren donar a favor de Rokia que a toda África. La campaña de «La verdad» contra el tabaquismo. A los adolescentes no les preocupaba su salud, sino la rebelión anti-corporativa.

Utilice el poder de las asociaciones

La necesidad de luchar contra la extensión semántica: el significado diluido de la relatividad y por qué lo único ya no es único. Transformar la deportividad en honrar el juego.

Apelar al interés propio (no sólo al básico)

Anuncios de compra por correo: «Todos se rieron cuando me senté al piano...».

Qué me puede ofrecer. La televisión por cable en Tempe: visualizar las ventajas que puede ofrecerme.

Evite el sótano de Maslow, el falso supuesto de que los demás son más viles que nosotros. Floyd Lee y su comedor militar en Iraq: «Estoy a cargo de la moral».

Apelar a la identidad

Los bomberos que rechazaron un palomitero. Comprender cómo las personas toman decisiones basándose en su identidad. (¿Quién soy? ¿Qué clase de situación es ésta? ¿Qué hace la gente como yo en este tipo de situación?). Consultorio: para qué estudiar álgebra. «No la pringues con Tejas»: los tejanos de verdad no ensucian la calle. No se olvide de la maldición del conocimiento: no asuma, como los defensores del piano a dúo, que a los demás les importan las mismas cosas que a usted.

6. Sucesión de hechos

Consiga que la gente actúe

Las historias como simulaciones (dígales cómo actuar)

El día en que el monitor cardiaco mintió y lo que hizo una enfermera. Hablando de trabajo en Xerox y cómo actuaron los reparadores. Visualizar cómo ha llegado hasta ahí: simular problemas para solucionarlos. Use historias como simuladores de vuelo. Consultorio: tratar a estudiantes problemáticos.

Las historias como inspiración (déles energía para actuar)

Jared, el chico de 190 kilos a dieta. Cómo reconocer historias inspiradoras. Busque los tres argumentos principales: el desafío (superar obstáculos), la conexión (llevarse bien o

reconectar) y la creatividad (inspirar una nueva forma de pensar). Cuento historias trampolín: historias que permiten que los demás vean cómo puede cambiar un problema actual. Stephen Denning en el Banco Mundial: un trabajador sanitario de Zambia. Se puede extraer una moraleja de una historia, pero no se puede extraer una historia de una moraleja. Por qué se enfadaron los ponentes cuando sus discursos se quedaron reducidos a historias.

Epílogo. Qué pega realmente

Utiliza lo que pega de verdad

«Los hombres buenos acaban los últimos». «Elemental, querido Watson». «Es la economía, idiota». El poder de reconocer. Por qué una buena técnica oratoria no es necesariamente una buena técnica de contagio: los alumnos de Stanford y el ejercicio de los discursos. Una última advertencia sobre la maldición del conocimiento.

Recuerde cómo la lista SUCCESS ayuda a los demás a:

Prestar atención	Unívocamente inesperado
Comprender y recordar	Concreto
Creer y estar de acuerdo	Creíble
Interesarse	Emotivo
Actuar	Sucesión de hechos

Lo sencillo ayuda en muchas fases. Sobre todo, le dice lo que tiene que comunicar.

Síntomas y soluciones: consulte los consejos prácticos de las páginas 264-266.

John F. Kennedy contra Floyd Lee o cómo las personas normales en situaciones normales pueden marcar una diferencia profunda gracias a sus ideas contagiosas.

Introducción

- 1 Tony Proscio, *In Other Words: A Plea for Plain Speaking in Foundations*, Edna McConnell Clark Foundation, 2000.
- 2 Se puede leer un buen relato de la historia de las palomitas en Howard Kurtz, «The Great Exploding Popcorn Exposé», *Washington Post*, 12 de mayo de 1994, C1.
- 3 La leyenda de los caramelos envenenados de Halloween aparece en Joel Best y Gerald T. Horiuchi, «The Razor Blade and the Apple: The Social Construction of Urban Legends», *Social Forces* 32, 1985, pp. 488-99. Joel Best pertenece a un grupo de sociólogos que estudian la construcción de los problemas sociales. Muchas veces, los temas que preocupan a la gente (conductores borrachos, drogadicción o golosinas envenenadas de Halloween) no corresponden con la incidencia subyacente de los problemas y los sociólogos se esfuerzan por comprender el proceso por el cual los problemas sociales se definen como tales. Otra lectura interesante sobre este tema la puede encontrar en: Joel Best, *Random Violence: How We Talk About New Crimes and New Victims*, Berkeley, University of California Press, 1999.
- 4 L. Newton, «Overconfidence in the Communication of Intent: Heard and Unheard Melodies», tesis de doctorado, Universidad Stanford, 1990.
- 5 El concepto de la maldición del conocimiento pertenece a C. F. Camerer, G. Loewenstein y M. Weber, «The Curse of Knowledge in Economic Settings: An Experimental Analysis», *Journal of Political Economy* 97, 1989, pp. 1.232-54. La Maldición del Conocimiento se acrecienta a medida que adquirimos más información. Pamela Hinds pidió a unos expertos (vendedores de una compañía de telefonía móvil) que calcularan cuánto tiempo tardarían los usuarios no acostumbrados a los móviles en aprender a realizar varias tareas (como archivar un saludo en el contestador o guardar unos mensajes y borrar otros). Los expertos subestimaron drásticamente el tiempo necesario (calcularon que algunas funciones les llevarían 13 minutos, cuando tardaron 33), y sus estimaciones no mejoraron cuando se les pidió que recordaran concretamente los problemas que ellos se encontraron cuando estaban aprendiendo. Véase: Pamela J. Hinds, «The Curse of Expertise: The Effects of Expertise and Debiasing Methods on Predicting Novice Performance», *Journal of Experimental Psychology: Applied* 5, 1999, pp. 205-21. Véase también el brillante

trabajo en psicología de Boas Keysar, Linda E. Ginzel, y Max H. Bazerman, «States of Affairs and States of Mind: The Effect of Knowledge on Beliefs», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 64, 1995, pp. 283-93. Irónicamente, la Maldición del Conocimiento está profusamente documentada en contextos financieros y de mercado, donde debería haber más incentivos para intentar superarla (véase: curse-of-knowledge.behaviouralfinance.net/). Si no somos capaces de vencer la maldición del conocimiento cuando hay mucho dinero en juego, nos va a ser todavía más difícil detectarla y superarla en situaciones del día a día.

- 6 Jacob Goldenberg, David Mazursky y Sorin Solomon, «The Fundamental Templates of Quality Ads», *Marketing Science* 18, 1999, pp. 333-51. La plantilla de la analogía pictórica implica analogías extremas representadas visualmente. Por ejemplo, un anuncio de Nike está filmado desde la perspectiva de una persona que salta desde un rascacielos. Un grupo de bomberos se sitúa debajo, en la calle, preparándose para amortiguar la caída del saltador con unas zapatillas Nike gigantes. En la pantalla se lee: «Suavidad entre tus pies y la calle». La mayoría de los anuncios ganadores incluyen analogías pictóricas y consecuencias extremas. El resto de las plantillas eran: situaciones extremas (se muestra un producto en circunstancias inusuales o se exagera en extremo un atributo del producto), competición (un producto gana en competición a otro, a menudo en una situación de uso inusual), experimentos interactivos (la audiencia interactúa directamente con el producto; véase «Méritos verificables» en el capítulo 4) y la alteración de la dimensionalidad (por ejemplo, un salto temporal que muestra las consecuencias a largo plazo de una decisión).

Capítulo 1

- 1 James Carville y Paul Begala, *Buck Up, Suck Up, and Come Back When You Foul Up*, Nueva York, Simon & Schuster, 2002, pág. 88. Se trata de uno de los libros más interesantes que hemos encontrado acerca de la dinámica de las campañas políticas e incluye un capítulo práctico sobre comunicación en campañas políticas que se hace eco de varios de los principios que cubrimos en este libro: contar historias («los hechos cuentan, las historias venden»), ser emotivos y únicos (su versión de lo unívocamente inesperado).
- 2 Jonathan Bor, «It Fluttered and Became Bruce Murray's Heart», *Syracuse Post-Standard*, 12 de mayo de 1984.
- 3 Barton Gellman, «Israeli Prime Minister Yitzhak Rabin Is Killed», *Washington Post*, 5 de noviembre de 1995. Chip Scanlon posee una estupenda colección de columnas en Internet donde se describe el oficio periodístico, incluida una que contiene estas dos entradas: www.poynter.org/column.asp?id=52&aid=35609.
- 4 Rich Cameron, «Understanding the Lead and the Inverted Pyramid Structure Are Staples of Journalism 101 Classes», *The Inverted Pyramid*, 2003. Véase: www.cerritosjournalism.com, sección «101 Newswriting».

- 5 El consejo de Carville de centrarse en lo básico se ha extraído de Mary Matalin y James Carville, *All's Fair: Love, War, and Running for President*, Nueva York, Random House, 1994, pág. 244. La conversación de Clinton que desembocó en la cita de «Si dice tres cosas, no está diciendo nada» aparece en la página 175.
- 6 Leonard J. Savage, *The Foundations of Statistics*, Nueva York, Wiley, 1954.
- 7 El estudio de las vacaciones de Navidad en Haway se encuentra en Amos Tversky y Eldar Shafir, «The Disjunction Effect in Choice Under Uncertainty», *Psychological Science* 3, 1992, pp. 305-9. El estudio sobre la decisión entre la conferencia, la película extranjera y la biblioteca aparece en Donald A. Redelmeier y Eldar Shafir, «Medical Decision Making in Situations That Offer Multiple Alternatives», *Journal of the American Medical Association* 273, 1995, pp. 302-6. El fenómeno de la parálisis decisoria también es pronunciado entre los profesionales; Redelmeier y Shafir han demostrado que los médicos tardan en recetar un tratamiento cuando se les obliga a escoger entre múltiples opciones adecuadas.
- 8 Este primer mensaje del consultorio procede de: www.ohio-line.osu.edu/hyg-fact/5000/5550.html.
- 9 El comentario sobre los refranes se basa en Paul Hernandi y Francis Steen, «The Tropical Landscapes of Proverbial: A Crossdisciplinary Travelogue», *Style* 33, 1999, pp. 1-20.
- 10 Tom Kelley, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, Nueva York, Doubleday Currency, 2001.
- 11 Este ejercicio de letras y siglas demuestra el principio clásico de la fragmentación en psicología cognitiva. La memoria funcional sólo es capaz de asimilar unos 7 fragmentos independientes de información (véase la descripción de George Miller en: «The Magical Number Seven, Plus or Minus Two», *Psychological Review* 63, 1956, pp. 81-97). En el primer ejercicio, los fragmentos son letras y la mayoría de las personas son capaces de recordar unas 7. En el segundo, los fragmentos son siglas pregrabadas y también se suelen recordar unas 7, aunque contengan varias letras cada una. Si aprovechamos fragmentos de información preexistentes, podemos incluir más datos en un espacio de atención limitado.
- 12 Los conceptos forman parte del maletín estándar de herramientas de la psicología cognitiva y social. Para un debate interesante sobre los conceptos en la percepción social, véanse los capítulos 4 y 5 de Susan T. Fiske y Shelley E. Taylor, *Social Cognition*, 2ª ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1991. Para un resumen interesante de la investigación de los conceptos en psicología cognitiva, véase el capítulo 2 de David C. Rubin, *Memory in Oral Traditions: The Cognitive Psychology of Epic, Ballads, and Counting-out Rimes*, Oxford, Oxford University Press, 1995. La analogía es un buen método para ayudar a los demás a acceder a los conocimientos de un concepto. Los psicopedagogos han publicado diferentes ensayos sobre el valor de las analogías en el aprendizaje de elementos nuevos, en particular Richard Mayer. En un ensayo de 1980, Mayer ayudó a los alumnos a

aprender a programar el lenguaje de una base de datos. Un grupo de estudiantes recibió analogías de la estructura de un ordenador: «La función de almacenamiento a largo plazo del ordenador se describía como un archivador; la función de clasificación se comparaba con las bandejas de correo entrante, archivable y descartable en una mesa de oficina». Cuando los alumnos se enfrentaban a problemas fáciles, las analogías no importaban mucho, pero cuando los problemas adquirían complejidad, el rendimiento de los que recibieron las analogías duplicó en calidad al de los demás. Véase: R. Mayer, «Elaborate Techniques That Increase the Meaningfulness of Technical Text: An Experimental Test of the Learning Strategy Hypothesis», *Journal of Educational Psychology* 72, 1980, pp. 770-84. La metáfora es otra forma de permitir que los demás accedan a los conocimientos de un concepto. En varios de sus libros, George Lakoff ha demostrado cómo las metáforas profundas estructuran la forma en que entendemos y hablamos del mundo (George Lakoff y Mark Johnson, *Metaphors We Live By* [Chicago, University of Chicago Press, 1980]). Por ejemplo, hablamos y pensamos en el amor como un viaje (piense en las expresiones: «llegar lejos una relación», «estar en una encrucijada» o «ir por caminos separados»). Lakoff ha reconocido mejor que nadie las formas generalizadas en que metáforas como éstas afectan a la comunicación, aunque una metáfora no necesita ser profunda ni generalizada para ser útil a la hora de transmitir un mensaje; tan sólo hace falta que la comparta el público en cuestión, como en nuestro análisis de los argumentos de alto concepto de Hollywood.

13 D. A. Schon, «Generative Metaphor: A Perspective on Problem-Solving in Social Policy», en *Metaphor and Thought*, 2ª ed., editado por A. Ortony, Cambridge, Cambridge University Press, 1993.

14 Los ejemplos de Disney se han extraído de: Disney Institute, *Be Our Guest: Perfecting the Art of Customer Service*, Nueva York, Disney Editions, 2001.

Capítulo 2

1 No es casualidad que Karen Wood trabaje en Southwest Airlines. Véase: Kevin Freiberg y Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Austin, Bard Press, 1996, pp. 209-10.

2 Paul Ekman y Wallace V. Friesen, *Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Clues*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1975. El papel de la sorpresa es un campo poco estudiado en psicología porque reside en los límites entre las disciplinas psicológicas. Así, los investigadores cognitivos que estudian la atención y el aprendizaje la encuentran demasiado emocional, mientras que los psicólogos sociales que estudian emociones como la ira, el miedo y la repugnancia la consideran demasiado cognitiva. Sin embargo, se puede argüir que la sorpresa es la emoción más importante debido a su papel en el control de la atención y el aprendizaje.

- 3 Bruce W. A. Whittlesea y Lisa D. Williams, «The Discrepancy-Attribution Hypothesis II: Expectation, Uncertainty, Surprise, and Feelings of Familiarity», *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 27, 2001, pp. 14-33.
- 4 Jim Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Nueva York, Harper-Business, 1994, pág. 118.
- 5 El relato de Ephron aparece en Lorraine Glennon y Mary Mohler, *Those Who Can... Teach! Celebrating Teachers Who Make a Difference* (Berkeley, Calif.: Wildcat Canyon Press, 1999, pp. 95-6.
- 6 Puede consultarse en: www.ipjc.org/journal/fall02/nick_mele.htm.
- 7 Véanse las encuestas realizadas por Program for International Policy Attitudes (PIPA) en la Universidad de Maryland.
- 8 En 2001, las regiones del subsáhara africano y Asia recibieron, cada una, poco más de 1.000 millones de dólares al año. Suponiendo que hubiera 280 millones de estadounidenses, 12 latas de refresco en oferta a 33 centavos equivaldrían a 1.100 millones de dólares. Una película al año a 8 dólares la entrada correspondería a 2.240 millones de dólares.
- 9 Conseguir y mantener el interés de la gente son temas de frecuente discusión entre los psicopedagogos que quieren implicar a los niños mediante libros de texto. Gran parte de sus averiguaciones guardan coherencia con los temas que hemos abordado en este libro: los niños se implican más con textos que evocan acción e imágenes (concretos) o emociones (emocionales) o cuando hay algún elemento novedoso (unívocamente inesperado; aunque en nuestra opinión la novedad es más propicia a atraer la intención que a conservarla). Otros temas de discusión van más allá de lo que hemos analizado aquí. Por ejemplo, los niños se implican más con materiales personalizados (prestan más atención a un problema de matemáticas que incluya su nombre o los nombres de sus amigos), si bien la estrategia de la personalización es de difícil aplicación en general. Aun así, la mayoría de las investigaciones en psicopedagogía han sido limitadas en tanto que se centran únicamente en características a nivel de frase o párrafo de un texto y no en cuestiones más amplias, como por ejemplo conseguir que los lectores lean apartados, capítulos o libros enteros. Las observaciones de Cialdini sobre los enigmas y la teoría del vacío de curiosidad de Loewenstein representan importantes contribuciones a este importante campo de investigación. Para una revisión de la investigación pedagógica, véase: Suzanne Hidi, «Interest and Its Contribution as a Mental Resource for Learning», *Review of Educational Research* 60, 1990, pp. 549-71.
- 10 Cialdini escribió este artículo para sus profesores de psicología, aunque contiene consejos excelentes para cualquier maestro. Véase: Robert B. Cialdini, «What's the Best Secret Device for Engaging Student Interest? The Answer Is in the Title», *Journal of Social and Clinical Psychology* 24, 2005, pp. 22-29.

- 11 Robert McKee, *El guión: sustancia, estructura, estilo y principios de la escritura de guiones*, Alba Editorial, 2004. McKee conoce bien la diferencia entre la sorpresa efectista y la sorpresa con propósito en las películas de cine: «Siempre conseguimos sorprender a los espectadores enfocando algo que no esperaban ver o alejándonos de otra cosa que esperaban que continuara». No obstante, añade que la «verdadera sorpresa» ocurre cuando se revela de pronto un vacío legítimo entre lo que esperamos y lo que sucede en realidad. La legitimación se deriva de una ráfaga de información que revela una verdad previamente oculta.
- 12 George Loewenstein, «The Psychology of Curiosity: A Review and Reinterpretation», *Psychological Bulletin* 116, 1994, pp. 75-98. Se trata de un artículo brillante que resume décadas de investigación psicológica.
- 13 La historia de Roone Arledge se ha extraído de su autobiografía, *Roone: A Memoir* Nueva York, Harper-Collins, 2003, pág. 32.
- 14 La historia de Sony procede de John Nathan, *Sony: The Private Life*, Boston: Houghton Mifflin, 1999.
- 15 Loewenstein, *Psychology of Curiosity*, pág. 86.

Capítulo 3

- 1 El generador de palabras lo inventó W. Davis Folsom, de la Universidad de Carolina del Sur Aiken. Véase: higherred.mcgraw-hill.com/sites/00-72537892/student_view0/business_jargon_execise.html.
- 2 Las ventajas de las ideas concretas se ponen de manifiesto en todo el campo de la psicología. Las ideas concretas son más recordables. Tal vez el resumen más interesante de ello se encuentre en un libro de David Rubin, psicólogo cognitivo de la Universidad de Duke que ha dedicado años a comprender cómo los aspectos culturales (épicos, sagas, baladas y rimas infantiles) se propagan de persona a persona y de generación en generación. Su libro *Memory in Oral Traditions* es un resumen magistral del trabajo en humanidades y psicología. Los elementos concretos tienen más probabilidades de sobrevivir a la transmisión interpersonal porque son más fáciles de comprender y recordar. Véase: David C. Rubin, *Memory in Oral Traditions: The Cognitive Psychology of Epic, Ballads, and Counting-Out Rimes*, Oxford, Oxford University Press, 1995. Las ideas concretas también son más comprensibles. En el campo de la investigación pedagógica, Mark Sadoski, Ernest Goetz y otros colegas han publicado una serie de interesantes ensayos que ilustran que las ideas concretas son más comprensibles, recordables y tienen la ventaja adicional de ser más interesantes. Véase: Mark Sadoski, Ernest T. Goetz y Máximo Rodríguez, «Engaging Texts: Effects of Concreteness on Comprehensibility, Interest, and Recall in Four Text Types», *Journal of Educational Psychology* 92, 2000, pp. 85-95.

- 3 E. A. Havelock, *Prefacio a Platón*, A. Machado Libros, 1994.
- 4 Carol W. Springer y A. Faye Borthick, «Business Simulation to Stage Critical Thinking in Introductory Accounting: Rationale, Design, and Implementation», *Issues in Accounting Education* 19, 2004, pp. 277-303.
- 5 La descripción del simulacro de prejuicios de Jane Elliott se ha extraído de un documental de PBS *Frontline* titulado «A Class Divided». Se trata de uno de los programas más solicitados en la historia de la cadena y obtuvo un Emmy a la excelencia en programación informativa, cultural o histórica en 1985. Puede verse en la página: www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/divided/etc/view.html.
- 6 Phil Zimbardo, *Psychology and Life*, 12ª ed., Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1985, pág. 634.
- 7 B. A. Bechky, «Crossing Occupational Boundaries: Communication and Learning on a Production Floor», tesis doctoral, Universidad de Stanford, 1999.
- 8 Jim Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* Nueva York, Harper-Business, 1994, pág. 93.
- 9 El trabajo de Stone-Yamashita con HP está basado en Victoria Chang y Chip Heath, «Stone-Yamashita and PBS: A Case at the Graduate School of Business», estudio de casos de la facultad de economía de la Universidad Stanford SM119, 2004.
- 10 Puede verse más información en: www.psi.org/our_programs/products/ors.html. PSI es una ONG de Washington que desempeña un trabajo innovador en el campo de la salud en poblaciones de bajos recursos.
- 11 Este segundo mensaje del consultorio procede de James Grant quien, durante su paso por UNICEF, impulsó cambios que condujeron a salvar las vidas de más de 25.000.000 de niños. Por ejemplo, los índices de vacunas pasaron del 20 al 80%. Esta extraordinaria historia la cuenta David Bornstein en *Cómo cambiar el mundo: los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*, Editorial Debate, 2005, pág. 248.
- 12 Este ejemplo procede de un libro estupendo de Jerry Kaplan: *StartUp: A Silicon Valley Adventure*, Boston, Houghton Mifflin, 1995. Es uno de los mejores relatos que hemos leído sobre la incertidumbre y la lucha diaria que entrañan ser empresario y crear una empresa. Y es muy divertido.
- 13 *Ibidem*, pp. 25-26.
- 14 La empresa de Kaplan, posteriormente bautizada como Go Computers, acabó fracasando porque la tecnología de la época no era compatible con *pen PC*. Sin embargo, la idea del *pen PC* era tan contagiosa (la radio de bolsillo de su generación) que aparecieron varias otras empresas además de la de Kaplan y atraieron a inversores (e ingenieros cualificados y con talento) para desarrollar la tecnología.

- 15 Rick Warren, *The Purpose-Driven Church*, Grand Rapids, Zondervan, 1995, pág. 169. En su libro, Warren explica los principios organizativos de una de las iglesias más grandes y con más crecimiento de todo Estados Unidos.

Capítulo 4

- 1 Daniel Q. Haney, «News That Ulcers Are Caused by Bacteria Travels Slowly to MDs», *Buffalo News*, 11 de febrero de 1996.
- 2 Manveet Kaur, «Doctor Who Discovered “Ulcer Bugs”», *New Straits Times*, 13 de agosto de 2002, pág. 6.
- 3 Laura Beil, «A New Look at Old Ills: Research Finds Some Chronic Diseases May Be Infectious», *The Record*, Nueva Jersey, 24 de marzo de 1997.
- 4 Las ideas contagiosas por naturaleza son una espléndida fuente de información respecto al proceso persuasivo y a los investigadores que estudian la persuasión en psicología les ayudaría analizarlas. Los estudios tradicionales sobre persuasión en psicología han eludido el tema de la credibilidad, creando una serie de argumentos y pidiendo la evaluación de la credibilidad a algunas personas para, a continuación, utilizar los argumentos considerados de credibilidad alta o baja. Salvo por algunos estudios sobre los efectos de la autoridad, los investigadores han desistido de intentar comprender qué hace que un mensaje sea creíble, aunque los rumores y las leyendas urbanas a menudo desarrollan características que atribuyen credibilidad a enunciados extraños. La idea de los argumentos verificables que hemos comentado en el capítulo, por ejemplo, aparece en decenas de leyendas urbanas y, aun así, no ha sido objeto de análisis en la literatura de investigación sobre la persuasión.
- 5 La leyenda de los plátanos carnívoros se analiza en: www.snopes.com/medical/disease/bananas.asp.
- 6 La historia de Pam Laffin se describe en: Bella English, «Sharing a Life Gone Up in Smoke», *Boston Globe*, 20 de septiembre de 1998.
- 7 Extraído de la página de los Centros Estadounidenses para el Control y la Prevención de Enfermedades: www.cdc.gov/tobacco/christy/myth-1.htm.
- 8 Queremos agradecer a Spencer Robertson por ofrecernos este ejemplo.
- 9 Jan Harold Brunvand, *The Vanishing Hitchhiker: American Urban Legends and Their Meanings*, Nueva York, W. W. Norton & Company, 1981, pág. 7. Este libro es, en gran parte, responsable de crear la moda de las leyendas urbanas en Estados Unidos. Los folcloristas llevaban años escribiendo artículos sobre el folclore de la sociedad moderna, pero el libro de Brunvand era lo suficientemente accesible como para que todo el mundo empezara a conocer las leyendas urbanas, y causó sensación saber que se contaban

diferentes versiones de las mismas historias a lo ancho de todo el país.

- 10 Existe un debate continuo en la literatura psicológica sobre los efectos que los detalles gráficos ejercen sobre la memoria y la credibilidad. En nuestra opinión, las pruebas son confusas porque los investigadores no han sido lo suficiente cautelosos a la hora de distinguir entre los detalles que refuerzan y los que se desvían del mensaje esencial. Las personas se centran y recuerdan inevitablemente los detalles gráficos. Cuando refuerzan el mensaje esencial, éste se vuelve más recordable y convincente, si bien los detalles gráficos también pueden desviar la atención de lo esencial y restar recordabilidad y convicción a un mensaje (de ahí la preocupación en psicopedagogía por los «detalles tentadores»). Un buen resumen de estos temas puede encontrarse en: Ernest T. Goetz y Mark Sadoski, «Commentary: The Perils of Seduction: Distracting Details or Incomprehensible Abstractions?», *Reading Research Quarterly* 30, 1995, pp. 500-11.
- 11 Jonathan Shedler y Melvin Manis, «Can the Availability Heuristic Explain Vividness Effects?», *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1986, pp. 26-36.
- 12 El ejemplo de Covey corresponde a un fragmento de su libro, reeditado por *Fortune*, 29 de noviembre de 2004, pág. 162.
- 13 Queremos agradecer a Tim O'Hara la idea de la comparación sobre la histeria que provocan los ataques de tiburón.
- 14 William McDonough, 2003, Conradin Von Gugelberg Memorial, conferencia sobre el medioambiente, Universidad de Stanford, 11 de febrero de 2003; www.gsb.stanford.edu/news/headlines/2003_vongugelberg.shtml. Véase también: Andrew Curry, «Green Machine», *U.S. News & World Report*, 5 de agosto de 2002, pág. 36.
- 15 La idea del depósito emocional es de Jim Thompson, *The Double-Goal Coach: Positive Coaching Tools for Honoring the Game and Developing Winners in Sports and Life*, Nueva York, HarperCollins, 2003, pág. 63. Esta obra es de lectura obligada para entrenadores de deporte infantil.
- 16 Estas estadísticas sobre las diferentes causas de mortalidad corresponden al Informe Estadístico 2001 de Estados Unidos.
- 17 El campamento para novatos de la NBA se describe en un espléndido artículo de Michelle Kaufman: «Making a Play for Players», *Miami Herald*, 5 de octubre de 2003.
- 18 Véase: Grant Wahl y L. Jon Wertheim, «Paternity Ward», *Sports Illustrated*, 4 de mayo de 1998, pág. 62.

Capítulo 5

- 1 Deborah A. Small, George Loewenstein y Paul Slovic, «Can Insight Breed Callousness? The Impact of Learning About the Identifiable Victim Effect on Sympathy», documento de

trabajo, Universidad de Pensilvania, 2005.

- 2 El capítulo se centra en el poder de las emociones a la hora de conseguir que a las personas les importe algo, aunque los estudios sugieren que las ideas emocionales también son más recordables. Las emociones mejoran el recuerdo del núcleo o centro de un suceso. Los investigadores de la memoria hablan del «enfoque en el arma» (las víctimas de un robo y los testigos de un crimen suelen recordar la pistola o el cuchillo del autor del delito con mucha claridad pero apenas recuerdan nada más; véase Reisberg y Heuer, a continuación). Las personas recuerdan la emoción central de un suceso y cualquier otro detalle relacionado de cerca en el espacio o en la estructura causal. De ahí que recalcar el contenido emocional de una idea puede ser una forma de conseguir que las personas se centren en el mensaje principal. Véase: Daniel Reisberg y Friderike Heuer, «Memory for Emotional Events», en *Memory and Emotion*, ed. Daniel Reisberg y Paula Hertel, Oxford, Oxford University Press, 2004. Mark Sadoski y su equipo han descubierto que a los aspectos emocionales de los textos se les otorga más importancia (Sadoski, Gotees y Kangiser, 1988) y se recuerdan mucho mejor (Sadoski y Quest, 1990). Curiosamente, este último artículo es uno de los estudios de investigación donde se ha descubierto que el grado de emocionalidad es directamente proporcional a la facilidad de visualización. Concretar una idea no sólo contribuye a que sea más comprensible, sino que, además, la dota de emocionalidad y ayuda a que la gente se interese en ella. Mark Sadoski y Z. Quest, «Reader Recall and Long-term Recall for Journalistic Text: The Roles of Imagery, Affect, and Importance», *Reading Research Quarterly* 25, 1990, pp. 256-72. Mark Sadoski, Ernest T. Goetz y Suzanne Kangiser, «Imagination in Story Response: Relationships Between Imagery, Affect, and Structural Importance», *Reading Research Quarterly* 23, 1988, pp. 320-36.
- 3 «Smoke Signals», *LA Weekly*, 24-30 de noviembre de 2000 (también disponible en: www.laweekly.com/ink/01/01/offbeat.php).
- 4 La comparación entre las campañas de «La verdad» y «Think. Don't Smoke» se encuentra en: Matthew C. Farrelly, et al, «Getting to the Truth: Evaluating National Tobacco Countermarketing Campaigns», *American Journal of Public Health* 92, 2002, pp. 901-7.
- 5 Este principio es del dominio público desde que Ivan Pavlov ganara el premio Nobel por enseñar a unos perros a salivar en respuesta al sonido de una campana. En el capítulo «Liking» del libro de Robert Cialdini *Influence: The Psychology of Persuasion*, Nueva Cork, Quill, 1993 (*Influir en los demás*, Ediciones S, 1990), aparece un comentario divertido sobre el poder de las asociaciones. Cialdini empieza con el dilema del hombre del tiempo de una ciudad lluviosa que recibe frecuentes cartas amenazantes porque los espectadores lo asocian a las noticias que presenta. También analiza una investigación sobre técnicas alimenticias que ha demostrado que las personas tienen más probabilidades de respaldar un alegato político que han escuchado mientras comían. La obra de Cialdini es la referencia clásica en temas de influencia y uno de los mejores libros en el campo de

las ciencias sociales.

- 6 C. Vognar, «Japanese Film Legend Kurosawa Dies at 88», *Dallas Morning News*, 7 de septiembre de 1998, 1A.
- 7 Los comentarios de Einstein sobre la forma en que la gente usaba el término «relatividad» se han extraído de David Bodanis, *E = mc²*, Planeta, 2003, pp. 84 y 261.
- 8 Chip Heath y Roger Gould, «Semantic Stretch in the Marketplace of Ideas», documento de trabajo, Universidad de Stanford, 2005. En este documento, Chip y Roger también demostraron que el uso de sinónimos extremos del término «bueno» (como «fantástico» o «extraordinario») aumenta con más rapidez que otros, menos extremos (como «majo» o «bastante bueno») y que los sinónimos extremos de «malo» (como «horroroso») presentan la misma pauta. O la extensión semántica es real, o el mundo se está volviendo, a la vez, mucho mejor y mucho peor.
- 9 Jim Thompson, *The Double-Goal Coach: Positive Coaching Tools for Honoring the Game and Developing Winners in Sports and Life*, Nueva York, HarperCollins, 2003. En el capítulo 4, aborda los problemas que plantea la deportividad y la idea de honrar el juego.
- 10 Su obra clásica de los anuncios de venta por correo es: John Caples, *Tested Advertising Methods*, 5ª ed., revisada por Fred E. Hahn, Paramus, Prentice Hall, 1997. La publicidad de venta por correo es burda por lo general aunque, como mencionamos en este libro, es uno de los pocos lugares donde los anunciantes pueden obtener una reacción inmediata y medible de lo que funciona y lo que no. Del estudio de este formato se puede aprender mucho porque en todos los anuncios se han podido comprobar cada una de sus características.
- 11 Jerry Weissman, *Presenting to Win: The Art of Telling Your Story*, Nueva York, Financial Times Prentice Hall, 2003, pág. 18.
- 12 Caples/Hahn, *Tested Advertising*, pág. 133.
- 13 W. Larry Gregory, Robert B. Cialdini y Kathleen M. Carpenter, «Self-Relevant Scenarios as Mediators of Likelihood Estimates and Compliance: Does Imagining Make It So?», *Journal of Personality and Social Psychology* 43, 1982, pp. 89-99.
- 14 Abraham Maslow, *Motivación y personalidad*, Ediciones Díaz de Santos, 1991.
- 15 Se puede comprobar en cualquier libro de introducción a la psicología. Todos los autores de los libros de texto incluyen una imagen de la jerarquía de Maslow porque es un gráfico estupendo pero a continuación confiesan que el aspecto jerárquico de la teoría nunca llegó a funcionar.
- 16 Los estudios de la bonificación y el puesto vacante son obra de Chip Heath, «On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic

- Rewards», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78, 1999, pp. 25-62.
- 17 La historia de Floyd Lee aparece en un artículo magnífico de Julian E. Barnes, «A Culinary Oasis», *U.S. News & World Report*, 6 de diciembre de 2004, pág. 28.
- 18 El relato del palomitero se ha extraído de Caples/Hahn, *Tested Advertising*, pág. 71.
- 19 Donald Kinder, «Opinion and Action in the Realm of Politics», de *Handbook of Social Psychology*, ed. Daniel T. Gilbert, Susan T. Fiske y Gardner Lindzey, 4ª ed., Londres, Oxford University Press, 1988, pp. 778-867. Esta amplia cita se encuentra en la página 801.
- 20 James March describe los dos patrones de la toma de decisiones (consecuencia e identidad) en los capítulos 1 y 2 de: James G. March, *A Primer on Decision Making*, Nueva Cork, Free Press, 1994. Concretamente, el análisis económico asume que todas las decisiones se toman teniendo en cuenta las consecuencias, por lo que establece predicciones incorrectas en una serie de campos en los que la identidad es importante. A casi todos los economistas les sorprenderá saber que la campaña «No te pringues con Texas» funcionó sin necesidad de imponer multas.
- 21 Este primer mensaje pertenece a Joseph G. Rosenstein, Janet H. Caldwell y Warren G. Crown, *New Jersey Mathematics Curriculum Framework*, Nueva Jersey, Departamento de Educación de Nueva Jersey, 1996.
- 22 La respuesta de Dean Sherman, así como un debate amplio sobre este asunto entre profesores de álgebra pueden consultarse en la URL mathforum.org/t2t/thread.taco?thread=1739
- 23 Seth Kantor, «Don't Mess With Texas Campaign Scores Direct Hit with Ruffian Litterers», *Austin American-Statesman*, 4 de agosto de 1989, A1.
- 24 Allyn Stone, «The Anti-Litter Campaign in Texas Worked Just Fine», *San Francisco Chronicle*, 28 de noviembre de 1988, A4.
- 25 El anuncio de los Dallas Cowboys se describe en Robert Reinhold, «Texas Is Taking a Swat at Litterbugs», *New York Times*, 14 de diciembre de 1986.
- 26 Marj Charlier, «Like Much in Life, Roadside Refuse Is Seasonally Adjusted», *The Wall Street Journal*, 3 de agosto de 1989.

Capítulo 6

- 1 Gary Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions*, Cambridge, MIT Press, 1998, pp. 178-79.
- 2 Al igual que los capítulos anteriores, éste resalta una virtud de las historias (llevar a la acción), aunque podíamos haber comentado otras. Por ejemplo, las historias también

ayudan a comprender y recordar. Dada la dificultad de contar una historia abstracta, las historias heredan todas las virtudes de la concreción, aunque también representan formas simples (esenciales y compactas) de integrar grandes cantidades de información. Los estudios sobre la toma de decisiones en un jurado demuestran que los veredictos de los miembros dependen en gran medida de las historias. Los miembros de un jurado se enfrentan a numerosos hechos presentados en una secuencia cifrada y con vacíos considerables, filtrados por los obvios prejuicios personales de los testigos. ¿Cómo abordan esta complejidad? Al parecer, se construyen espontáneamente una historia (o historias) para dar sentido a esta mezcla de información y a continuación comparan su historia con la que cuenta la defensa y la acusación, para posteriormente decidir cuál se parece más a la suya. En un estudio sobre este tema, Nancy Pennington y Reid Hastie demostraron que los veredictos variaban según la facilidad que tenían los miembros del jurado de fabricarse una historia, aunque se les entregara una información idéntica. Cuando la defensa presentaba pruebas siguiendo el desenlace de una historia y la acusación hacía lo propio sin seguir este orden, sólo el 31% de los jurados declaraban culpable al acusado. Cuando se presentaba exactamente la misma información pero la defensa llamaba a testigos sin seguir el orden y la acusación lo hacía dentro del orden de la historia, el 78% de los miembros del jurado declaraban culpable al acusado. Los miembros del jurado se sentían más seguros sobre su decisión cuando ambas partes seguían el orden de los hechos. A las personas les gusta oír las dos versiones de la historia, ver las pruebas con claridad en su cabeza y, después, decidirse. Véase: Nancy Pennington y Reid Hastie, «Explanation-based Decision Making: Effects of Memory Structure on Judgment», *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory & Cognition* 14, 1988, pp. 521-33. Las historias también mejoran la credibilidad. Los investigadores Melanie Green y Timothy Brock señalan que las actitudes formadas mediante la experiencia directa son más poderosas y las historias nos dan la impresión de ser una experiencia real. Demuestran que es más fácil persuadir con historias que «transportan», es decir, cuando las personas se sienten más arropadas en su simulación mental. Véase: Melanie C. Green y Timothy C. Brock, «The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives», *Journal of Personality and Social Psychology* 79, 2000, pp. 701-21.

- 3 Julian E. Orr, *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Ithaca, Cornell University Press, 1996. La historia del dicorotrón se encuentra en la página 137.
- 4 Este estudio es uno de tantos a favor de la importancia de la simulación mental. Puede consultar un resumen en: Rolf A. Zwaan y Gabriel A. Radvansky, «Situation Models in Language Comprehension and Memory», *Psychological Bulletin* 123 (1998), pp. 162-85. Las personas no sólo simulan mentalmente el espacio, sino también el tiempo. En un relato sobre unas personas que estaban entrando en una sala de cine, los encuestados reconocen más fácilmente una referencia al proyccionista si han transcurrido sólo 10 minutos frente a 6 horas, aunque ambas referencias se encuentren a pocas frases de distancia, en la misma

página donde se mencionaba la sala de cine.

- 5 El mejor repaso a los estudios sobre el «lector activo» lo ha realizado Richard Gerrig, un investigador en este campo. Véase: *Experiencing Narrative Worlds: On the Psychological Activities of Reading*, New Haven, Yale University Press, 1988. Según Gerrig, Samuel Coleridge se equivocaba al describir nuestra capacidad para valorar historias en tanto que «suspensión del descreimiento», porque implica que el estado por defecto de los humanos es el descreimiento escéptico, cuando, en realidad, es todo lo contrario. Es fácil quedarse absorto en una historia; lo difícil es evaluar argumentos escépticamente, descreyéndolos hasta que estén demostrados. Nuestra ilustración preferida del poder de la simulación es el estudio de Gerrig de las historias con finales conocidos. Hacia la mitad de una historia, las personas suelen estar tan ensimismadas en la simulación que actúan momentáneamente como si hubieran olvidado un final obvio. ¡Cuidado, con el iceberg, *Titanic!*
- 6 Los ejemplos de los golpes en la piel, la Torre Eiffel, el zumo de limón y demás corresponden a Mark R. Dadds, Dana H. Bovbjerg, William H. Redd y Tim R. H. Cutmore, «Imagery in Human Classical Conditioning», *Psychological Bulletin* 122 (1997), pp. 89-103.
- 7 James E. Driskell, Carolyn Copper y Aidan Moran, «Does Mental Practice Enhance Performance?», *Journal of Applied Psychology* 79 (1994), pp. 481-92.
- 8 El primer mensaje se incluye en una hoja de consejos titulada: «Tips for Dealing with Student Problem Behaviors», de la Oficina para el Desarrollo Profesional de las universidades de Indiana y Purdue Indianapolis. Véase: www.opd.iupui.edu/uploads/library/IDD/IDD-6355.doc. El segundo mensaje, de Alison Buckman, se envió a: research.umbc.edu/~korenman/wmst/disruptive_students2.html.
- 9 Ryan Coleman, «Indiana U. Senior Gains New Perspective on Life», *Indiana Daily Student*, 29 de abril de 1999.
- 10 Los resultados estadísticos de Subway, Schlotzky's y Quiznos corresponden a Bob Sperber, «In Search of Fresh Ideas», *Brandweek*, 15 de octubre de 2001, M54.
- 11 Warren Buffett describe a Rose Blumkin en su carta a los accionistas de 1983 (véase: www.berkshirehathaway.com/letters/1983.html).
- 12 Estos resultados se derivan de la investigación de Chip en Stanford. Después de estudiar las leyendas urbanas durante un tiempo (historias que suelen especializarse en crear emociones negativas, tales como el miedo, la ira o la repugnancia), se preguntó si habría historias en circulación por sus emociones positivas. El punto de partida obvio eran las historias de *Sopa de pollo para el alma*. La investigación sobre la frecuencia de los tres argumentos se realizó proporcionando a los evaluadores un sistema de clasificación, aunque sin ningún otro dato sobre la hipótesis del estudio. Pese a que los evaluadores

trabajaron de forma independiente, los que habían visto las mismas historias presentaron mucha concordancia en sus clasificaciones. Otro estudio de Stanford sugiere que estos tres argumentos son una forma óptima de garantizar historias más inspiradoras. En él, se encargó a los alumnos que encontraran un relato verdadero que inspirara a sus compañeros, extraído de su propia experiencia o de una fuente de información pública. A continuación, sus compañeros calificaron los relatos según su capacidad de inspiración (si podían hacerles sentir orgullosos, entusiasmados y resueltos). Las historias que presentaban alguno de los tres argumentos tenían muchas más probabilidades de colocarse en el primer grupo. Todos los relatos que quedaron en primer lugar, que representaban el 10% del total, presentaban uno o más de los tres argumentos. Otro estudio demostró que cada argumento fomenta una forma específica de actividad. En él, los participantes leyeron diariamente un relato de una selección y registraron cómo se sentían después de cada lectura. Los argumentos del desafío animaban a los lectores a imponerse objetivos mayores, asumir nuevos retos, trabajar más y seguir esforzándose. Los argumentos de conexión hacían que las personas quisieran colaborar con los demás, tender la mano, ayudar y ser más tolerantes. Las personas que leían argumentos de la creatividad querían hacer las cosas de otro modo, ser creativas y experimentar nuevos planteamientos. De este modo, las historias correctas no sólo nos dicen cómo actuar, sino que funcionan en tanto que batería de alimentación psicológica, dotándonos de energía para pasar a la acción. Cabe destacar que ninguno de estos relatos tenía más probabilidades de hacer sentirse bien. Las personas no eran más propensas a querer divertirse (escuchar buena música, ver la televisión o comer en buen restaurante), sino que preferían salir y lograr algo. Estas historias fomentan la acción productiva, no la autoimplicación pasiva.

- 13 La traducción al español de la parábola del buen samaritano se ha extraído de la Biblia Reina Valera, revisión de 1960, Lucas 10, pp. 30-37.
- 14 La historia del equipo de la afiladora se cuenta en el capítulo 6 de Tom Peters, *Liberation Management*, Nueva Cork, Knopf, 1992.
- 15 Este apartado se basa en dos libros magníficos de Stephen Denning. El primero, sobre el papel que desempeñan las historias en la empresa, es: *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Boston, Butterworth-Heinemann, 2001. Existen decenas de libros disponibles sobre el papel de las historias en las empresas y la cultura organizativa; *The Springboard* es el mejor sobre este tema y uno de los mejores libros de negocios en general. Un libro complementario que describe varios argumentos aparte de las «historias trampolín» es: *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, San Francisco, Josey-Bass, 2005. La cita de «Siberia corporativa» se ha tomado de una conferencia de Stephen Denning en IDEO el 9 de junio de 2005.
- 16 Denning, *The Leader's Guide*, pág. 63.
- 17 Denning, *The Springboard*, pág. 80.

18 Denning, *The Leader's Guide*, pág. 62.

19 La historia del fracaso de los resúmenes de conferencias es de Klein, *Sources of Power*, pp. 195-96.

Epílogo

1 Ralph Keyes, *Nice Guys Finish Seventh: False Phrases, Spurious Sayings and Familiar Misquotations*, Nueva York, Harper-Collins, 1992. Este libro está repleto de interesantes ejemplos de cómo los refranes evolucionan y cambian a medida que se propagan entre el público.

Índice onomástico

Ad Council 34, 74
Adams, Hoover 52-5, 57, 79-80
Ainscow, Geoff 144-5, 149, 152
Alien 67
American Legacy Foundation 169
Aristóteles 111, 221
Arledge, Roone 96-8, 242, 248
Armstrong, Lance 174-5, 222
Banco Mundial 226-9, 243, 250
Beatles 114
Bechky, Beth 117-9
Begala, Paul 40
Bell Laboratorios 99-100
Best, Joel 25
Beyond War 144-5, 149
Blumkin, Rose 220-2
Boeing 727 120
Bollywood 153, 249
Borthick, Faye 111
Braungart, Michael 154-5
Brunvand, Jan 12, 140
Bubba 194-6
Buckman, Alyson 211-3

Buffet, Warren 220

Caples, John 176-81, 186, 191, 194

Carnegie Mellon 90, 165

Carter, Jimmy 29, 159

Carville, James 12, 40, 44-5, 59, 234-5

Cervantes, Miguel de 56

Cialdini, Robert 12, 86-8, 90

Ciba-Geigy 155

Cisco 147-8

Clinton, William Jefferson («Bill») 44-5, 59, 234

Coad, Richard 215-6

Coca-Cola 23, 223

Collins, Jim 81

Connolly, Greg 138

Covey, Stephen 146-7, 249

Cray, Ed 43

CSPI (Center Science in the Public Interest) 18-20, 26, 148

Daily Record (Dunn, N.C.) 52-4, 214-5

Darth Vader 141-2, 249

Denning, Stephen 12, 226-8, 250

DiMuro, Peter 143

Disney 69-70, 120-1, 148, 242, 248

Doe Fund 139

Doerr, John 127

Dranoff, Murray 196-7, 241

Dunn 52-4

Durocher, Leo 233-5

Dwyer, Thomas 143

Einstein, Albert 171-2

Ekman, Paul 75
El octavo hábito 146
Elliott, Jane 115-7, 245
Enclave 74-5, 77
Entre pillos anda el juego 89
Ephron, Nora 82-3, 86, 94, 102, 245
Esopo 57, 103-5, 218
Fogle, Jared 213-4
Foreman, George 195
General Mills 128-9
Gladwell, Malcolm 12, 24-5
Grant, James 123-4, 143, 207
Greene, Mean Joe 223
Greenspan, Alan 137
Hamburger Helper 128-30, 248
Harry Potter 153-4, 249
Havelock, Eric 111
Hawkins, Jeff 59, 137, 239
Heath, Chip 12, 22-6, 106, 127, 196-7, 236-7
Heath, Dan 22-3
Hewlett Packard (HP) 107, 120-1, 148
Horiuchi, Gerald 25
Ibuka, Masaru 99-100, 102
IDEO 59, 198-9
Indiana Daily Student 214-5
Ingersoll-Rand 224
Jain, Rubal 153-4
Jared 27, 213-25, 236, 243, 245, 250
Jones, Ed «Too-Tall» 194

Kaplan, Jerry 124-7
Kelleher, Herb 41, 48, 65, 79-80
Kelley, Tom 59
Kennedy, John F. (JFK) 32-3, 61
Kentucky Fried Chicken (KFC) 23, 110, 224
Keyes, Ralph 233
Kinder, Donald 187-8
King, Martin Luther 115
Klein, Gary 202, 229-31
Kleiner Perkins 125, 127-8
Kolditz, Tom 37-9
Koop, C. Everett 29
Krause, Barry 215-7
Ku Klux Klan 158-9, 221, 249
La jungla de cristal 67, 249
Laffin, Pam 137-9, 218, 236, 249
Lee, Floyd 185, 189, 244-5, 249-50
Lerman, Liz 142-3
Liz Lerman Dance Exchange (LLDE) 142-3
Loewenstein, George 12, 90-1, 95, 97, 102
MacGyver 224
Madre Teresa 165-6, 168, 199, 243, 249
March, James 188
Marshall, Barry 12, 133-5, 164
Maslow, Abraham 181-6, 190-2, 200, 218, 241, 243, 249
Mazur, Eric 94
McDonough, Bill 154-6
Miller, George 12
Murphy, Eddie 89

Murray Dranoff Duo Piano Foundation 196-7, 241
Nature Conservancy, The (TNC) 105, 248
NBA (National Basketball Association) 163-4, 249
NCAA (National Collegiate Athletic Association) 96-7
Nelson, Willie 195
Newton, Elizabeth 30-1
Newton, Isaac 34, 224
NFL (National Football League) 164
Nice Guys Finish Last (Durocher) 234
Nice Guys Finish Seventh (Keyes) 233
Nordstrom 80-2, 88, 102, 108, 230, 235-6, 242, 248
Nostradamus 23
Ott, Mel 233
Packard Foundation 107
Palm Pilot 58-9, 239, 247
PCA (Positive Coaching Alliance) 159, 174-5
Pegasus 184-5, 189, 245
People 221
Philip Morris 169
Pokemon 90-1
Porras, Jerry 81
Proposición 13 187
PSI 122, 124
Rashomon 171-2
Reagan, Donald 29, 159
Redelmeier, Donald 47
Rohner Textil 154-5
Rokia 166-7, 170-1, 176, 181, 249
Rolland, Sue Ginder 116

Rubin, David 12, 114
Safexpress 152-4
Saint-Exupéry, Antoine de 40
Sam, de Saddleback 130-1, 248
Savage, L. J. 46 Save the Children 165-6, 170, 181
Schon, Donald 69
Scott, Mike 12
Shackleton, Ernest 225
Shafir, Eldar 46-7
Shedler, Jonathan 141
Sherman, Dean 191
Sinatra, Frank 152
Snapple 158-9, 221, 249
Sony Corporation 99-100, 128
Southwest Airlines 40-1, 65, 79-80
Speed 67
Springer, Carol 111
Stone Yamashita Partners, 120-1
Studzinski, Melissa 12, 128-30
Subway 27, 69-70, 213-9, 245
Super Bowl 77, 209
Suri, Jane Fulton 199
Sweeney, Mike 12, 105-7
Syrek, Dan 193-6
Thinkwell 22
Thompson, Jim 12, 159-6, 174-6
Tiburón 67-8
Titanic 223, 229
Tolstoi, Lev N. 34

Toyota 198
Tversky, Amos 46-7
Ullrich, Jan 174-5
Unmasking the Face (Ekman) 75
USDA (United States Department of Agriculture) 18-9
Vassallo, Trae 12, 59
Warren, Rick 130-1
Warren, Robin 133-5
Weissman, Jerry 178
Wendy's 156-9
White, Randy 194
Whittlesea, Bruce 78
Williams, Lisa 78
Winfrey, Oprah 137, 150
Wood, Karen 71-2
Xerox 203-5, 210, 250
Yamashita, Keith 14, 120-1

FIN