

Del autor de *Inteligencia intuitiva*

Malcolm Gladwell

LA CLAVE DEL ÉXITO

The Tipping Point



Más de 1.000.000 de ejemplares vendidos en EE. UU.

Colección pensamiento

Páginas:336

Precio:20€

En esta obra revolucionaria, que sigue ocupando los primeros puestos en las listas de ventas de Estados Unidos, Gladwell analiza la trayectoria de varios productos y tendencias de gran éxito hasta descubrir cómo y por qué se alcanza el punto de inflexión a partir del cual algo se convierte en un fenómeno de masas: la clave del éxito.

Gladwell nos presenta a personas responsables de difundir nuevas ideas y tendencias —los creadores naturales del boca a oreja— y examina la moda, los programas infantiles de televisión, la conducta de los fumadores y hasta la publicidad directa, con el fin de dilucidar el proceso del contagio de ideas.

«La mejor forma de entender los cambios misteriosos que jalonan nuestra vida cotidiana (ya sea la aparición de una tendencia en la moda, el retroceso de las oleadas de crímenes, la transformación de un libro desconocido en un éxito de ventas, el aumento del consumo de tabaco entre los adolescentes, o el fenómeno del boca a oreja) es tratarlos como puras epidemias. Las ideas, los productos, los mensajes y las conductas se extienden entre nosotros igual que los virus.»

Malcolm Gladwell

Este libro es, antes que nada, la biografía de una idea. «Se trata de una idea muy sencilla - afirma su autor, Malcolm Gladwell-: consiste en pensar que la mejor forma de entender los cambios misteriosos que jalonan nuestra vida cotidiana es tratarlos como puras epidemias». Es decir, concebir las ideas, los productos, los mensajes y las conductas como si fueran virus que se extienden entre la población como una «epidemia». Para entender esta sorprendente pero original teoría, Gladwell ofrece a sus lectores una serie de claves cuyo carácter circular y repetitivo pueden encontrar en los diversos ejemplos que analiza a lo largo del libro y que conforman los capítulos en que éste se estructura: desde, por ejemplo, la epidemia de sífilis que padeció la ciudad de Baltimore, el éxito de la marca de zapatos Hush Puppies justo cuando empezaban sus propietarios a arruinarse o el descenso de criminalidad repentino en los distritos de East New York y Brownsville, hasta el diseño de programas infantiles como *Barrio Sésamo* o *Blue's Clues*, el mundo increíble del hombre que ayudó a crear el famoso Columbia Record Club, una empresa de productos de alta tecnología ubicada en Delaware o el mismísimo Metro de Nueva York.

Una de ellas es que casi todas estas «epidemias» comienzan cuando un número escaso de personas comienza a comportarse de un modo diferente y esa nueva conducta se extiende desmesuradamente a otras gentes. Otra de las claves la protagoniza la premisa de que «a pequeños cambios corresponden grandes efectos». La tercera clave esencial es el tiempo en que todo esto ocurre: pasa de repente, de forma inesperada, lejos de lo que podríamos definir como un proceso gradual. De estas tres claves, la más importante es la última, porque da sentido a las otras dos y es la que realmente nos permite entender cómo tienen lugar hoy los cambios sociales. El momento concreto en que una de estas «epidemias» a partir de las cuales todo puede cambiar recibe el nombre de *ping point* o «punto de inflexión/punto clave», término acuñado por el sociólogo americano Morton Grodzins para designar el momento en el que algo único y aislado se convierte en común y general. Tomando modelos significativos de este fenómeno de las «epidemias conductuales» y sus *puntos de inflexión* a partir de los

ejemplos que utiliza en las más de 300 páginas que componen el presente libro, Gladwell cumple el objetivo que se propone al iniciar la redacción de esta obra: «dar respuesta a dos cuestiones muy simples que se hallan en el fondo de lo que a todos nos gustaría lograr: ¿Por qué ciertas ideas, conductas o productos provocan epidemias y otras no? Y ¿qué podemos hacer si queremos iniciar deliberadamente y controlar una de estas “epidemias benignas”?».

1. Las tres normas de toda epidemia

Para explicar más en profundidad a los lectores las tres claves de toda «epidemia», título que corresponde al primero de los capítulos, Gladwell toma como escenario la ciudad de Baltimore y como ejemplo la epidemia de sífilis que ésta padeció entre 1995 y 1996, cuando el número de bebés que nacieron con síntomas de esta enfermedad aumentó en un 500%. Fueron varias las explicaciones que se buscaron a este incremento tan alarmante. Los Centros for Disease Control (CDC), encargados del control y la prevención de enfermedades, pensaron que el problema era el consumo de crack, droga que incrementa de forma alarmante el riesgo de transmisión sexual de virus como el VIH o la sífilis. Sin embargo, otras personas encargadas de estudiar el caso adujeron otras causas muy distintas, como el deterioro de los servicios de asistencia médica en las barriadas más pobres de la ciudad o la transformación urbana en las zonas este y oeste (las más deprimidas), donde se concentraba el problema de la sífilis, derivada de la decisión del Ayuntamiento de derruir varios bloques de protección oficial donde vivían cientos de familias y que funcionaban como focos de la delincuencia y de las enfermedades infecciosas, lo que provocó que la enfermedad se extendiera al mudarse esta población a otras zonas de la ciudad.

Ninguna de estas tres explicaciones (droga, el colapso de los servicios médicos o la mudanza de parte de la población) se refiere a noticias espectaculares, pero corresponden a maneras distintas de cómo se desborda una «epidemia». La conclusión es sencilla: los hechos epidémicos dependen, por tanto, de las personas que transmiten el agente infeccioso, del agente mismo y del entorno en que se desarrolla dicho agente. Cuando se dispara una epidemia es porque algunos de estos tres factores ha cambiado. Gladwell los denomina, respectivamente, «La ley de los especiales» (en todo proceso unas personas importan más que otras), «El factor del gancho» (un mensaje con gancho es más fácil que sea recordado y que pueda propagarse) y «El poder del contexto» (la influencia de las circunstancias, condiciones y rasgos particulares del contexto evidencian que los seres humanos somos mucho más sensibles a nuestro entorno de lo que podamos pensar).

2. La ley de los especiales: conectores, mavens y vendedores natos

¿Por qué ciertas tendencias, ideas y mensajes alcanzan el punto clave y otros no? La respuesta radica en que el éxito de una epidemia social depende enormemente de la participación en ella de un cierto tipo de persona, dotada de unos rasgos especiales y poco habituales. Se trata de gente que está a nuestro alrededor y que podemos encontrar en cualquier sitio, pero pocas veces somos conscientes de la misión crucial que desempeñan en nuestra vida. A este tipo de personas Gladwell las denomina como conectores, *mavens* y vendedores natos, y son las que explican la llamada «Ley de los especiales».

Para explicar cada una de estas categorías, el autor recurre tanto a estudios precedentes como a investigaciones propias. Así, por ejemplo, presenta la figura de los «conectores» a partir del experimento de la «carta en cadena» que el psicólogo Stanley Milgram realizó en la década de los años 60. Consistía en lo siguiente: envió un paquete a 160 personas que vivían en Omaha (Nabaska), que contenía el nombre y la dirección de un corredor de bolsa que trabajaba en Boston, pero que vivía en Sharon (Massachusetts). Cada persona debía escribir su propio nombre en el paquete y mandárselo al amigo o conocido que ellos pensaran que podía estar más cerca del agente de bolsa. La mayoría de las cartas, al parecer, llegaron al agente de bolsa pasando por 5 ó 6 manos diferentes, si bien la mayoría le fueron entregadas por las mismas 3 personas. De dicho experimento Milgram concluyó que «existe un reducido número de personas que está conectado con todas las demás, mientras el resto lo estamos con el mundo a través de esas personas concretas».

Al igual que existen especialistas en gente que nos conectan a unos y otros, existen especialistas en información, en quienes confiamos para obtener datos y noticias nuevas. Aquí entran en juego los *mavens*, que son las personas que controlan las epidemias que se difunden de boca a boca. La palabra *maven* procede del *yiddish* y viene a significar algo así como «el que acumula conocimientos». La clave para comprender a los *mavens* es que no son meros recolectores de la información; lo que les distingue es que cuando descubren cualquier cosa, cuando acceden a los trucos y secretos comerciales mejor guardados, lo que quieren es contárselo a los demás, compartirlo, y éste es un modo tremendamente efectivo de atraerse la atención de la gente.

Tenemos, así, en toda epidemia social, a los *mavens*, que vendrían a ser como «los bancos de datos», es decir, los que facilitan la información, y a los «conectores», que serían algo así como el «pegamento social», los que extienden la noticia. Pero además de estos dos tipos, hay otro grupo selecto que posee la habilidad de persuadirnos cuando no estamos demasiado convencidos de algo. Son los llamados «vendedores natos». La diferencia entre un gran vendedor y un vendedor mediocre, afirma Gladwell, es la cantidad y calidad de respuestas que es capaz de dar ante las objeciones que puedan presentarle los clientes potenciales. Tienen una especie de rasgo indefinible, contagioso, irresistible, algo que hace que la gente quiera estar de acuerdo con ellos. Se trata de una energía especial, de entusiasmo, de encanto personal, del don de caer bien, de la capacidad de empatizar con cualquiera.

3. El factor del gancho

Barrio Sésamo nació a finales de la década de los años 60 en el seno de una realizadora de televisión llamada Joan Gantz Cooney. Este programa infantil, dirigido a niños entre 3 y 5 años y a sus padres, de 1 hora de duración, se retransmitía de lunes a viernes y su objetivo fundamental era «ofrecer apoyo escolar a los niños en edad preescolar que vivían en hogares con pocos recursos». La historia de cómo los creadores del programa lograron ayudar a mejorar la lectura y el aprendizaje de sus espectadores es un buen ejemplo de la segunda regla de todo *punto clave*: el «factor del gancho». Si observamos con detenimiento una idea o mensaje epidémico, advierte Gladwell, la mitad de las veces los elementos que hacen de gancho resultan ser detalles que parecen nimios, pero que no lo son. Los creadores de *Barrio Sésamo* basaron el éxito de su programa en esto. Una de las ideas audaces que tuvieron fue lograr mantener la atención de los niños durante la emisión del programa, pues sólo así era posible educarlos. Lo consiguieron de una manera muy sencilla: tras varios estudios y experimentos -el más conocido de éstos fue el famoso «distractor» inventado por el psicólogo Ed Palmer para medir el interés de los niños en cada episodio- la conclusión a la que llegaron fue que de lo que se trataba, fundamentalmente, era de que los pequeños espectadores entendieran lo que estaban viendo en la pantalla. Otra de las grandes ideas que consiguió que *Barrio Sésamo* se convirtiera en el programa infantil más visto de la televisión hasta el momento fue, frente a la oposición de muchos psicólogos infantiles, mezclar en la pantalla fantasía y realidad: la calle del barrio, hilo conductor del programa, albergaba tanto a niños y adultos reales como a muñecos que paseaban, hablaban y jugaban con ellos. El legado de *Barrio Sésamo* fue, según Gladwell, toda una lección para comprender el *factor del gancho*: si se cuida el formato y la estructura del material se incrementa de manera drástica este factor en el producto en cuestión.

Gracias a los resultados obtenidos por *Barrio Sésamo* fue posible, algunos años después, que tres jóvenes productores de Nickelodeon Network de Manhattan creasen un programa infantil todavía con más gancho. El resultado de sus esfuerzos fue *Blue's Clues*. El programa consistía en lo siguiente: durante 30 minutos, Steve, un veinteañero con expresión franca, pantalones caqui y camiseta de rugby, contaba a los espectadores las proezas de su perro azul (Blue), dando una serie de pistas que éstos debían ser capaces de adivinar para llegar a resolver un misterio o adivinanza al final de cada episodio. Desde su estreno en 1996, *Blue's Clues* sobrepasó en cuestión de meses los índices de audiencia conseguidos por *Barrio Sésamo*. ¿Cuáles fueron las claves de su gancho? Según Gladwell, la más importante de todas fue ser capaz de superar las limitaciones que *Barrio Sésamo* tenía. Una de ellas era el problema de su insistencia en resultar ingenioso tanto para los padres como para los niños, pues un

preescolar no capta muchas veces los chistes que a sus padres les hacen reír y eso ocurría con algunas secuencias de los capítulos de *Barrio Sésamo*, que al terminar de verlos los niños no sabían muy bien qué acababan de ver. Otra de las principales limitaciones de *Barrio Sésamo* era su formato: constaba de 40 segmentos diferentes, ninguno de los cuales superaba los 3 minutos, lo que impedía la presencia de la narración de lo acontecido en forma de cuento o historia, elemento imprescindible en edad preescolar para organizar y explicar el mundo. *Blue's Clues* era un programa totalmente literal, tanto que hasta podría resultarnos algo plano. No tenía juegos de palabras ni comedias que confundieran a sus espectadores. Todos sus capítulos estaban pensados como un cuento y contruidos siempre de la misma manera.

Pero, además de superar estas limitaciones que *Barrio Sésamo* tenía, *Blue's Clues* aprovechó los grandes aciertos que éste tuvo y los llevó al extremo. El principal de todos ellos fue la implicación activa de los niños en cada episodio: el protagonista entablaba un diálogo constante con los espectadores. Junto a este «principio de la participación», el otro gran *factor de gancho* del programa fue la idea de la repetición. Un adulto considera aburrida la repetición constante, pero un niño no, porque cada vez que vive algo lo hace de un modo totalmente diferente. Así, Nickelodeon emitía el mismo episodio los 5 días de la semana. Esto permitía que los niños fueran avanzando durante ese tiempo en su comprensión y que, hacia el final de la semana, lo comprendieran en su totalidad y estuvieran totalmente convencidos de que estaban ayudando a Steve a resolver el misterio correspondiente. Tanto *Barrio Sésamo* como *Blue's Clues*, así como otros ejemplos que Gladwell emplea a lo largo de este capítulo para explicar el *factor del gancho* -como la historia del Columbia Record Club y el «Secreto de la Caja de Oro» inventada por Wundermann o los experimentos sobre el temor realizados por el psicólogo social Howard Levanthal-, nos hacen comprender que existe una forma muy simple de presentar el mensaje de modo que, en las circunstancias adecuadas, resulte irresistible. Lo único que hay que hacer, claro está, es dar con ella.

4. El poder del contexto

Si para explicar el gancho Gladwell recurre a los programas infantiles más exitosos de la Historia de la televisión, para hacernos comprender el *poder del contexto* -en otras palabras, la premisa de que toda epidemia social está sujeta a las condiciones y circunstancias del momento y del lugar en que ocurre- emplea como ejemplos en los capítulos 4 y 5 el rápido descenso en poco tiempo de la criminalidad en la ciudad de Nueva York; el experimento de la prisión falsa creada por Philip Zimbardo en los sótanos de la Facultad de Psicología de la Universidad de Stanford; los «tests de la honestidad» que Hartstorne y May aplicaron en 1920 a más de 11.000 escolares de entre 8 y 16 años; la historia bíblica del Buen Samaritano puesta en práctica por Darley y Batson para poner a prueba a un grupo de seminaristas en la Universidad de Princeton; el éxito alcanzado por la novela *Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood*, de la actriz Rebecca Wells; o el movimiento de los metodistas en Inglaterra y Norteamérica en 1780, entre otros. Veamos brevemente un par de estos casos para completar con la del contexto esas leyes generales de las epidemias sociales.

En la década de los 80, el problema de la delincuencia había alcanzado proporciones de epidemia en Nueva York: cada año se producía una media de 2.000 asesinatos y 600.000 delitos graves. El metro era uno de los lugares más peligrosos de la ciudad; por ello, la cantidad de usuarios había descendido a los niveles mínimos en la Historia del sistema suburbano. De repente, y sin previo aviso, los datos dieron un vuelco. Este vuelco se puede explicar gracias a la «teoría de las ventanas rotas», cuyos padres fueron los criminólogos Wilson y Kelling y que se basa en la sencilla afirmación de que «el crimen es el resultado inevitable del desorden». El impulso que conduce a que la gente participe en determinada conducta (en este caso, delinquir) proviene de las características de su entorno. Siguiendo esta teoría, los encargados de la seguridad de la ciudad se pusieron manos a la obra y acondicionaron el metro de arriba abajo: limpiaron los *graffitis*, cambiaron los vagones, llenaron de luz las estaciones, atajaron el problema de los que se colaban sin pagar aumentando la vigilancia, etc. Todo ello eran pequeñas expresiones del desorden que animaban a cometer delitos más graves y la clave estaba en que acabando con ellas se creía que se lograrían reducir éstos. Así fue. La estrategia funcionó y se extrapoló a otras zonas de la ciudad, donde la policía centró sus esfuerzos en perseguir los pequeños delitos que afectaban a la calidad de vida de los ciudadanos. Esto

provocó que comenzara a disminuir el crimen en toda la ciudad tan rápido como había pasado en la red metropolitana. Gladwell afirma que la «teoría de las ventanas rotas» y la del *poder del contexto* vienen a ser una misma cosa: ambas afirman que se puede invertir un proceso epidémico con sólo modificar pequeños detalles del entorno inmediato.

Aparte de esta afirmación acerca del entorno inmediato, Gladwell expone otra fundamental que le sirve para explicar ese *poder del contexto*, aunque refiriéndolo a la distinción esencial que se establece entre uno y muchos, entre la individualidad y la colectividad o la pertenencia a un grupo, lo cual también influye en lo que denominamos «contexto». Quienes nos rodean son parte del mismo y si formamos parte de un grupo está demostrado que somos mucho más susceptibles a la presión que ejercen nuestros compañeros, a las normas sociales y a otras influencias que desempeñan un papel decisivo y que pueden arrastrarnos al punto inicial de una epidemia social. Los grupos pequeños y cohesionados, según Gladwell, tienen el poder de magnificar el potencial epidémico de un mensaje o una idea. La cuestión es saber qué clase de grupo es más efectivo para conseguir el fin que nos proponemos en cada caso. ¿Existe una regla general para distinguir a los grupos que tienen verdadera autoridad social de los que casi no tienen poder? Al parecer sí. Y a esta regla se la denomina «la norma del 150», ejemplo fascinante de los curiosos e inesperados modos en que el contexto afecta el curso de una epidemia social. El origen de esta regla de oro ha de ligarse a la Psicología cognitiva y, más en concreto, a los conceptos de la llamada «capacidad canalizadora» y la «memoria transactiva», que se refieren, respectivamente, a la cantidad de espacio disponible o utilizable en nuestro cerebro para almacenar determinados tipos de información y la forma en que compartimos esta información con los demás, confiándosela en ocasiones para liberar espacio en nuestro cerebro.

Fue el antropólogo británico Robin Dunbar quien presentó el caso más convincente de estas capacidades. Según la teoría de Dunbar, lo que produjo el desarrollo del tamaño del cerebro fue el tamaño del grupo de pertenencia: el cerebro evolucionó en los primates y se hizo más grande para poder manejar las complejidades (la carga social e intelectual significativamente mayor) que representaba pertenecer a un grupo social numeroso. De todos los grupos de primates, los humanos somos los que formamos grupos de socialización más grandes. Dunbar elaboró una ecuación según la cual se puede calcular cuál es el máximo tamaño posible del grupo social para cada especie concreta, a partir de lo que denomina «la ratio de neocórtex». El en caso del *Homo Sapiens* parece ser que la cifra 150 representa el número máximo de individuos con los que podemos mantener una auténtica relación de tipo social. Para demostrar que esta regla del 150 se cumple en la vida diaria, Gladwell toma como ejemplos a los hutteritas, quienes conforman su vida comunitaria (del estilo de la de los amish o los menonitas) en grupos de 150; o la empresa privada con inversiones multimillonarias en tecnología punta de Newark (Delaware) Gore Associates, que limita a 150 el número de empleados por planta de producción. La norma del 150 sugiere, en fin, que el tamaño del grupo es otro de esos factores contextuales sutiles que pueden significar una importante diferencia en la manera en la que tiene lugar la gestación o la propagación de la epidemia social.

5. Trabajos de campo

En los capítulos anteriores, el autor de este libro se ocupa, fundamentalmente, de definir qué es una epidemia social y de explicar las normas de toda transmisión epidémica. Sin embargo, en la vida diaria debemos afrontar problemas y situaciones que no siempre afectan tan nítidamente a dichos principios. Por eso, en los capítulos restantes, Gladwell analiza problemas algo más complejos para ver cómo el concepto del *maven*, el conector, el gancho y el contexto ayudan a explicarlos, ya sea en combinación o individualmente. Se puede decir que realiza una serie de «trabajos de campo», título que emplea para designar estos dos últimos capítulos (el 6 y el 7), para trasladar a ejemplos significativos la problemática explicada con anterioridad. Nos narra así en estas páginas interesantes historias, como la del éxito y la caída en barrena de la marca de calzado deportivo de prestigio internacional Airwalk en la década de los 90; la expansión de la semilla híbrida del maíz en Greene County (Iowa) en los años 30; la ola de suicidios que asoló la isla de Micronesia en los 80; o las formas para atajar el consumo de tabaco entre los adolescentes en la actualidad.

Con todos estos fascinantes y sorprendentes ejemplos trata de establecer la diferencia sustancial que en estas epidemias sociales existe entre la gente que origina nuevas tendencias e ideas y la que forma el grupo de la mayoría que acaba uniéndose a los demás al final. Entre los que arriesgan y empiezan a poner en práctica algo nuevo, revolucionario, y los que esperan a ver los primeros resultados de estas innovaciones, hay un importante abismo que sólo los conectores, los *mavens* y los vendedores natos son capaces de acortar. Todos ellos son, por tanto, como una especie de «traductores»: cogen unas ideas o una información de un mundo altamente especializado para traducirlo a un lenguaje que los demás podamos comprender, de manera que así adquiere un significado que cala más hondo y se extiende a más gente. Del mismo modo, los ejemplos antedichos le sirven para presentarnos otras de las dicotomías fundamentales que podemos establecer al hablar de las epidemias sociales: las que comienzan a producirse por imitación (exigen una relación de dependencia, como la que los adolescentes pueden tener con los adultos o con otras personas que admiran o toman como modelo) y las que lo hacen por contagio (acontece cuando tienen lugar influencias entre iguales); así como las llamadas epidemias en aislamiento (siguen las reglas internas de la subcultura que crea un determinado grupo social) y las epidemias en reacción (se producen porque un grupo social reacciona ante lo que otro grupo dice y hace, siendo el ejemplo por excelencia el de los adolescentes y su reacción ante lo que los adultos consideran que está bien o está mal hacer).

6. Algunas lecciones que aprender

Para concluir, Gladwell dedica las últimas páginas del libro a elaborar una serie de conclusiones que nos presenta a los lectores como lecciones que extraer de su libro. La primera lección de *La clave del éxito* es que «provocar una epidemia requiere concentrar los recursos disponibles en unas pocas áreas claves». Debemos reflexionar sobre cuál es la mejor manera de emplear nuestro presupuesto disponible y nuestro trabajo para usar ambas cosas de la forma más inteligente: a veces basta con cambiar o transformar algunos de los elementos esenciales de la «epidemia», como el contexto, el mensajero, el mensaje mismo o todo ello a la vez, para así conseguir los resultados que esperamos. La segunda de las lecciones que podemos extraer de este libro es que «por mucho que queramos, el mundo no siempre se ajusta a nuestra intuición». Las personas que consiguen provocar una epidemia social no se limitan a hacer lo que ellos creen que es lo correcto; lo que hacen es poner a prueba sus intuiciones. Por eso, para comprender una epidemia social lo primero que debemos entender es que la comunicación humana posee sus propias reglas y que, en definitiva, toda epidemia social que quiera tener éxito debe estar «basada en el convencimiento de que el cambio es posible, que la gente puede transformar tanto sus ideas como su conducta cuando acertamos a presentarles el elemento correcto». Y, la tercera de las lecciones, que también podemos leer como un aviso, es que en la época actual, dominada por la sofisticación y tecnología punta, el acceso ilimitado a la información de la Nueva Economía va a llevarnos a depender más de algunos tipos de contacto social que podrían considerarse primitivos, como el boca a boca. De hecho, para Gladwell, depender de los conectores, los *mavens* y los vendedores natos va a terminar siendo nuestra mejor manera para hacer frente a la complejidad del mundo moderno.