

Autor del éxito internacional *El arte de empezar*

Guy Kawasaki

«Lea este libro para crear una empresa tan cautivadora como Apple.» *Steve Wozniak, cofundador de Apple*



El arte de cautivar

Cómo se cambian los corazones,
las mentes y las acciones

Hay muchos hombres capaces de amasar una fortuna,
pero muy pocos capaces de crear una familia.
J. S. Bryan

*A mi esposa, Beth, y a mis cuatro hijos, Nic, Noah,
Nohemi y Nate, porque ellos me cautivan cada día*



¿Cómo ser un Millonario?

Introducción

«La dificultad no está en las nuevas ideas, sino en superar las antiguas que, para todos los que hemos sido educados como la mayoría, se ramifican hacia cada rincón de nuestra mente.»

John Maynard Keynes

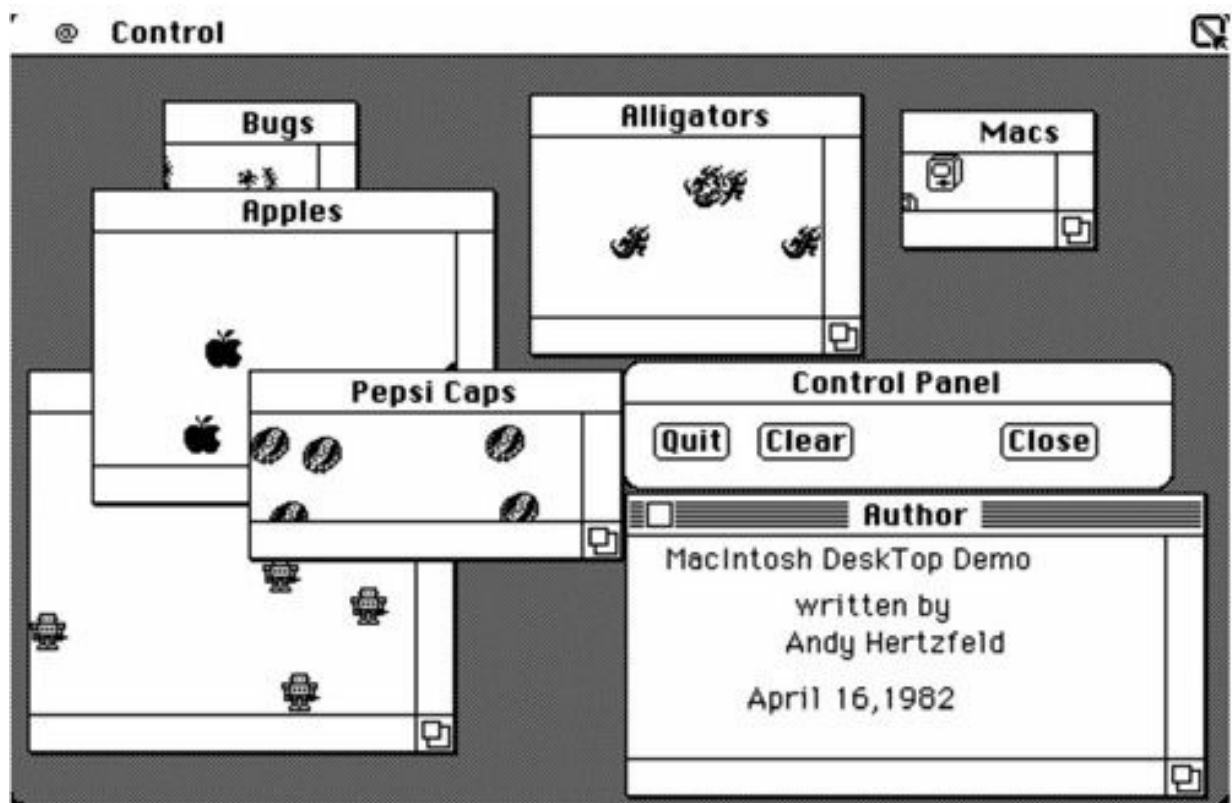
Mi historia

En 1983, en un edificio de Bandley Drive de Cupertino, California, Mike Boich me mostró un prelanzamiento de un prototipo Macintosh. En aquellos momentos, Boich era el predicador del *software* del departamento Macintosh de Apple. Yo era un humilde joyero que trabajaba sin descanso el oro y los diamantes para un pequeño fabricante de joyería de las afueras de Los Ángeles. El Macintosh era un rumor, y el único motivo por el que tuve la oportunidad de verlo tan pronto fue que Boich y yo compartíamos habitación en la residencia universitaria.

En aquellos tiempos, el término «ordenador personal» era un oxímoron, porque la mayoría de los ordenadores estaban en manos de las quinientas empresas de la lista de la revista *Fortune*, de las universidades y de los gobiernos. Con mucha suerte, uno podía tener un Apple IIe o un IBM PC. Tenían el texto en minúsculas y mayúsculas, y navegabas por la pantalla con las teclas del cursor. En casi todo el mundo se seguían utilizando las máquinas de escribir IBM Selectric, y los más afortunados tenían acceso al modelo con cinta correctora incorporada.

Ver un Macintosh por primera vez fue el segundo momento más mágico de mi vida (el primero fue cuando conocí a mi esposa). Mi introducción al Macintosh hizo que se me cayera la venda de los ojos, me abrió el cielo y me hizo oír cantar a los ángeles.

Volvamos la vista atrás para ver dos características que convertían al Macintosh en algo tan fantástico. La primera, que podía mostrar gráficos animados. Para demostrar esta capacidad, Andy Hertzfeld, el «mago del *software*» del departamento Macintosh, creó un programa con dibujos de tapones de Pepsi que saltaban. Entonces Steve Jobs utilizó el programa de Andy para convencer a John Sculley, consejero delegado de Pepsi, de que dejara de «vender agua azucarada» y se incorporara a Apple. Hoy en día esta aplicación parece sencilla, pero en aquel momento ver saltar iconos dentro de una pantalla era pura magia.



La segunda característica era que con un programa de Macintosh que se llamaba MacPaint, se podían dibujar imágenes como esta *geisha* tallada en madera de Susan Kare, la artista gráfica del departamento. Cuando Boich me enseñó lo que se podía hacer con el MacPaint, mi mente dio varias volteretas. En aquellos tiempos, lo máximo que la gente era capaz de hacer con un ordenador personal era componer imágenes rudimentarias a base de letras y números. Con un Macintosh, cualquiera podía al menos dibujar esquemas, si no crear arte.

Unos minutos de demostración de Boich me convencieron de dos cosas: primero, que Macintosh haría que la gente fuera mucho más creativa y productiva de lo que jamás había soñado; y segundo, que quería trabajar para Apple. Boich me consiguió un trabajo en el departamento Macintosh, y mi misión era convencer a los creadores de que hicieran productos compatibles con Macintosh. Invertí fervor y entusiasmo para conseguir que creyeran en el Macintosh tanto como yo.

Este trabajo fue el inicio de una fascinación de veinticinco años por el arte de cautivar. Defino «cautivar» como el proceso de seducir a la gente con un producto, un servicio, una organización o una idea. El resultado de cautivar es un apoyo voluntario y duradero que resulta mutuamente beneficioso.



Nuestro viaje

Este libro es para las personas que ven la vida por lo que puede ser, y no por lo que no puede ser. Ellas son las que llevan al mercado una causa –es decir, un producto, un servicio, una organización o una idea– capaz de transformar el mundo en un lugar mejor. Se dan cuenta de que para cumplir objetivos en un mundo de medios de comunicación de masas, de plataformas sociales y de publicidad, es necesario establecer algo más que relaciones instantáneas, superficiales y temporales.

Me propongo embarcaros en un viaje en el que aprenderéis a cambiar los corazones, las mentes y las acciones de las personas. He aquí nuestro itinerario:

Capítulo 1: El porqué de cautivar

Cuanto más altas sean tus metas, más necesidad tendrás de cambiar los corazones, las mentalidades y las acciones de la gente. Esto es en especial cierto si tienes pocos recursos y grandes competidores. Si necesitas cautivar a la gente, significa que estás haciendo algo importante. Si haces algo importante, necesitas cautivar.

Capítulo 2: Cómo gustarles

¿Alguna vez te ha cautivado alguien que no te gustara? Lo dudo. Si esa persona [\[1\]](#) lo ha hecho, no creo que el sentimiento durara demasiado. Es por esto que el primer paso para cautivar es conseguir gustar a la gente. Para lograrlo, necesitarás aceptar a los demás y encontrar en ellos algo que te guste.

Capítulo 3: Cómo ganarte su confianza

¿Te ha cautivado alguna vez alguien de quien no te fiaras? Eso también lo dudo. Ser digno de confianza es el segundo paso. La gente confía en ti cuando estás informado, eres competente, piensas en grande y creas situaciones de valor seguro. En resumidas cuentas, cuando haces cosas buenas y las haces bien.

Capítulo 4: Cómo prepararse

Los grandes productos, servicios, organizaciones e ideas cautivan. Las estupideces, no. Prepararse para cautivar a la gente requiere crear algo grande, comunicarlo en términos breves, sencillos y comprensibles, y trabajar como nadie para lanzarlo al mercado antes de que lo haga la competencia.

Capítulo 5: Cómo plantear el lanzamiento

Los grandes cautivadores cumplen. Es por esto que a Richard Branson y a Steve Jobs les va mejor que a nadie. Desde siempre. Lanzar tu causa implica involucrar a la gente en ella, conseguir que, al menos, la prueben, y captar a tus primeros seguidores para que te ayuden a extender el mensaje.

Capítulo 6: Cómo vencer la resistencia

Las personas suelen aceptar productos o servicios «suficientemente buenos» porque están ocupados o porque no tienen más conocimientos. En estas situaciones te topará con resistencia al cambio. La manera de vencerla es ofrecer una prueba social, una manera de ponerse de acuerdo y cautivar a todos los que puedan ejercer influencias.

Capítulo 7: Hacer durar el hechizo

El hechizo es un proceso, no un acontecimiento. Quieres que tus esfuerzos perduren y eso requiere que la gente interiorice tu causa, corresponda y cumpla con sus compromisos. Esto también ayuda a crear un ecosistema de revendedores, asesores, creadores y grupos de usuarios alrededor de tu causa.

Capítulo 8: Cómo usar la tecnología de empuje

¿Te has preguntado cómo utilizar el PowerPoint, el Twitter y el correo electrónico para obtener información? Estos productos y servicios pueden ayudarte a hacer llegar tu historia a la gente que quieres cautivar. Este capítulo explica cómo hacerlo usando los medios más modernos.

Capítulo 9: Cómo usar la tecnología de arrastre

Además de la tecnología de empuje, está la tecnología de arrastre. En este caso, llevas a la gente hasta tu historia en vez de llevar tu historia hasta la gente. Este capítulo se centra en el uso de las páginas webs, los blogs, Facebook, LinkedIn y YouTube para hechizar a la gente y animarla a acercarse a ti.

Capítulo 10: Cómo cautivar a tus empleados

El hechizo no es sólo una actividad hacia afuera, sino que también hay que dirigirla a los empleados. Si les ofreces la oportunidad de dominar técnicas, la autonomía para que trabajen con independencia y la ocasión para que cumplan una misión positiva, puedes lograrlo.

Capítulo 11: Cómo cautivar a tu jefe

Imagina trabajar para alguien a quien tienes cautivado. Las ventajas incluyen libertad, flexibilidad, dinero y apadrinamiento. Cautivar a tu jefe requiere repriorizar tus esfuerzos para hacerle quedar como una persona de éxito..., pero el resultado vale la pena.

Capítulo 12: Cómo resistirse al hechizo

No todos aquellos que te quieren cautivar quieren lo mejor para ti. Por lo tanto, resistirse al hechizo es una técnica importante para la que es necesario evitar las situaciones tentadoras, pensar a largo plazo y buscar un abogado del diablo. Cuando hayas leído este capítulo, a lo mejor hasta eres capaz de resistirte a los productos Apple.

Empecemos

Este libro te ayudará a aprender a aplicar mis experiencias de predicador, emprendedor e inversor de capital riesgo para que tu propio «Macintosh» tenga éxito. Te transmito mis conocimientos para que puedas cambiar el mundo. Para un autor, no hay mayor recompensa que ver a la gente usar su obra, de modo que estoy ansioso por empezar.

GUY KAWASAKI
Silicon Valley, California, 2011

1 El porqué de cautivar

«Primero tienes que experimentar lo que quieres expresar.»

Vincent Van Gogh

El mundo no se abrirá camino hasta tu puerta porque le ofrezcas una ratonera insensatamente grande. De hecho, cuanto más grande sea la ratonera, más difícil será que la gente la acepte, por lo distinta que es de lo que está acostumbrada. Este capítulo explica qué es el hechizo, cuándo y por qué lo necesitas, y la ética de cautivar a las personas.

¿Qué es el hechizo?

Cuando Karin Muller, cineasta y escritora, estuvo en el Peace Corps entre 1987 y 1989, cavaba fosas y construía escuelas en un pueblecito de Filipinas. Una noche, diecisiete miembros del Nuevo Ejército Popular (NPA), la rama armada del Partido Comunista de Filipinas, fueron a su cabaña a interrogarla. A primera hora de aquel día, los aldeanos la habían advertido de que aquello ocurriría, de modo que se armó con dos productos preciosos: azúcar y café.

Cuando llegó el comando del NPA, ella exclamó: «Gracias a Dios que ya están aquí. Llevo todo el día esperándolos. Por favor, tómense un café. Dejen las armas en la puerta». Su reacción descolocó al jefe del grupo, pero el hombre dejó el arma y se sentó a tomar café. Ella evitó un interrogatorio o algo peor porque, según la propia Muller, «no puedes interrogar a alguien con quien estás tomando café».

Muller no reaccionó con rabia, ni con indignación, ni con pánico (que es como yo hubiera reaccionado). Por el contrario, lo que hizo fue tocar una emoción en el jefe del grupo y transformar una situación de fuerza bruta e intimidación en una de conversación y comunicación. El cambio complació al hombre por su inesperada hospitalidad y transformó su corazón, su mente y sus acciones.

En resumen, lo cautivó.

El hechizo puede ocurrir en pueblecitos, en concesionarios, en oficinas, en salas de juntas y en internet. Provoca un cambio voluntario en los corazones, en las mentes y, por lo tanto, en los actos. Es algo más que manipular a las personas para salirte con la tuya. Cautivar transforma situaciones y relaciones. Convierte la hostilidad en civismo. Moldea el civismo para convertirlo en afinidad. Vuelve a los escépticos y a los cínicos en creyentes.

¿Por qué es necesario cautivar?

Hay muchos métodos demostrados para ganarse un pavo, un yuan, un euro, un yen, una rupia, un peso o un dracma. Pero cautivar juega en una liga distinta: cuando cautivas a la gente, tu objetivo no es sacarles dinero o hacerles hacer lo que tú quieres, sino llenarlos de una gran satisfacción. He aquí unas cuantas situaciones en las que por

encima de todo necesitas cautivar:

- **Expectativas nobles y elevadas.** ¿Quieres cambiar el mundo? ¿Transformar a los gusanos en mariposas? Necesitarás algo más que relaciones normales y corrientes. Necesitarás convencer a las personas de que compartan el sueño contigo.
- **Decisiones difíciles e infrecuentes.** Cuanto mayor sea la dificultad del cambio, mayor es la necesidad de cautivar. Factores que provocan fricción incluyen coste, riesgo y políticas. Si un cambio es muy importante, hacerlo realidad será muy importante.
- **Hábitos arraigados.** Casi siempre, los hábitos facilitan la vida y permiten tomar decisiones rápidas, inofensivas y buenas. Pero también pueden impedir la adopción de una nueva idea que ponga en cuestión lo establecido. El hechizo puede abrir una puerta para el planteamiento de un cambio de ese tipo.
- **Desafío a la masa.** La masa no siempre es sabia. Te puede llevar por un camino absurdo, a opciones por debajo de lo aconsejable y hasta a la destrucción. Cautivar es tan necesario para conseguir que la gente discrepe de la masa, como lo es para lograr que se una a ella.
- **Escaso o nulo intercambio de impresiones.** Cuando el intercambio de información escasea o no está disponible con facilidad, y tus esfuerzos tardan mucho tiempo en ver los resultados, necesitas una gran dedicación. En estos casos no bastan un interés y un apoyo moderados; debes complacer a la gente para que siga contigo. Por ejemplo, trabajar para una empresa de biotecnología implica una fuerte dosis de fe, porque sacar nuevos medicamentos al mercado puede llevar diez años o más.

¿Te resulta familiar alguna de estas situaciones? Debería ser así, porque están presentes siempre que la gente intenta conseguir que el mundo sea un lugar mejor.

¿Qué piensa la gente?

Durante la década de los ochenta, Apple no conseguía introducir el Macintosh en el mercado empresarial. El principal fallo de nuestro enfoque era no haber entendido qué pensaban nuestros clientes potenciales. De hecho, creíamos que los que debíamos pensar éramos nosotros.

Estábamos tan encandilados con nuestro producto que no lográbamos entender que no todo el mundo sintiera lo mismo. Entonces aprendí que si uno pretende cautivar a la gente debe entender qué piensa, siente y cree.

El truco está en imaginarte a ti mismo como la persona a la que quieres cautivar y formularle las siguientes preguntas. Si no se te ocurren respuestas razonables, no esperes que tu hechizo funcione.

- **¿Qué quiere esta persona?** No puedes culpar a nadie por preguntarse cuáles son tus motivaciones. Eso no significa que no debas sacar provecho, pero tienes

que revelar tu motivación para generar confianza en el otro.

- **¿Vale la pena el cambio?** El paso siguiente es ayudarlo a entender cómo se vincula tu causa a lo que él quiere. Los beneficios del cambio deben superar a los costes del mismo y a las ventajas de permanecer igual. No basta con que tú creas que el cambio vale la pena: la persona a la que intentas cautivar también tiene que creerlo.
- **¿Puedo cambiar?** Aunque el cambio valga la pena, ¿puede llevarlo a cabo? Los factores que impiden el cambio incluyen el gasto, el esfuerzo y el riesgo que tu cambio implica. Aunque la persona pueda hacerlo y crea que vale la pena, quizá esté convencida de que no es capaz de cambiar.

En el caso de Apple en los años ochenta, nuestra motivación era vender ordenadores. Creíamos que cambiar a Macintosh valía la pena por los beneficios que suponía en productividad y creatividad. Pero subestimamos la dificultad de alterar las políticas corporativas y de superar la percepción de que el Macintosh era fácil de usar, pero endeble.

Si te pones en la piel de las personas a las que tratas de cautivar, te darás cuenta de la cantidad de cambio que requiere el hechizo. Cautivar puede llevar semanas o puede llevar meses, de modo que prepárate para un maratón, no para un *sprint*.

¿Dónde debes poner el límite?

Cautivar no sirve para que te salgas con la tuya y que sólo tú te beneficies. Al contrario, si quieres que el hechizo dure, también otros deben beneficiarse. Además, debes marcar una línea bien clara donde acaba lo ético. He aquí una lista de comprobaciones para determinar en qué lado te encuentras:

- **¿Pides a la gente que haga algo que tú no harías?** Si hay algo que tú no harías, no pretendas que los demás lo hagan. Pedir a los demás que hagan lo que tú no harías es manipulación o coacción, no hechizo, y a la larga no funciona.
- **¿Están en conflicto tus intereses?** El hechizo dura si tus intereses están en consonancia con los intereses de tus consumidores potenciales. Estar alineados convierte el hechizo en algo ético y más placentero. Si tus intereses no están en la misma onda, o bien debes cambiarlos, o bien debes replantearte el mercado al que te diriges.
- **¿Has ocultado tus conflictos de intereses?** Aun cuando tus intereses estén en consonancia –aunque sea sólo según tú mismo– has de revelar tu jugada como empleado, accionista o cualquier otra función como parte interesada. Nunca se revela lo suficiente.
- **¿Estás diciendo «mentiras nobles»?** El camino se vuelve resbaladizo cuando el panorama general o el bien de todos parecen justificar los medios. Sin embargo, la «mentira noble» no existe. Hay verdades y hay mentiras..., y no hay medias tintas.

- **¿Estás cautivando a personas ingenuas?** Cautivar a los ingenuos, a personas que no tienen la capacidad de distinguir la verdad o lo que más les conviene, es inmoral. Engañar a los muy crédulos es fácil y ocurre cada día, pero no hay que confundirlo con el éxito. Además, cautivar a los ingenuos no mejora tus habilidades..., aunque te dará una falsa sensación de competencia y tal vez te convierta en un ser corrupto.

Si has respondido «sí» a alguna de estas preguntas, entonces eres un cautivador carente de ética. Quizá tus esfuerzos funcionen durante un breve período, pero el marcador cósmico acabará atrapándote. Aprovecha esta oportunidad para transformar tu hechizo y para abandonar el lado oscuro.

Ejemplos y cómo usar este libro

«La psicología de la conducta es la ciencia de sacar hábitos de los ratones.»

Douglas Busch

Durante el proceso de redacción de *El arte de cautivar* leí una gran cantidad de libros sobre el arte de convencer, influir y seducir a la gente. Muchos de estos libros recurren a los estudios psicológicos para «demostrar» por qué has de aplicar distintas técnicas. Siempre que pude, consulté los artículos e informes originales, y de esas lecturas aprendí unas cuantas cosas:

- En muchas de estas investigaciones, los individuos estudiados eran alumnos de licenciatura. Cuando no eran estudiantes, se trataba de ratas o ratones. Ellos (los estudiantes) representaban una pequeña parte de la población, y a menudo lo que los motivaba era obtener unos cuantos créditos académicos o ganar un poco de dinero. Aunque no siempre es así, los resultados de estos estudios pueden trasladarse a casos del «mundo real».
- Los científicos buscaban una diferencia «estadísticamente significativa» que no pueda atribuirse a la casualidad entre un grupo de control y un grupo experimental. Su pregunta principal es «si volviéramos a hacer este estudio, ¿qué probabilidades habría de que obtuviéramos los mismos resultados?». Sin embargo, la importancia estadística no siempre revela lo grande que es la diferencia entre los grupos de control y los experimentales. Los científicos llaman a esta diferencia el «efecto tamaño».
- Las personas que dirigían los estudios eran científicos, y los científicos intentan entender y explicar el mundo. Se preocupan por la correcta investigación científica: controlar las variables, objetividad, repetibilidad, prestigio y financiación.

Es probable que tú no seas un científico. Es probable que no te importe la buena

ciencia estadísticamente significativa que supera la mirada crítica de los colegas. Es probable que te preocupe un buen efecto tamaño. Y aunque prefieras los controles científicos, no nos engañemos, ya te tienen bastante ocupado las limitaciones del tiempo, las reacciones competitivas, la temporalidad, las tendencias de consumo y los jefes que no se enteran de nada.

Lo cierto es que existen pruebas científicas, limitadas y blanco sobre negro, de muchas técnicas para cautivar, y eso está bien, porque la actitud correcta es: «Esto es interesante. Tal vez sea aplicable a lo nuestro. Probemos esta técnica y veamos si funciona». La manera de utilizar *El arte de cautivar* es probar estas ideas, modificarlas e ir adaptándolas a medida que se avanza, abandonar las que no sirven y asociarse con los ganadores. Te enseñaré a cambiar el mundo, no a entenderlo.



Anécdotas personales

En los artículos de revistas, una de mis partes preferidas son las historias de los

pequeños recuadros o textos complementarios. Cuando están bien narradas, estas anécdotas son como la bola de helado de vainilla encima de la tarta tatin recién sacada del horno.

Durante las últimas etapas de la redacción de este libro, le pedía a la gente que me mandara ejemplos personales de hechizos. Cada capítulo acaba con una de estas anécdotas para ilustrar el hechizo en la vida real y con las palabras de quien lo ha experimentado. Las historias suelen tener relación con el tema del capítulo, pero no siempre es así. A veces pensé, sencillamente, que eran estupendas.



Mi anécdota personal, por Eric Dawson

Eric Dawson es director sénior de cuentas estratégicas de Apple en Oklahoma City, Oklahoma. En esta anécdota personal, nos cuenta cómo fue cautivado por un Macintosh en medio de una tragedia.

MI ANÉCDOTA TRATA DE CÓMO LLEGUÉ A TRABAJAR PARA APPLE. En 1996 nació mi hijo, Seth, con un trastorno neurológico terminal llamado lisencefalia. No podía andar, ni hablar, ni sostenerse sentado, y teníamos que alimentarlo con un tubo. No podíamos enseñarle lo que significaba «causa y efecto».

Puse a Seth delante de un Macintosh Performa con un programa normal conectado a una palanca de juego. *El rey León* funcionaba durante un minuto y luego la imagen se congelaba. Para reiniciarlo había que pulsar la palanca.

Un día entré en la habitación sin que él lo supiera y lo vi aprendiendo solo a activar la palanca. Fue el momento de mayor orgullo de mi vida. Al cabo de un mes empecé a trabajar para Apple. Seth falleció a los quince días de mi incorporación, pero había hecho su trabajo. Hasta la fecha, como empleado de Apple ayudo a la gente a tener el control.

2 **Cómo gustarles**

«Hay gente que provoca felicidad allá donde va; otros, siempre que se van.»

Oscar Wilde

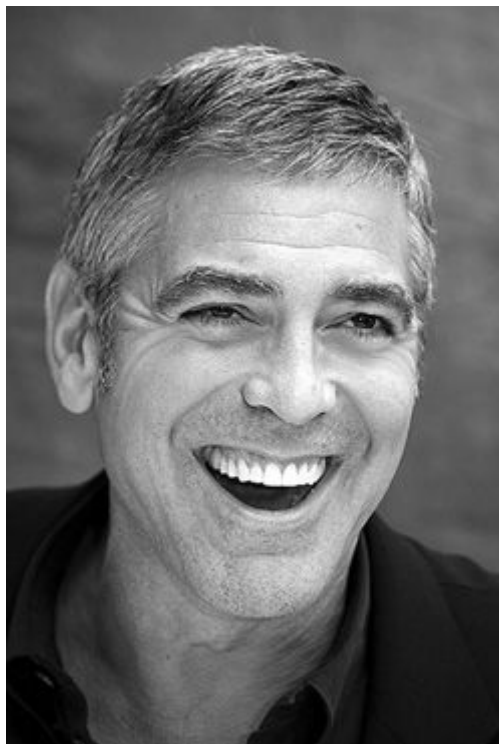
Ahora que entiendes la importancia de cautivar, podemos crear una base para aplicarlo. El primer paso es conseguir gustar, porque los cretinos pocas veces cautivan. Es cierto que una causa magnífica puede superar una personalidad quisquillosa, pero ¿por qué complicar las cosas? Este capítulo te explica cómo resultar más agradable.

Hazte patas de gallo

Empecemos por la primera impresión que causas. Hay cuatro factores que contribuyen a que sea buena: tu sonrisa, tu vestimenta, tu apretón de manos y tu vocabulario. Ante todo, sonríe. ¿Qué cuesta sonreír? Nada. ¿Qué cuesta no hacerlo? Todo, si eso te impide conectar con la gente. Mientras que sonreír transmite un mensaje muy claro sobre tu estado mental, no hacerlo da lugar a muchas interpretaciones, incluido el mal humor, la actitud distante y el enfado, ninguna de las cuales te ayuda a cautivar a la gente. Si no crees que sonreír es útil, responde a estas preguntas:

- ¿Te gusta hacer tratos con gente malhumorada?
- ¿Conoces a alguien a quien le guste hacerlo?
- ¿Crees que la gente malhumorada consigue lo que quiere?

La clave para lograr una sonrisa estupenda al estilo George Clooney es pensar en cosas agradables. Si por dentro estás de mal humor, te resultará difícil dibujar una sonrisa que ilumine una estancia. Lo máximo que conseguirás es una sonrisa falsa, y una sonrisa falsa no hará que gustes a la gente.



Una sonrisa falsa solamente utiliza el músculo cigomático mayor, el que va desde la mandíbula hasta la comisura de los labios. Es un músculo fácil de controlar, de modo que provoca una sonrisa falsa o lo que los norteamericanos llaman «sonrisa Pan American» (llamada así en honor a las azafatas de la Pan American, que tenían fama de no alegrarse demasiado de ver a los pasajeros).

Una sonrisa abierta usa además el músculo orbicular de los párpados. Es el músculo que rodea los ojos y provoca que los entornes, provocando las «patas de gallo». Una sonrisa auténtica es tan especial que tiene su propio nombre: la sonrisa de Duchenne, así llamada en honor del neurólogo francés Guillaume Duchenne.

Así, cuando te presenten a alguien, piensa en cosas agradables, activa tu músculo orbicular y ponte unas patas de gallo tan profundas que el agua pueda circular por ellas. Si te hace sentir mejor, rebautízalas como «arrugas de la risa». Y, por el bien de tu sonrisa, evita los tratamientos a base de Botox y los *liftings*.

Vístete para el empate

«No te fíes de ninguna iniciativa que requiera ropa nueva.»

Henry David Thoreau

El segundo factor es tu manera de vestir. En esta ocasión quieres vestir para el empate, y no es una frase con trampa: no quieres ni ganar ni perder. Ir demasiado arreglado es como afirmar «soy más rico, más poderoso y más importante que tú». Vestir demasiado desenfadado, en cambio, transmite más bien «no te respeto y me visto como me da la gana». La igualdad de vestimenta da a entender «somos iguales». Mi consejo es que dejes el ego de lado. No tienes que estar por encima de nadie ni intentar demostrar que tienes dinero, poder o un gusto exquisito. El objetivo es gustar, no mostrarse superior.

Dicho esto, tu vestimenta no debe entrar en conflicto con lo que representas. Por

ejemplo, si eres un pensador libre, innovador y revolucionario, un traje con corbata y chaleco no resultará adecuado. De la misma manera, si eres el supervisor tampoco funcionarán una camiseta y unos vaqueros.

Vestir para el empate y mantenerse fiel al mensaje propio puede crear un problema: ¿y si adaptarte al público entra en conflicto con tu mensaje? Por ejemplo, ¿si eres el supervisor de una empresa en la que reina el ambiente de vaqueros y camiseta, debes llevar vaqueros y camiseta... o un traje?

John Sculley se enfrentó a este dilema cuando entró a trabajar en Apple. Aunque era el supervisor, eligió adoptar los vaqueros. Creo que nunca llegó a sentirse cómodo con ese atuendo y los empleados nunca lo consideraron «uno de ellos».

Ante una situación así, aquí tienes dos consejos: primero, pide opinión a la gente de la organización. Al menos, con eso demostrarás que eres lo bastante listo para preguntar y lo bastante flexible para escuchar, dos mensajes ya muy valiosos por ellos mismos.

En segundo lugar, excepto en casos en los que hacerlo equivaldría al suicidio organizativo, viste como te sientas más cómodo. Es difícil hechizar a los demás cuando te sientes incómodo y, además, las personas que no temen mostrarse como son tienen algo de encantador.

Perfecciona el saludo

El tercer factor en las primeras impresiones es el apretón de manos. Por suerte, Geoffrey Beattie, director de ciencias psicológicas de la Universidad de Manchester, ideó esta fórmula para el apretón de manos perfecto:

$$P H = \sqrt{(e^2 + ve^2)(d^2) + (cg + dr)^2 + \pi \{(4 < s > 2)(4 < p > 2)\}^2 + (vi + t + te)^2 + \{(4 < c > 2)(4 < du > 2)\}^2}$$

Donde (e) es el contacto visual (1 = ninguno; 5 = directo), 5; (ve) es el saludo verbal (1 = totalmente inadecuado; 5 = totalmente adecuado), 5; (d) es la sonrisa de Duchenne: sonrisa con ojos y boca, simetría del rostro y final más lento (1 = sonrisa nada Duchenne [falsa]; 5 = totalmente Duchenne), 5; (cg) firmeza del apretón (1 = muy incompleta; 5 = firme), 5; (dr) sequedad de la mano (1 = húmeda; 5 = seca), 4; (s) es la fuerza (1 = débil; 5 = fuerte), 3; (p) es la postura de la mano (1 = retraída hacia uno mismo; 5 = hacia la otra persona), 3; (vi) el vigor (1 = demasiado bajo/demasiado alto; 5 = medio), 3; (t) es la temperatura de las manos (1 = demasiado frías/calientes; 5 = templadas), 3; (te) textura de las manos (5 = media; 1 = demasiado ásperas/suaves), 3; (c) control (1 = bajo; 5 = alto), 3; (du) duración (1 = breve; 5 = larga), 3.[\[2\]](#)

Si no eres licenciado en matemáticas, déjame traducir esta ecuación al lenguaje llano:

- Mantén el contacto visual durante todo el saludo.
- Pronuncia un saludo verbal adecuado.
- Haz una sonrisa de Duchenne.
- Agarra la mano de la otra persona y dale un apretón firme.

- Mantente a una distancia prudente: ni demasiado cerca como para incomodarlo, ni demasiado lejos como para hacerlo sentirse excluido.
- Asegúrate de tener la mano templada, seca y suave.
- Aplica un vigor medio.
- No mantengas el apretón más de dos o tres segundos.
- Ya casi hemos logrado crear una magnífica primera impresión. El paso siguiente es trabajar en las palabras que utilizas cuando te dirijas a la gente.

Las palabras adecuadas

El cuarto factor es tu vocabulario. Las palabras son las expresiones faciales de tu mente: comunican tu actitud, tu personalidad y tu punto de vista. Las palabras erróneas causan una impresión equivocada, de modo que presta atención a estas recomendaciones:

- **Utiliza palabras sencillas.** Si utilizas palabras que la gente tiene que buscar en el diccionario o en Wikipedia, has fracasado. Como dice un proverbio danés: «Rara vez las grandes palabras acompañan a las buenas acciones».
- **Usa la voz activa.** Valora el impacto de estas dos frases: «Usa las palabras adecuadas» frente a «Las palabras adecuadas deben ser usadas por ti». La voz pasiva es blandengue e ineficaz. Los hechiceros usan la voz activa.
- **Da un mensaje breve.** En los diez años que llevo escuchando mensajes de emprendedores, no he oído nunca ninguno que fuera lo bastante breve. Quien tenga interés ya pedirá más información. Si no lo tienen, dar más información no los convencerá, de modo que usa menos palabras para expresarte.
- **Utiliza analogías normales y sin ambigüedades.** La gente recurre a menudo a las analogías del ámbito de la guerra y de los deportes. En cuanto a la guerra, la mayoría de la gente nunca ha participado en una, y los que lo han hecho te dirán que la guerra es sinónimo de confusión, muerte y dolor, más que de gloria, victoria y liderazgo. Además, en las guerras hay un ganador y un perdedor, mientras que el objetivo de cautivar es asegurar la satisfacción de todas las partes. Finalmente, las analogías de la guerra son poco eficaces para cautivar a las mujeres.

En cuanto a los deportes, las analogías resultan ineficaces porque hay mucha gente de ambos géneros que practica deporte pero, en cambio, el deporte es específico de cada país; intenta usar una analogía de críquet en Estados Unidos,[\[3\]](#) o «Queda poco tiempo, hay que llegar a la base siguiente» con los indios, o «Vamos a jugar como fenómenos y a comernos el partido» con los sudamericanos. En caso de duda, usa analogías específicas de la cultura de tu público, o límitate a las más corrientes, referentes a los hijos y a la vida familiar.

A menudo, cuando nos presentamos descuidamos tanto la selección de las palabras como la selección de la ropa. Ya tenemos la lista completa de los cuatro factores

fundamentales: sonrisa, ropa, saludo y palabras. Pasemos ahora a hablar de la actitud.

Acepta a los demás

Para gustarles, los demás han de aceptarte. Para que la gente te acepte, tú debes aceptarla. En caso de que te resulte difícil, he aquí cuatro observaciones que te ayudarán a aceptar a los demás:

- **La gente no es binaria.** La gente no está hecha de ceros y unos, no son listos o tontos, válidos o inútiles. Todos tenemos puntos fuertes y débiles, positivos y negativos, competencias y deficiencias.
- **Todo el mundo es mejor que tú en algo.** La gente que no acepta a los demás suele creerse superior a todos, pero no hay nadie que sea superior a todos en todos los campos. Puede que seas un rico financiero experto en inversiones, pero la persona a la que miras por encima del hombro es tal vez un maestro extraordinario.
- **La gente es más parecida que distinta.** A un nivel básico, casi todo el mundo quiere crear una familia, hacer algo que tenga sentido y disfrutar de la vida. Eso es cierto sin tener en cuenta la raza, la cultura, el credo, los colores y los países. Si buscaras, descubrirías que tienes mucho que ver con las personas que no te gustan.
- **La gente merece un poco de atención.** La persona estresada y desorganizada que no tiene las mismas prioridades que tú tal vez esté tratando de sacar adelante a un hijo autista, o soportando a un marido agresivo, cuidando a sus padres enfermos o luchando contra un cáncer. No juzgues a las personas hasta que no seas capaz de meterte en su piel. Dedícales un poco de atención.

La muerte es lo que nos iguala a todos. Todos morimos como un amasijo de tejido, hueso y fluidos. Mientras vivimos, si queremos cautivar a la gente necesitamos ir más allá de nosotros mismos y aceptar a los demás.

Acércate

¿Las personas que te gustan son las que ves con mucha frecuencia? Tal vez haya algo más; quizá verlas tan a menudo es el motivo por el cual te han acabado gustando.

La proximidad y el contacto frecuente significan que te relacionas más con ellas, y vuestra relación puede progresar con más rapidez de conocidos a amigos debido a estos encuentros informales y espontáneos. Dicho de otro modo, el roce hace el cariño.

Por desgracia, las empresas grandes, las organizaciones virtuales y la comunicación digital actúan contra la proximidad física. La interacción electrónica-virtual-digital es buena para mantener el vínculo, pero el contacto físico es mejor a la hora de crear relaciones. Éste es el principal motivo para que te levantes de la silla y entres en el mundo analógico.

Empresas como Zappos, la empresa de zapatos *online*, han creado maneras de luchar contra el aislamiento. Por ejemplo, los empleados de Zappos trabajan en un entorno abierto y con pocas separaciones que personalizan al máximo las relaciones. Además, en su sede de Las Vegas, convirtieron las puertas de entrada y salida de empleados sólo en salidas de emergencia, de manera que la gente se topa con los demás en la entrada principal.



El encantado y encantador equipo de Zappos.

Zappos incluso creó una vía digital para aproximar a su diseminada plantilla. Cuando los empleados de Zappos introducen el nombre y la contraseña en el sistema informático, el programa les presenta la imagen de un colega elegido al azar. Entonces los empleados pueden responder un cuestionario para adivinar el nombre de la persona. Una vez elegida la respuesta, el sistema les da el perfil y la biografía de la misma.

Los hermanos Brafman, en su libro *Click: The Magic of Instant Connections*, resumen el principio de esta manera: «El factor más importante a la hora de determinar si conectas o no con otra persona no es ni la personalidad ni los intereses mutuos, sino la simple proximidad».[\[4\]](#) Así que, levántate y CCTP (cautívalos con tu presencia).

No impongas tus valores

«Ojalá sólo me aceptaran como soy.»

Vicent Van Gogh

En una ocasión, una organización de salud intentó asustar a los adolescentes para que no fumaran marihuana diciéndoles que los jóvenes que lo hacían multiplicaban por cinco las probabilidades de entablar relaciones sexuales. Pensémoslo bien: ¿crees

que eso animaría o haría desistir a los adolescentes de fumar la maldita hierba?

En el mejor de los casos, la respuesta sería un «no está claro». Este ejemplo muestra el peligro de proyectar tus valores sobre los demás: hacerlo puede desencadenar exactamente lo contrario de lo que pretendías conseguir. Como mínimo, puede hacer que a la gente le duela tu dureza.

Son escasos los ejemplos de personas que imponen sus valores y consiguen seducir a los demás. Tal vez coaccionan a la gente hasta someterla, pero eso no es cautivar, y la sumisión sólo se sostiene a base de fuerza bruta. En realidad, los mejores hechiceros aprecian los diferentes valores de las personas y utilizan un modelo inclusivo.

El posicionamiento de Facebook es un ejemplo de no imposición de valores. En sus inicios, el servicio estaba dirigido a los jóvenes y sus usuarios eran, principalmente, universitarios. Con el tiempo, abandonó este enfoque y se fue centrando en un modelo inclusivo para gente de todas las edades. Como resultado, hoy en día varias generaciones de familias utilizan esta red y Facebook tiene más usuarios que habitantes tienen muchos países.

Persigue y proyecta tus pasiones

En la localidad de Auvers-sur-Oise, a treinta kilómetros de París, hay una casita llamada Auberge Ravoux, en la que vivió Vincent Van Gogh antes de suicidarse en 1890. En este pueblecito, en sus últimos meses de vida terminó 75 cuadros.

El 21 de julio de 1985, Dominique-Charles Janssens sufrió un accidente de coche delante del Auberge Ravoux. Cuando repasó el informe del accidente, se dio cuenta de la importancia del lugar y se quedó intrigado. Una cosa llevó a la otra y en 1987 compró la propiedad. Con el tiempo, su familia invirtió 5 millones de euros en su restauración y hoy en día es el presidente del Institut Van Gogh, la organización que gestiona las instalaciones.

Janssens es historiador, hotelero, restaurador y predicador de Van Gogh. Ha dedicado su vida a la conservación de la memoria de Van Gogh y a hacer realidad el deseo del artista: «Creo que algún día encontraré la manera de tener una exposición propia en un café». Janssens vive por y para Van Gogh, y eso le convierte en un hechicero de primera clase. Es la persona más apasionada que he conocido en mi vida, y he conocido a miles de personas apasionadas.



Janssens cautivando a sus invitados.

Janssens es un magnífico ejemplo de cómo perseguir y proyectar tus pasiones puede hacer de ti un hechicero. Hay gente, como Janssens, que se dedica a sus pasiones. Otros complementan su vida con pasiones adicionales:

Nombre	Cargo	Pasiones
Scott McNealy	Cofundador de Sun Microsystems	Hockey y golf. Se construyó una pista en el patio de Silicon Valley.
Bill Ford	Presidente ejecutivo del consejo administrativo de Ford Motor Company	Taekwondo, hockey y guitarra folk (su mayor éxito es «Billy Got Back»).
Norio Ohga	Consejero delegado de Sony	Ópera. Fue contratado por Sony porque se quejó de la mala calidad de sonido de las grabadoras Sony.
George S. Patton	General del ejército de Estados Unidos	Vela. El barco de Patton se llamaba <i>When and If</i> en referencia a «cuándo y si» Patton regresaría de la segunda guerra mundial.
Tim	Autor de <i>The 4-Hour Work</i>	Breakdancing, entre otras aficiones.

Albert Einstein	Físico	Violín: «Sé que la mayor felicidad en la vida me la ha dado mi violín».
-----------------	--------	---

Geena Davis	Actriz	Tiro al arco. Quedó 24. ^a entre las 300 aspirantes al equipo olímpico 2000 de Estados Unidos.
-------------	--------	--

Guy Kawasaki	Buena pregunta	Hockey.
--------------	----------------	---------

¿Cuáles son tus pasiones? ¿Las escondes debajo del colchón? Pues, en vez de ocultarlas, dile al mundo que te encanta cocinar, jugar a hockey, ir a las carreras de NASCAR o hacer punto de cruz..., ¡lo que sea! Porque perseguir tus pasiones te hace más interesante, y la gente interesante es encantadora.

Busca pasiones compartidas

Neil Rackham y John Carlisle, dos científicos sociales del Reino Unido, descubrieron que los mejores negociadores invierten el 40 % de su tiempo de preparación buscando intereses compartidos con la otra parte.[\[5\]](#) ¿Dedicas el mismo esfuerzo cuando te relacionas con la gente?

Como he explicado antes, el primer paso para encontrar pasiones compartidas es perseguir y proyectar tus propias pasiones. Entonces puedes acelerar la búsqueda de pasiones compartidas mediante estos sencillos pasos:

- **Supón que todo el mundo tiene pasiones.** Todos sentimos pasión por algo, y tu trabajo es averiguar qué es. Algunos buenos puntos de partida son los niños, el deporte, los viajes y la comida. Si la persona no tiene ninguna pasión, tal vez no valga la pena cautivarla.
- **Asume que tenéis algo en común.** Si supones que compartes intereses con la gente, los encontrarás. Si supones que no, no encontrarás nada porque tirarás la toalla demasiado pronto.
- **Haz los deberes.** Un buen hechicero es diligente. Años atrás, para saber de la gente había que ir a la biblioteca a buscar en los periódicos y las revistas viejos y en los directorios atrasados. Ahora, para descubrir intereses compartidos, los puedes encontrar en Google, leer sus perfiles en Facebook, acceder a sus características profesionales en LinkedIn y enterarte de sus últimas reflexiones en Twitter.

Descubrir pasiones compartidas es una magnífica herramienta para desarrollar relaciones. En mi caso, cuando un desconocido me dice que le encanta el hockey tiendo a mirar mejor su propuesta porque sé que ya tenemos algo en común. Aunque sólo sea eso, le respeto por haber hecho el esfuerzo de enterarse de mi pasión.

En muchas ocasiones he acabado jugando al hockey con ellos para luego escuchar su propuesta. He aprendido cosas sobre su negocio y ellos han aprendido que soy mejor predicador que jugador de hockey. Lo cierto es que encontrar pasiones compartidas derriba barreras.

Crea situaciones ganadoras

La gente agradable crea resultados ganadores en los que todos salen ganando algo. Neile McQueen Toffel, la primera esposa de Steve McQueen, le contó esta estupenda anécdota a mi amigo Jon Winokur, autor de *The Portable Curmudgeon*. A finales de 1963, Paul Newman, James Garner, Steve McQueen y Neile asistieron a una carrera de automóviles en Riverside, California.

En el camino de regreso a Los Ángeles, Neile tenía que usar el baño, de modo que les pidió que se detuvieran en un área de servicio. Resultó que la cola para el lavabo de mujeres era muy larga, y Neile sabía que los chicos se enfadarían porque querían evitar el tráfico de entrada a la ciudad.

Ella se dirigió a las chicas que hacían cola y dijo:

–Eh, ¿sabéis que en la curva hay un coche aparcado lleno de estrellas del cine?

–¿Quién hay? –preguntaron ellas al unísono.

–Bueno, están Steve McQueen, Paul Newman, ¡y también James Garner! –dijo Neile.

Entonces las chicas se miraron entre ellas y corrieron enloquecidas hacia el coche. Neile no tuvo que hacer cola y nunca confesó a los actores cómo los habían descubierto.

Era una situación ganadora: Neile pudo ir al baño, las chicas pudieron hablar con unos cuantos actores famosos y los hombres tardaron menos en volver a ponerse en ruta. Una manera de gustar a la gente es crear situaciones ganadoras.

Tacos

«Las palabras tabú persisten porque son capaces de intensificar la comunicación emocional hasta un punto que las palabras que no son tabú no son capaces de hacer.»

Timothy Jay

Los tacos pueden llamar la atención, crear solidaridad, demostrar fuerza, soltar tensión y transmitir informalidad, de modo que pueden incrementar tu aceptación entre la mayoría, excepto con gente muy mojigata. Por ejemplo, el 6 de junio de 2009, Leo Laporte, fundador de una página web sobre novedades tecnológicas llamada This Week in Technology, y Michael Arrington, fundador de otra página parecida llamada TechCrunch, se enfrascaron en una discusión sobre un podcast llamado The Gillmor Gang. Leo mencionó lo mucho que le gustaba un nuevo teléfono conocido como Prefrom Palm y tuvo lugar la siguiente conversación:

Arrington: Espera, espera. ¿Has pagado el Pre? Vamos a ser claros de una vez por todas.

Laporte: Es un aparato de muestra para una semana. No pude conseguir uno y, por desgracia, no creo que pueda conseguirlo. Iba a comprarme uno esta tarde.

Arrington: Vale, o sea que has conseguido un Pre gratis. Eres uno de los pocos privilegiados que ha conseguido un Pre.

Laporte: Para nada. Creo que hay bastantes críticos que han obtenido uno. Sí, Scoble tiene uno. Y, Mike, estás diciendo tonterías y me molesta un huevo que insinúes de alguna manera que esta etiqueta de «Pre gratis», que tengo que devolver dentro de siete días, me condiciona de alguna manera. Que te den morcillas.

Arrington: ¿Qué piensas hacer al respecto?

Laporte: Mike, eres un auténtico enano. Que te den. No lo digo en broma, vete a la mierda, gilipollas, a la mierda.

Arrington: No creo que estés hablando en serio.

Laporte: Hablo muy en serio, Mike, dices chorradas.

Arrington: ¿Por qué son chorradas?

Laporte: Estoy indignado. Me indigna que insinúes que porque me han mandado un aparato de muestra, eso me tiene que influenciar. Vete a la mierda. Todos a la mierda. A cagar, tíos.

Arrington sabía a la perfección que las empresas mandan muestras de productos nuevos a personas como Laporte. De hecho, es probable que Arrington reciba tantos productos de muestra de empresas como Laporte. Arrington intentaba crear controversia porque sí, aun sabiendo que Laporte no había hecho nada incorrecto.

El uso del lenguaje irreverente por parte de Laporte indica que se trata simplemente de un tipo normal y corriente que no está dispuesto a tolerar tonterías. Durante los días siguientes se recibieron cientos de mensajes de gente que apoyaba lo que había hecho. Pero si piensas utilizar palabrotas, deberás respetar estas normas para que no se vuelvan contra ti:

- **No lo hagas a menudo.** Habitualmente la gente que dice tacos aparece como ordinaria y, además, cuando se utilizan con regularidad, la irreverencia pierde eficacia. En sus apariciones, Laporte casi nunca usa tacos, de modo que el público sabía que estaba alterado por la afirmación de Arrington.
- **Utiliza palabrotas sólo en casos de hipocresía flagrante, arrogancia, imprecisión intencionada o falsedad.** Dicho de otro modo, normalmente no dices tacos pero no has podido controlarte en una ocasión particular. Las insinuaciones de Arrington, por ejemplo, eran hipócritas e imprecisas, y

merecían una respuesta con palabras gruesas en vez de una respuesta cortés. (Si quieres impresionar a alguien con tus conocimientos de los intrínquilis de la incorrección, se le llama *dysphemistic swearing*.) [\[6\]](#)

- **Utiliza palabrotas sólo cuando tengas el público a favor.** Los tacos no suelen funcionar si el público no está inclinado de manera positiva hacia ti y tu mensaje. Muchas veces hacen que te salga el tiro por la culata e intensifica la hostilidad del público contrario. El programa «Gillmor Gang» se emitía por el canal de Laporte, y aquel día él hacía de presentador. La mayoría de la gente que mira el programa lo hace porque son fans suyos. La cantidad de correos electrónicos de apoyo demuestra que el público estaba claramente a favor de Laporte.
- **Suaviza tu lenguaje grueso con palabras como «porquería» y «apestar», que son lo bastante fuertes para causar efecto pero es menos probable que ofendan a nadie.** Siempre puedes hacer como yo y usar «caca de la vaca» como palabra clave –técnicamente es una especie de seta de origen bovino, no un improprio—. Y si alguien es un auténtico gilipollas, siempre puedes llamarlo capullo.

El lenguaje grueso no está exento de riesgos, pero no puedes crear vínculos con las personas sin asumir riesgos, así que cuando la situación lo requiera realmente, deja caer unas cuantas palabrotas y espera a ver qué ocurre. Pero no utilices nunca este tipo de vocabulario para intimidar ni humillar a nadie si quieres que las palabrotas te resulten útiles. Simplemente es un comportamiento inaceptable.

Una nota para las mujeres respecto de este lenguaje: estamos en 2011, pero todavía hay una doble moral y socialmente resulta menos aceptable que las mujeres digan tacos. Así, hay muchas mujeres que sólo se sienten cómodas jurando delante de otras mujeres o con sus iguales. Mi consejo es que sigan las normas que acabo de ofrecer y que se suelten, porque la mejor manera de vencer la doble moral es desafiarla.

«Sí» por defecto

La manera definitiva de resultar agradable es adoptar una actitud favorable al «sí». Eso significa que tu respuesta por defecto a las peticiones de la gente es «sí». No te alarmes: no es una práctica arriesgada, porque la mayoría de las peticiones al inicio de una relación son pequeñas, sencillas y fáciles.

Un «sí» aporta tiempo, permite ver más opciones y crea vínculos. Lo aprendí del campeón de la charlatanería Darcy Rezac, autor de *The Frog and the Prince: Secrets of Positive Networking*. Afirmo que la mejor manera de entablar contactos es pensar siempre cómo puedes ayudar a las personas cuando las conoces.

Por el contrario, una respuesta «no» lo frena todo: ya no hay adónde ir, nada sobre lo que crear y se cierran todas las opciones. Si no dejas que empiece, nunca sabrás qué podría haber resultado de una relación. Al menos, piensa «todavía no» en vez de «no».

Para que un «sí» por defecto funcione, has de suponer que la gente es razonable,

honesta y agradecida. No todo el mundo es siempre estas tres cosas, pero la mayoría de personas lo son, y puedes vivir de una de estas dos maneras: pensando que la gente es mala hasta que demuestra que es buena, o que es buena hasta que demuestra que es mala.

Créeme: gustarás a más gente si crees que los demás son buenos hasta que se demuestre lo contrario.



Mi anécdota personal, por Fran Shea

Fran Shea es la antigua presidente de E! Entertainment Television en Los Ángeles, California. En esta anécdota, nos explica cómo la cautivó el encanto de Howard Stern.

EMPEZÓ EN FORMA DE DESESPERACIÓN: a principios de los años noventa llevaba doce meses creando los planes de programación de E! Entertainment Television. Era jefa de programación. Necesitábamos un cambio radical. La idea: «The Howard Stern Show». Los obstáculos:

- Su popularidad radiofónica estaba en auge porque acababa de lanzar un programa en una emisora muy popular en Los Ángeles. Sus emisoras, antes con base en la costa Este, se estaban multiplicando, porque su programa se emitía cada vez en más ciudades simultáneamente, de modo que no tenía necesidad de incorporar ninguna empresa nueva y desconocida a su currículum.
- Estaba desanimado por un intento reciente en televisión, puesto que los productores y ejecutivos de una organización local lo habían decepcionado. Estaba muy descontento con la televisión.
- Estaba tremendamente ocupado. Su programa le llevaba entre cuatro y cinco horas al día, cinco días a la semana, además de la producción y las reuniones. También era un hombre muy dedicado a su familia.
- Vivía en Nueva York. E! estaba en Los Ángeles.
- Era exageradamente caro para nuestro pequeño canal de cable.
- Su agente es uno de los más astutos de nuestro sector.

Organizamos una reunión. El aire se llenó de magia. Howard estuvo encantador. Quedé cautivada por un hombre cuya fama no conjura esta expectativa. La reunión fue divertida y amena, y me quedé sorprendida porque me había creído su fama de provocador. Howard resultaba desarmante, con todo el talento del comediante experimentado que es. Su personalidad enmascara su profesionalidad.

El hechizo, al parecer, se presenta bajo muchas formas distintas. Resulta que mi desesperación me dio una gran fuerza. Estaba convencida de que era capaz de vencer sus objeciones sobre poner su programa de radio en antena. Yo tenía mucha experiencia trabajando con humoristas, como productora de HBO, y sabía que tenía delante de mí a un actor de gran talento.

Me puse en plan vendedora. Hubo una increíble conexión mental. Recuerdo que nos reímos mucho cuando empezábamos a posicionarnos para intentar

llegar a un acuerdo, y ésta fue la sorpresa: esta reunión era sumamente importante para mí pero, en cambio, me estaba divirtiendo muchísimo. Supongo que la reunión fue tan estrambótica, tan amena, itan «cautivadora»! porque era muy improbable que llegáramos a un acuerdo. En términos generales nos gustamos, y creo que quedó claro que juntos seríamos capaces de hacer algo «distinto». A Howard le gusta básicamente lo «diferente». Con el tiempo tejimos un acuerdo que ayudaría a poner a E! en el mapa, y «The Howard Stern Show» acabó emitiéndose cada noche por E!, durante muchos años.

3 **Cómo ganarte su confianza**

«Cualquier venta ha de superar cinco obstáculos básicos: la falta de necesidad, la falta de dinero, la falta de prisa, la falta de deseo y la falta de confianza.»

Zig Ziglar

Gustar es la mitad de la batalla de tu nuevo ser encantador. La otra mitad es ser merecedor de confianza, porque a la gente le puede gustar alguien, pero no fiarse lo suficiente como para que el hechizo tenga lugar. Este capítulo explica cómo puedes hacerte merecedor y obtener la confianza genuina de los demás.

Confía en los demás

Si Tony Hsieh, consejero delegado de Zappos y autor de *Delivering Happiness: A Path to Passion, Profits, and Purpose*, me hubiera dicho que iba a crear un negocio que se basaba en que las mujeres compraran zapatos sin probárselos, le hubiera dicho que estaba loco. O sea, que era imposible que mi esposa se comprara unos zapatos así. Pero me equivocaba y resulta que ahora hay una circulación constante de cajas de Zappos por mi casa, y también por las casas de miles de otras mujeres (y hombres).

De hecho, Zappos se basa en la confianza mutua. Las mujeres confían en la garantía de devolución del dinero de Zappos, sin gastos de envío, y Zappos confía en que las clientas no devolverán zapatos que ya hayan usado.

Las personas que no confían en los demás han sufrido a menudo malas experiencias que han provocado que adopten una actitud desconfiada y de «a ver quién dispara primero». Sin embargo, si quieres que la gente confíe en ti, tienes que confiar en ella.

Ten en cuenta lo que debes esperar: cuando la gente se tiene confianza, deja de hacer juegos, mira más allá de los problemas del momento y vacila menos a la hora de exponerse. Los buenos hechiceros son agradables, pero los magníficos hechiceros son agradables y dignos de confianza.

Que quede muy claro: el primer paso es confiar en los demás, como Zappos confió en que sus clientes no se aprovecharían de la posibilidad de devolver los zapatos sin gastos de envío. El resto de este capítulo explica cómo inspirar mayor confianza y, por tanto, aumentar tu capacidad de hechizo.

Sé un *mensch*

«Debemos dar como recibimos, con alegría, rapidez y sin vacilar; puesto que en un bien que se pega a los dedos no hay gentileza.»

Séneca

Mensch es la palabra alemana que significa «ser humano», pero sus connotaciones en hebreo van mucho más allá de esta definición. Si eres un *mensch*, significa que eres honesto, justo, amable y transparente, sin tener en cuenta con quién trates ni quién

llegará a saber lo que has hecho. Mi amiga Bruna Martinuzzi, autora de *The Leader as a Mensch: Become the Kind of Person Others Want to Follow*, recopiló una lista de las diez maneras de ser *mensch*.[\[7\]](#) He aquí mi versión de sus aportaciones:

1. Actúa siempre con honestidad.
2. Trata con cortesía a la gente que has perjudicado.
3. Cumple tus promesas pendientes del pasado.
4. Ayuda a alguien que no te puede resultar de absolutamente ninguna utilidad.
5. No busques culpables cuando algo falla, y pregunta «¿qué podemos aprender?».
6. Contrata a gente tan o más lista que tú y dales oportunidades para crecer.
7. No interrumpas a las personas; no descartes sus preocupaciones de entrada; no te precipites a dar consejos; no cambies de tema. Dale a cada uno su momento.
8. No hagas daño en nada de lo que emprendas.
9. No te precipites a despreciar las ideas de los demás.
10. Comparte tus conocimientos, tu experiencia y tus buenas prácticas con los demás.

Yo añadiría dos maneras más de ser un *mensch*:

- **Céntrate en la bondad.** Los *menschen* se centran en lo bueno; es decir, en acciones positivas que hacen del mundo un lugar mejor. La gente no confía en aquellos que se centran en mejorar su propia situación y denigran a los demás.
- **Dales el beneficio de la duda.** Ya sabes que mi teoría es que la gente es buena hasta que demuestra que es mala. También creo que hacen falta varias malas experiencias para demostrar que alguien es malo. Mi teoría de refuerzo es que la gente buena puede hacer cosas malas por circunstancias que yo no comprendo. Eso no significa que sean malas personas.

Jon Winokur, el autor que me contó la anécdota de Neile McQueen Toffel en la cola del lavabo de la estación de servicio, la conoció porque es el coautor de la biografía de James Garner, *James Garner: Memoirs of a Hollywood Maverick*. (Los McQueen eran amigos de Garner.)

En este tipo de proyectos, los coautores suelen recibir un tanto alzado, sin derechos de autor. Un día, el agente de Garner llamó a Winokur y le dijo: «Me dice Jim que quiere que los beneficios del libro se repartan mitad y mitad hasta el final», y al cabo de unas semanas Winokur recibió el contrato con la firma de Garner ya estampada.

Winokur es también un *mensch* porque reconoció y agradeció la generosidad de Garner. Cuando lo hizo, Garner le preguntó: «¿Por qué generosidad?».

Winokur se explicó: «Acaba usted de concederme la mitad de sus muy valiosos derechos de autor, cuando podía haberme tenido por una fracción de los mismos».

«¿De veras? –replicó Garner–, ¿por qué no me lo había dicho antes?» Está claro

que Garner sabía lo que hacía desde el principio, pero era demasiado elegante para reconocerlo. Dicho de otro modo, Garner estaba demostrando su calidad de *mensch*.

Es así de sencillo: si quieres que la gente te recuerde como a una persona que ayudó a los demás y que hizo del mundo un lugar mejor, sé un *mensch*.

Revela tus intereses

La revelación inmediata y completa de tus intereses es una de las claves para inspirar confianza. Como he mencionado antes, la gente se preguntará siempre cuáles son tus motivos, de modo que lo mejor es desvelarlos de entrada.

A la mayoría de la gente le da igual si eres partidario o contrario a algo, siempre y cuando reveles tu relación. Todos tenemos que ganarnos la vida. Lo que perjudica tu credibilidad es que los demás crean que no tienes ningún interés económico en algo, y luego descubran que sí.

Además, si tratas de cautivar a la gente porque estás entusiasmado con una causa, desvelarlo es una buena forma de marketing. Significa que crees tanto en la causa, que has elegido trabajar por ella. Por ejemplo, en mi blog pongo las empresas en las que he invertido y que recomiendo. Incluso llamo a esta lista mi «Coincidencia de intereses» en contraste con «Conflictos de intereses» porque creo que mis intereses coinciden tanto con los de mis lectores como con los de esas empresas.

Da por motivos intrínsecos

Según Robert B. Cialdini, autor de *Influence: The Psychology of Persuasion*, profesor jubilado de la Universidad de Arizona y padrino absoluto del tema de la influencia, en 1985, el gobierno de Etiopía mandó dinero a México después de que un terremoto sacudiera el país. Etiopía lo hizo a pesar de sus propios y acuciantes problemas económicos, porque cincuenta años antes México había apoyado a Etiopía después de una invasión italiana.

La acción de Etiopía es un ejemplo de reciprocidad, el acto de devolver un favor, un regalo o la ayuda. Existen tres formas de reciprocidad. La primera ocurre cuando haces algo con la expectativa explícita, *quid pro quo*, de recibir algo a cambio. Entonces hablamos de transacción, y puede que funcione, pero no es cautivar.

La segunda forma de reciprocidad implica hacer algo como inversión de futuro, o como «pago anticipado». Entonces no es una transacción, porque el dar y el recibir no son explícitos ni están coordinados temporalmente. De hecho, puede que la correspondencia nunca tenga lugar, pero existe la posibilidad de que ocurra. Este tipo de reciprocidad podría cautivar.

La tercera forma de reciprocidad ocurre cuando haces algo por motivos intrínsecos, como ayudar a los demás. Ésta es la forma más pura de reciprocidad porque es muy frecuente que sus receptores no puedan devolverte el favor —como los que yacían junto al camino a Jericó, por ejemplo—. Pero, como decía mi madre, *Akua sabe* («los dioses lo saben»). Esta forma de reciprocidad es la que más aumenta tu credibilidad y crea mayor hechizo.

Gana en conocimientos y competencia

Los conocimientos significan que tienes dominio, gracias a tu formación o a tu experiencia. Las pruebas de tus conocimientos incluyen los títulos académicos, tu experiencia profesional, las referencias de tus clientes, los certificados, los premios y otras formas de reconocimiento.

La competencia es distinta del conocimiento, porque saber no es lo mismo que hacer. Significa que has progresado más allá de saber lo que haces, hasta hacer lo que sabes. Me estuve esforzando por encontrar un ejemplo de conocimiento y competencia hasta que me di cuenta de que estaba escuchando uno casi a diario: Terry Gross, productora ejecutiva y presentadora de «Fresh Air» en la National Public Radio.

Gross personifica el hechizo con sus entrevistas serenas, coloquiales, pero, al mismo tiempo, incisivas. El *San Francisco Chronicle* describió sus entrevistas como una «extraordinaria combinación de empatía, calidez, curiosidad genuina e inteligencia aguda». Ella aúna el conocimiento y la competencia.

Si escuchas la National Public Radio los fines de semana, encontrarás también a Peter Sagal demostrando los mismos conocimientos y competencia en «Wait Wait... Don't Tell Me!», el programa de preguntas sobre las noticias. Sagal es un reconocido dramaturgo, pero ¿a quién le importa eso? Es asombroso como tiene siempre a punto la réplica que te hace partir de risa. Nadie pone en evidencia la estupidez, la arrogancia y la absurdidad de los ricos y poderosos como él:

Quando Tony Hayward tomó las riendas de BP en 2007, prometió solucionar los problemas de seguridad de la empresa, y su prioridad número uno fue evitar las desagradables quemaduras del café. La prioridad número 400 sería no arruinar el mundo.

Así, en BP, en muchos de los pasillos de su sede hay carteles advirtiendo a los empleados de que no caminen con tazas de café caliente en la mano. Los accidentes laborales relacionados con las bebidas calientes han experimentado un fuerte descenso. Siguiendo el éxito de ese plan de seguridad del café, ahora sus equipos están colocando carteles en todos sus pozos marinos de extracción de petróleo en los que pone: «Por favor no derramen todo el petróleo al mar» (17 de julio de 2010).

El conocimiento es estupendo; la competencia es fantástica, pero la combinación de ambos es lo que anima a la gente a confiar en ti y potencia tu poder de cautivarlos. Y en este mundo, la combinación es una bocanada de aire fresco.

Preséntate

Puede que encarnes las cualidades del *mensch* y tengas conocimiento y competencia, pero eso no te servirá de nada si no te presentas; es decir, si no te relacionas con los demás. En lenguaje digital, «presentarse» significa responder a los correos electrónicos, *tweets*, mensajes de voz y chats de vídeo, pero permíteme que empiece con una conocida historia sobre una estrella de mar.

En el cuento «The Star Thrower», de Loren Eiseley, un viajero ve a una mujer que está lanzando estrellas de vuelta al mar para salvarlas. Le pregunta si cree que va a cambiar algo, puesto que en la playa hay miles de estrellas de mar. Ella recoge otra estrella, la lanza al mar y le contesta: «Para ésta ya ha cambiado algo».

Cada día recibo unos doscientos correos electrónicos, *tweets*, cartas y mensajes de voz. No los contesto todos, pero me acerco más que la mayoría de la gente. Para

aquellos a los que respondo, «hay alguna diferencia». Aunque mi respuesta no sea más que un «lo siento, ahora mismo no puedo ayudarle», a menudo los receptores me responden dándome las gracias.

Si quieres que la gente confíe en ti, preséntate física y virtualmente. Es una cantidad de trabajo monumental, pero no puedes establecer una relación de confianza con miles de personas en períodos muy breves. Construirse un aura de confianza lleva muchos meses.

Haz un pastel más grande

En el mundo hay dos tipos de personas y de organizaciones: los que comen y los que dan de comer. Los que comen quieren un trozo más grande del pastel; los que dan de comer quieren hacer un pastel más grande. Los que comen piensan que si ellos ganan, tú pierdes, y que si tú ganas, ellos pierden. Los que dan de comer creen que con un pastel más grande todo el mundo podría salir ganando.

Twitter hizo un pastel más grande en el que todo el mundo puede aportar noticias y actualizaciones. Southwest Airlines llevó a la gente de los coches y autobuses hasta los aviones. Google arrancó publicidad de las manos de las agencias y se la dio a los pequeños negocios. Todas esas empresas hicieron un pastel más grande, en vez de comer más del que ya había.

Hacer un pastel más grande aumenta tu credibilidad y aporta los siguientes beneficios:

- **La gente colabora.** Hasta tus competidores colaborarán contigo, porque todo el mundo puede beneficiarse, y cuanta más gente trabaje en una idea, mejores serán los resultados para todos.
- **La «tecnología punta» progresa y cambia.** Si el pastel es siempre el mismo, el progreso se detiene. Si el pastel es cada vez más grande, la nueva tecnología y las nuevas ideas llegan a buen término.
- **Los clientes crecen en número y en diversidad.** Cuando un pastel crece, los usuarios de productos y servicios crecen. Con la democratización de los ordenadores y de internet, hay más gente que los utiliza y mucha más gente que se beneficia.

Como dice el dicho, «cuando la marea sube todos los barcos salen a flote», y los que dan de comer tienen mucho más poder para cautivar que los que comen.

Cautívalos a su manera

La Susan G. Komen Race for the Cure apoya a las organizaciones que intentan buscar una cura para el cáncer de mama. Hay varias categorías de participantes en la carrera. Los supervivientes de cáncer de mama pagan una entrada de 35 dólares para participar, todos los demás pueden correr por 40. La gente también puede participar andando por 35 dólares, y los niños pueden correr por 20 –hasta aquí, tiene su lógica.

Pero ¿sabías que también puedes «Quedarte durmiendo por la Cura» por 35 dólares? (Un consejo al personal de Susan G. Komen: este tipo de participación debería ser el más caro. Eso aliviaría la culpabilidad de la gente que no ha querido levantarse de la cama y al mismo tiempo incrementaría la recogida de donaciones.)

La lección que hay que extraer es dar un paso atrás y cautivar a las personas a su manera. La gente dura quiere levantarse al amanecer y castigarse echándose a correr. Otros prefieren darte apoyo quedándose en la cama. No tengas manías y acepta cualquier ayuda que puedan darte. Y optimiza los precios para beneficio de todos.

Posiciónate

«Un gran hombre es una frase.»

Clare Boothe Luce

El paso final para lograr gustar y merecer confianza es acuñar una descripción de ti o de tu organización. Debe explicar lo que haces y por qué existes. Como guía, aquí tienes las cuatro cualidades de una buena declaración de posicionamiento:

- **Breve.** Lo bueno, si breve, dos veces bueno. El límite son diez palabras. Esto se aplica tanto a la descripción de ti mismo como de tu organización. Piensa en tu declaración de posicionamiento como en un mantra, no en una misión hecha de palabras.
- **Clara.** Utiliza palabras sencillas que todo el mundo sea capaz de entender, y responde a la pregunta: «¿A qué te dedicas?». Céntrate, además, en tu función, y no en tu pomposo título. No son lo mismo.
- **Distinta.** Mucha gente usa palabras como «entregado», «trabajador» y «honesto» para describirse a sí mismos. Piensa en palabras que la mayoría no utiliza, porque nadie se describe como «holgazán» y «poco honesto». Y todavía es mejor si recortas los adjetivos y usas verbos para, sencillamente, explicar lo que haces.
- **Humilde.** Una sencilla declaración de posicionamiento personal que no tenga cierta humildad reducirá tu credibilidad, de modo que reprime tu narcisismo. Otra ventaja de recortar los adjetivos es que así favorecerás la humildad.

Hasta el más sencillo de los posicionamientos puede hacer maravillas. Por ejemplo, Steve Martin, coautor de *Yes!: 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*, me contó una anécdota de una inmobiliaria que modificó el guión de sus recepcionistas telefónicos y sólo ese pequeño ajuste le hizo aumentar las reuniones cara a cara en un 20,1 % y las ventas en un 16.

Este sencillo cambio consistió en añadir al habitual «Le paso con Sandra» frases como «Tiene veinte años de experiencia alquilando propiedades en esta zona». Mencionar sus años de experiencia posicionaba tan bien a los vendedores que eso aumentaba su capacidad de hacerse con un cliente.

Mi declaración de posicionamiento es sencillo: «Doy poder a la gente». ¿Cuál es la tuya? Escríbela en este pequeño espacio:

Sé un héroe

«Un héroe es un hombre que teme salir corriendo.»

Proverbio inglés

Acabo este capítulo con una manera de ampliar los límites del acto de gustar, de ganarse la confianza y de cautivar. La idea es ser un héroe. La gente usa la palabra a la ligera, aplicándola a emprendedores, atletas, filántropos y políticos porque ganan mucho dinero, marcan un gol en el último minuto, donan millones a una causa benéfica o hacen una buena campaña. La gente no debería lanzar el término «héroe» como si fuera un *frisbee*, y deberían aplicarlo a hombres y mujeres que hacen cosas extraordinarias corriendo riesgos y demuestran su valentía y fortaleza bajo condiciones extremas.

Por ejemplo, un arquitecto llamado Frank de Martini y tres colegas suyos que se llamaban Pablo Ortiz, Carlos DaCosta y Pete Negron salvaron a setenta personas antes de perecer en el atentado del 11 de septiembre a las Torres Gemelas de Nueva York. Un funcionario del consulado japonés llamado Chiune Sugihara aprobó más de dos mil visados de judías que trataban de escapar a los nazis de Lituania en 1940. Su acción desafiaba directamente el gobierno japonés y creó un grave peligro personal para él y su esposa. Estas personas fueron auténticos héroes.

Tú también podrías ser un héroe; para ello no se necesita tener ni una formación ni una genética especial. La primera reacción de muchos héroes es denegar que son especiales y afirmar que «cualquiera hubiera hecho lo mismo si hubiese estado en las mismas circunstancias». Según Philip Zimbardo, de la Universidad de Stanford, y Zeno Franco, del Colegio Médico de Wisconsin, la presencia de un «imaginario heroico» puede convertir a personas corrientes en héroes. Tal imaginario nos permite «plantearnos cómo podríamos adoptar una actitud valiente» cuando llega el momento de reaccionar ante un desafío. He aquí los pasos que Zimbardo y Franco consideran necesarios para promover una imaginación heroica: [\[8\]](#)

- Mantén la mente vigilante para determinar si se precisa una acción heroica para resolver las situaciones con las que te encuentras.
- Aprende a aguantar la controversia y mantén tus principios con firmeza.
- Imagina lo que puede ocurrir si intervienes o no.
- Resiste la racionalización de la inacción.
- No justifiques los malos medios porque puedan llevar a un buen fin.
- Confía en que, con el tiempo, la gente acabará reconociendo tus acciones heroicas e irá más allá de anticipar las consecuencias negativas.

El hecho es que los héroes, *menschen*, y la gente simplemente agradable y digna de

confianza nos cautivan, y si quieres cautivar a los demás, tú también debes aspirar a estos atributos.



Mi anécdota personal, por Tony Morgan

Tony Morgan es pastor, escritor y asesor eclesiástico residente en Atlanta, Georgia. En esta anécdota, nos cuenta cómo una iglesia le enseñó sobre la confianza y el hechizo.

UNA DE LAS EXPERIENCIAS MÁS HECHIZADORAS DE MI VIDA ocurrió a principios de la década de los noventa. Unos amigos nos invitaron a mi esposa y a mí a visitar Chicago. Ver Chicago por vez primera resultó bastante encantador, pero no fue eso lo más impactante de nuestra visita. Mientras estábamos allí, asistimos a un servicio en la iglesia de Willow Creek Community.

Para alguien que ha crecido dentro de la tradición religiosa, eso era..., bueno, digamos que muy tradicional y en verdad aburrido, pero no tenía idea de que una iglesia pudiera resultar relevante para mi vida. En Willow Creek, nos sumamos a una experiencia que incluía música en vivo (sin órgano), tecnología de vídeo (y no vitrales de colores), un asiento cómodo (no bancos) y un mensaje aplicable a la vida real (no provocador de bostezos).

Mi experiencia en Willow Creek me abrió los ojos a la posibilidad de que las iglesias pudieran enseñar los mismos mensajes bíblicos, pero utilizar métodos distintos para llegar a las nuevas generaciones. Hoy en día, este estilo de predicar es bastante común, pero hasta ese sábado por la noche de hace casi veinte años no creí que fuera posible que una iglesia conectara realmente con la gente ajena a la parroquia y a la fe.

Quitando importancia a las normas y al ritual, sentí que estaba conectando con personas reales. La autenticidad favorecía la confianza, la confianza abría las puertas a los ajenos a la fe, hasta a aquellos que vivían fuera de Willow Creek, y los invitaba a participar en Willow Creek.

4 Cómo prepararse

«Crea como un dios. Dirige como un rey. Trabaja como un esclavo.»

Constantin Brancusi

Ahora que ya tenemos controlado cómo gustar y cómo ganarse la confianza, podemos tratar tu causa (es decir, tu producto, servicio, empresa o idea). Este capítulo explica las cualidades de una gran causa y también los fundamentos y la preparación necesarios para lograr que tenga éxito.

Haz algo extraordinario

No me malinterpretes: Steve Jobs puede cautivar la clara de un huevo sin molestar a la yema, pero sin un Macintosh, un iPod, un iPhone o un iPad, Steve no tendría nada que vender en NeXt. Cuando combinas su visión, su forma de hacer realidad su visión (es decir, los fantásticos productos Apple) y su presencia en el escenario, resulta imparable.

En un mundo perfecto, tú eres tan encantador que tu causa no importa, y tu causa es tan deslumbrante que tú no importas. Mi meta es ayudarte a lograr ambas cosas. Primero, examinemos las causas encantadoras. Hace más de veinte años hice una lista de las cualidades de un producto magnífico. La he revisado unas cuantas veces y me ha resultado útil todos estos años. Es así:

- **Profunda.** Una causa profunda tiene muchas características. Significa que has previsto lo que tus clientes necesitarán a medida que van avanzando por la curva tecnológica. Por ejemplo, Google es una fuente de una sola parada para tus necesidades *online* que va de un simple buscador hasta un proveedor de correo electrónico y buzón de voz, pasando por las entradas de RSS y el análisis de tu página web. La selección de sus productos es increíblemente profunda.
- **Inteligente.** Una causa inteligente resuelve los problemas de la gente de manera astuta. Por ejemplo, supón que tienes a un conductor de menos de veinte años en la familia y que te preocupa su seguridad. El MyKey de Ford es un producto que te permite limitar la velocidad de tu coche y establecer un volumen máximo en su sistema de audio. También hace sonar una alarma si el conductor no lleva el cinturón de seguridad cuando el coche está en marcha, avisa cuando queda poca gasolina y hace sonar una campanilla cuando el velocímetro indica setenta, ochenta y cien kilómetros por hora. Es exactamente lo que necesitas si estás pensando en comprarte un Mustang GT500 y tienes dos hijos menores de veinte años.
- **Completa.** Una causa completa ofrece una experiencia fantástica que incluye servicio, apoyo y una serie de mejoras. Por ejemplo, la experiencia Lexus va más allá del acero, la piel, el cristal y la goma. El servicio posventa es tan

importante en la compra de un Lexus como el propio vehículo. Un Lexus es un coche «profundo» por sus capacidades, y es también un coche «completo» por todos los servicios auxiliares que ofrece.

- **Facilitadora.** Una causa «facilitadora» te permite hacer mejor las cosas que hacías antes, y hacer cosas nuevas que antes no podías hacer. Te hace más astuto, más fuerte y te permite dominar mejor la técnica. Aumenta tu confianza y tu capacidad de controlar tu vida. Esta sensación de poder y facilidad es lo que explica por qué a la gente le encanta su Macintosh y a menudo considera su ordenador como una extensión de su persona.
- **Elegante.** Una causa elegante significa que alguien se ha preocupado por el contacto y la experiencia del usuario. Una causa elegante funciona a favor de la gente. Una causa que no es elegante lucha contra la gente. Ejemplos de elegancia: la silla Eames, de Herman Miller, el secador de pelo Airblade, de Dyson, el Audi A5/S5.

He aquí mis dogmas de cautivación para que pongas en marcha tu creatividad. Anota también tus ejemplos.

	Los de Guy	Los tuyos
Coche	Ford Mustang 1965	
Macintosh	Iici	
Ciudad	Estambul, Turquía	
Libro	<i>Si quieres escribir</i> , de Brenda Ueland	
Líder político	Nelson Mandela	
Actriz	Queen Latifah	
Ingeniero	Steve Wozniak	
Presentador de TV	Mike Rowe	
Mujer blogger	Jenny Lawson, «The Bloggess»	
Hombre blogger	Robert Scoble	

Cantante	Corinne Bailey Rae
Forma de tener hijos	Adopción
Arquitecto	Antoni Gaudí
Ropa	Camisas Aloha, de Anne Namba

En resumen, una causa profunda, inteligente, completa, que facilita y es elegante hace que el proceso de cautivar a la gente sea mucho más sencillo. Si combinas una causa así con una persona agradable y merecedora de confianza, ya lo tienes.

Realiza un «pre mórtem»

En medicina, los exámenes post mórtem («después de la muerte») sirven para determinar la causa del deceso. Los patólogos los hacen con fines legales o educativos y para ofrecer un final a los familiares, en forma de explicación de la muerte de su ser querido.

Rara vez los post mórtem se hacen tras la muerte de productos, servicios u organizaciones porque no hay tiempo o dinero para estudiar algo que ya está muerto, ya no queda nadie para estudiar lo que ha pasado y los empleados que quedan están furiosos y niegan la realidad. Así es difícil hacer o aprender algo una vez desaparecida una causa.

Los «pre mórtem», según Gary Klein, autor de *Sources of Power: How People Make Decisions*, son mejor idea porque pueden ayudar a evitar la muerte, en vez de explicarla. He aquí cómo funciona un «pre mórtem». El equipo se reúne durante la fase de lanzamiento. El jefe de equipo pide a cada uno que suponga que el proyecto ha fracasado y que explique las razones de ese fracaso –por ejemplo, la escasez de recambios–. Entonces el equipo piensa en maneras de evitar que se produzcan tales circunstancias, por ejemplo, localizando segundas y terceras fuentes de recambios.[\[9\]](#)

El objetivo de los «pre mórtem» es evitar los problemas potenciales con el fin de aumentar las probabilidades de éxito. De este modo pueden aportar cinco ventajas:

- Identificar anticipadamente los problemas, y no cuando ya han ocurrido.
- Reducir la probabilidad de lanzamiento prematuro.
- Enfoques más creativos y organizados de los retos a los que tendrá que enfrentarse el equipo.
- Aumentar la sensibilidad hacia los primeros síntomas de alarma, puesto que el equipo ya los ha valorado.
- Participación de más miembros del equipo en un entorno menos regulado.

Pedir a los miembros del equipo que critiquen un proyecto que ya está en marcha es poco eficaz, porque a la gente no le gusta atacar el trabajo de los demás y teme que mostrarse críticos los convierta en malos compañeros «que no apoyan el programa». En cambio, estas cinco ventajas hacen del «pre mórtem» una buena inversión de tiempo y esfuerzo. Pueden ayudar a asegurar el éxito y hacer que los temidos post mórtem resulten innecesarios.

Prepárate para el éxito

A veces, la mejor manera de cautivar a la gente es facilitarles que te sigan la corriente. Veamos un experimento que hice en la barbacoa de final de temporada del equipo de hockey de mi hijo. Puse a un lado un par de cubos de basura; uno sin tapa, para que la gente pudiera tirar cualquier cosa dentro; el otro con una tapa con un agujero de 15 centímetros de diámetro, un tamaño ideal para meter latas y botellas. No había ninguna petición ni oral ni por escrito de que se reciclara la basura.



El cubo de la basura que cambia el comportamiento.

A la celebración asistieron veinte chicos de entre quince y veinte años con sus padres. Aunque los padres eran buena gente, pedir a sus hijos que separaran la basura no figuraba entre sus prioridades. Yo había acompañado a los chicos alguna vez a los torneos, de modo que sabía de primera mano que, por decirlo suavemente, la pulcritud y la limpieza no eran valores del equipo.

Retrocediendo un poco, ya habíamos celebrado varias fiestas en casa y mi sistema siempre había consistido en un cubo sin tapa y en un cubo azul de plástico para los envases reciclables. En las celebraciones anteriores hubo poca gente que separara

los restos, de modo que me tocaba revisar los cubos para identificar los elementos reciclables (¡hablando de verdades incómodas!).

El resultado de mi experimento con las tapas me asombró: el cubo con la tapa agujereada no sólo estaba lleno de botellas y latas, sino que dentro no había nada más que botellas y latas. Es lógico: habría que ser un poco raro (o goleador) para enrollar los platos de papel para meterlos dentro del agujero. El agujero redondo fue el detonante perfecto para lograr que la gente hiciera lo correcto.

El cubo sin tapa era la prueba del ocho: ¿haría la gente el esfuerzo de separar su basura, o elegiría el camino fácil? Revisé el cubo y dentro encontré cinco botellas. Dicho de otro modo, hubo cinco progenitores insensibles o totalmente negados (los chicos no tomaban cerveza). Además, esas botellas estaban en el fondo..., tal vez las tiraron antes de sentirse presionados por el entorno.

Puede que esté un poco loco, pero esto ilustra cómo puedes cambiar el comportamiento de los demás —«cautivarlos» quizá sería ir demasiado lejos— si les facilitas el camino. Llevados al extremo, podríamos caer en la artimaña y la manipulación en la que la gente acaba haciendo algo contrario a sus propios intereses. Pero si tus motivos son puros y facilitas que las personas tengan un comportamiento acertado, no te decepcionarán.

Hazlo breve, sencillo y digerible

«Antes de la segunda guerra mundial la vida era sencilla. Después ya teníamos sistemas.»

Grace Hopper

Allen Kay es el fundador de Korey Kay & Partners, una agencia de publicidad de Nueva York, y podría ser la versión moderna de un personaje de la serie *Mad Men*. Después de los atentados del 11 de septiembre, quería ayudar a combatir el terrorismo y, haciendo lo que los publicistas saben hacer, sacó un eslogan: «If you see something, say something», o «Si ve algo, diga algo».



Su cliente era la Autoridad Metropolitana del Transporte de Nueva York, de modo que su eslogan pronto apareció en los vagones de metro y en los autobuses y trenes de la ciudad. Este cartel es un excelente ejemplo de cómo comunicar una causa de manera «fácil de digerir y de seguir».[\[10\]](#) Este tipo de mensaje cautiva a la gente porque pueden entenderlo y comunicarlo. (Una búsqueda en Google de la frase de Kay dio unos ocho millones de resultados en 2010.) He aquí distintas maneras de hacer que tu causa sea fácil de digerir y, por tanto, fácil de seguir:

- **Usa el tricolon.** Un tricolon es una frase que contiene tres partes de igual longitud, como «Eye it, try it, buy it» (el eslogan de Chevrolet en los años cuarenta, «Míralo, pruébalo, cómpralo»), «Sé sincero, sé breve y permanece sentado» (consejo a los oradores de Franklin Delano Roosevelt), y «Ubicación, ubicación, ubicación» (frase popular entre los agentes inmobiliarios). La cadencia de tres palabras o frases resulta realmente potente.
- **Utiliza metáforas.** Las metáforas son comparaciones figuradas que transmiten el significado de tu causa. Por ejemplo, el anuncio de Johnson & Johnson de las tiritas era «Saluda al nuevo guardaespaldas de tu hijo». La utilización de la palabra «guardaespaldas» transmitía que el producto era fuerte y que tu hijo era alguien muy valioso.
- **Utiliza símiles.** Los símiles son comparaciones de dos cosas introducidas por «como» o «tanto como», pero que en la mayoría de los aspectos son distintas. Por ejemplo, «tomar drogas es como jugar con fuego», o «el hockey es como la

guerra y el ballet». Estos símiles dan un punto de partida para que la gente entienda lo que estás comunicando desde algo que les resulta familiar.

- **Mantén la brevedad.** ¿Puedes superar el mensaje «tienes leche» o el famoso «Just do it» como eslóganes? Las frases breves son memorables y repetibles. He aquí una guía de la brevedad adecuada en los más actuales medios de comunicación:

- Correo electrónico: cinco párrafos.
- Vídeo: sesenta segundos.
- PowerPoint y Keynote: diez diapositivas.
- Planes de negocio: veinte páginas.

- **Sé positivo.** Las tácticas para asustar son difíciles de digerir y pueden tener un efecto contrario al deseado. Por ejemplo, la advertencia de que «Veinticinco millones de personas se están matando fumando cigarrillos» podría convencer a la gente de que fumar es aceptable porque hay veinticinco millones de personas que lo hacen. Dibuja una imagen realista de los beneficios futuros en vez de intentar asustar a la gente.
- **Muéstrate respetuoso.** Las acciones que insultan la inteligencia de la gente rara vez cautivan. Los anuncios de televisión de pérdidas de peso milagrosas, de belleza eterna o de salud instantánea caen dentro de esta categoría. Cuando faltas al respeto, obtienes resentimiento en vez de acción. Al contrario, haz algo fantástico, transmite los hechos y deja que la gente decida por sí misma.

¿Por qué la gente crea mensajes que no son ni breves, ni sencillos ni digeribles? Por dos motivos: el primero, que lo han encargado a un comité y el resultado ha sido manoseado entre muchos. El segundo, que se han entusiasmado demasiado por las maravillas de su causa y han perdido de vista la realidad.

Practica el comedimiento para controlar los dos factores. Menos no sólo es más, sino también mejor cuando se trata de crear mensajes.

Elimina obstáculos

Una amiga de mi esposa nos recomendó que fuéramos al Hôtel de l'Abbaye Saint Germain en París, de modo que intenté reservar una habitación allí. La página web del hotel explicaba que había un cargo de 5,6 euros por reservar, lo cual me pareció raro, pero ¡en fin, era un hotel francés!

Intenté hacer la reserva y me enteré de que había que pagar esa tarifa aunque no dispusieran de habitaciones libres. Dicho de otro modo, me cobraron siete dólares por «intentar» hacer una reserva de hotel de 3.500 dólares. Ahora no iremos nunca a ese hotel, porque no pienso pagar por el privilegio de reservar una habitación.

Eliminar obstáculos como éste forma parte de la preparación para el lanzamiento

de tu causa. Este ejemplo es un obstáculo económico, pero también existen obstáculos mentales. Un conjunto de investigaciones psicológicas llamado «fluidez cognitiva» postula que la gente prefiere las cosas en las que resulta fácil pensar. Por ejemplo, Drake Bennett, periodista del Boston.com, señala tres aplicaciones de esta teoría: [\[11\]](#)

Petición de reserva registrada

Acabamos de enviarle un email con los datos de su petición de reserva.
Esta petición ha sido también remitida a la propiedad correspondiente, que responderá en un plazo de 48 h por correo electrónico.

***** ¡ADVERTENCIA! LA RESERVA TODAVÍA NO ESTÁ CONFIRMADA *****

Sr. Guy Kawasaki,

Una respuesta a su solicitud de reserva le será enviada en un plazo de máximo 2 días y entonces deberá confirmar su reserva.

Resumen de su petición de reserva:

Referencia: **JHZH7E**
Fecha: 5/6/2010 1:15 PM

Fecha llegada:	Fecha salida:	Numero de noches:
Domingo 23 mayo	Viernes 28 mayo	5

1 Apartamento dúplex	Dom	Lun	Mar	Mier	Jue	2490.00
	23 MAY	24 MAY	25 MAY	26 MAY	27 MAY	
	538.00	538.00	538.00	538.00	538.00	

→ Gastos de reserva (no reembolsable) 5.60

Total reserva: **2.695,60 €**

NOMBRE Y DIRECCIÓN ALOJAMIENTO

Apartamento Dúplex n. 1

Persona 1: Kawasaki Guy
Persona 2: Kawasaki Beth

Cordialmente,

Aviso legal

- Según Adam Alter, de la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York, las acciones de empresas con nombres fáciles de pronunciar superan a las de empresas con nombres difíciles.
- Norbert Shwarz, de la Universidad de Michigan, se dio cuenta de que la gente da respuestas más sinceras en los cuestionarios que tienen una tipografía más clara.
- La gente percibe que las observaciones que riman son más precisas que las que no riman; por ejemplo, «la paciencia es la madre de la ciencia» en vez de «el científico ha de tener paciencia». Matthew McGlone, de la Universidad de Texas, lo llama «efecto de la rima como razón».

Pongamos que quieres pedir una botella de champán. Has oído hablar, recuerdas y eres capaz de pronunciar «Cristal». ¿Y si, en cambio, es mejor el Veuve Clicquot Ponsardin? Tal vez uno de los factores que haga de Cristal una marca tan conocida es que, sin tener en cuenta su *bouquet*, se trata de un nombre fácil de recordar y de pronunciar.

¿No te convence? Pues entonces piensa en la multimillonaria compañía india llamada Tata. Un nombre fácil de recordar y de pronunciar, y en algunos dialectos indios significa «abuelo». Para mucha gente, la palabra «abuelo» tiene connotaciones de amor, calidez y cariño. (En Estados Unidos, es también una palabra en argot que significa «pecho», lo cual también resulta excitante.)

Las marcas con nombres fáciles de recordar como Cristal, Tata, Under Armour, Lego, The Body Shop, Boots, Roots, y Fat Tire han eliminado los obstáculos de nuestras mentes. Puedes llevar este paso un poco más lejos y elegir un nombre que sea a la vez fácil de recordar y descriptivo; por ejemplo, En forma 24 horas, o Ventanas en 3 días.

Aunque sería una negligencia por mi parte no añadir que Norbert Shwarz ve un aspecto positivo en la disfluencia. Él cree que la gente puede creer que algo menos conocido es más innovador. En este caso, puede que la gente considere como algo más exclusivo y deseable una marca de champán que no han oído en su vida y que les resulta imposible de pronunciar.

Häagen-Dazs es un claro ejemplo de ello. Dos inmigrantes polacos, Reuben y Rose Mattus, crearon la empresa en el Bronx. Hoy tienen su sede en Oakland, California. El nombre no procede de ningún idioma escandinavo, pero suena como una innovadora y sabrosa marca procedente de algún fiordo del norte de Europa.

Tal vez para que la gente adopte directamente productos y servicios conocidos de empresas conocidas el secreto esté en eliminar los obstáculos; por ejemplo, el iPhone de Apple. En cambio, si quieres que la gente se fije en lo que te diferencia de los productos y servicios conocidos, debes adoptar un nombre poco convencional, como Häagen-Dazs, Amazon o Zappos.

Ofrece una opción por defecto

Una buena manera de eliminar obstáculos es ofrecer una opción por defecto. Vemos una opción por defecto en acción, por ejemplo, cuando las empresas inscriben a sus empleados en planes de jubilación. Como la mayoría de la gente no sabe ahorrar, normalmente está bien que los empleados puedan participar en esta forma de ahorro forzoso.

Para apoyar esta tendencia, el gobierno de Estados Unidos ha protegido a las empresas de los problemas de idoneidad de inversión a cambio de que sigan ciertas normativas. Así, la mayoría de las empresas aplican un plan *opt-out*, es decir, en el que los trabajadores se inscriben a menos que opten por no hacerlo. Al cabo de unos años, las personas se benefician de una decisión que fue tomada por ellas.

Award Accelerator

**Award Accelerator**
Opte a acumular millas más rápidamente.



Award Accelerator le ayuda a acumular millas en su cuenta Mileage Plus, de modo que pueda cambiar las millas por viajes gratuitos antes. Esta oferta se extiende a continuación para todos los pasajeros que reúnan los requisitos en su ruta.

- Las millas de premio no permiten viajar en élite

[Preguntas frecuentes](#) [Normas y condiciones](#)

GUY TAKEO KAWASAKI (Global Services)

☐ 1.846 millas Award Accelerator

55.00 USD

☒ 3.692 millas Award Accelerator

111.00 USD

☐ Ninguno

PRECIO TOTAL: 111.00 USD

[Sí, añadir esta opción](#)

[Perder opción y continuar](#)

Pero el concepto «por defecto» puede resultar irritante. Por ejemplo, cuando haces una reserva *online* con United Airlines, aparece una pantalla en la que se te pregunta si quieres comprar millas para aumentar tus puntos en el programa de fidelización de clientes de la aerolínea. El diseño es una manera de lograr que la gente haga algo que no la beneficia. («Comprar puntos de fidelidad» es un oxímoron.) Aumenta los ingresos de United, pero entra en la categoría de engañar a las personas ingenuas y molestar a las demás.

Establece objetivos

«—¿Podría decirme, por favor, qué camino debo tomar desde aquí? —preguntó Alicia.

—Eso depende en gran manera de adónde quieras llegar —respondió el Gato de Cheshire.

—No me importa demasiado el lugar —insistió Alicia.

—Pues entonces no importa el camino que tomes —contestó el Gato de Cheshire.»

Alicia en el País de las Maravillas

No te pido que te marques objetivos por el típico motivo de gurú de la gestión de mensurabilidad, comunicación y liderazgo. Mi motivo es que las personas que saben lo que quieren y que pueden explicar sus deseos con claridad son más cautivadoras. Etsy es un buen ejemplo de ello. Es una comunidad virtual de creadores y compradores de productos artesanales que incluyen desde collares hasta ropa para bebés.

Está formada %s de miles de artesanos y por todavía más compradores. Sus

objetivos son simples: «Permitir a las personas que se ganen la vida haciendo cosas y volver a conectar a los artesanos con los clientes». Tener claro lo que Etsy pretende conseguir facilita mucho los negocios entre sus artesanos, compradores y socios.

Por el contrario, las organizaciones que no tienen metas o no las comunican son más difíciles de abarcar, porque su público objetivo no está seguro de lo que quiere la organización. Lo único que pueden hacer bien es malgastar el tiempo de la gente, y hacer perder el tiempo es de las cosas menos encantadoras que hay.

Tal vez este principio resulte antiintuitivo: ¿cómo puedo cautivar a la gente si soy tan descarado como para declarar abiertamente mis objetivos? Para empezar, éste es el nuevo y agradable «Tú 2.0» que se ha propuesto gustar y ganarse la confianza de los demás. En segundo lugar, dejar claros tus objetivos potencia tu factor credibilidad, porque ahora eres transparente. Tu agenda está abierta sobre la mesa, y aunque a la gente no le guste, al menos saben lo que es.

Crea una lista (de prioridades)

Puedes sistematizar todavía más tus objetivos creando una lista (de prioridades). Pero, antes de explicarte por qué las listas te pueden ayudar a cautivar a la gente, tal vez pueda salvarte la vida contándote una historia sobre este tipo de listas en los hospitales.

Si alguna vez precisas ser intubado con un suero, recuerda el trabajo del doctor Peter Pronovost. Es médico de cuidados intensivos en el Johns Hopkins Hospital y desarrolló esta sencilla lista de instrucciones para que el personal médico evite las infecciones provocadas por los catéteres:[\[12\]](#)

- Lavarse las manos con jabón.
- Limpiar la piel del paciente con un antiséptico de clorhexidina.
- Cubrir al paciente con paños estériles.
- Usar máscara facial, gorro, bata y guantes estériles.
- Colocar una gasa estéril sobre la zona del catéter.

Pronovost les pidió a las enfermeras de la unidad de cuidados intensivos del Johns Hopkins que controlaran si los médicos seguían las instrucciones de la lista. Durante un mes, se dieron cuenta de que los médicos se saltaban al menos un paso al tratar a más del 33 % de los pacientes. Entonces convenció a la administración del hospital de que permitiera a las enfermeras detener a los médicos cuando éstos no seguían la lista al pie de la letra y preguntarles a diario si la intubación por catéter seguía siendo necesaria.

Los resultados fueron espectaculares: las infecciones provocadas por los catéteres bajaron del 11 al 0 %. En un período de quince meses, el estudio demostró que esta lista de instrucciones y el nuevo papel asignado a las enfermeras evitaron 43 infecciones y ocho muertes, y contribuyó al ahorro de 2 millones de dólares en gastos médicos.[\[13\]](#)

Volvamos a cautivar: una lista resulta útil por tres motivos. El primero es que ayuda a ponerse en marcha. Cuando hay una lista, hay un plan, y el plan centra a las personas en la acción, no en decidir qué hacer. (Sin embargo, recuerda que precipitarse a una acción prematura también es peligroso, como menciono en el párrafo sobre el análisis «pre mórtem» del capítulo 4, «Cómo prepararse».)

El segundo es que la existencia de una lista demuestra tu respeto por el tiempo de los demás y transmite que sabes cómo hay que hacer las cosas. En resumen, significa que controlas la situación. En un mundo lleno de incompetentes que te hacen perder el tiempo, las personas que controlan la situación resultan encantadoras.

Finalmente, la lista motiva a las personas porque les permite ver los avances que hacen y les da la sensación de cumplir objetivos. Esta sensación los anima a hacer todavía más cosas.

He aquí una valiosa pista de Steve Martin, el coautor de *Yes!* Un túnel de lavado que ofrecía una tarjeta de fidelización casi dobló su retención de clientes al cambiar su oferta de «Compra ocho lavados y te regalamos uno» por «Compra diez lavados y te regalamos uno y, para empezar, te damos un crédito de dos lavados».

Así que tal vez quieras ofrecer una lista con los primeros pasos ya realizados para aumentar su eficacia.



Mi anécdota personal, por Mike Stevens

Mike Stevens es consultor de marketing y ayuda a impresores de Fargo, Dakota del Norte. En esta anécdota personal, nos cuenta cómo su padre lo rescató de su falta de preparación al crear un negocio y juntos montaron un negocio con encanto. Su lección es: si todos tus preparativos fallan (o no has hecho ninguno), ¡siempre estará tu familia!

EN 1983, A LOS POCOS DÍAS DE HABER ADQUIRIDO MI PEQUEÑO taller de imprenta, me di cuenta de que no tenía ni idea de lo que estaba haciendo. Tenía un título en ciencias empresariales, pero pronto fui consciente de que mi diploma me servía de bien poco en esa nueva aventura. Al segundo día de abrir, una fuerte tormenta de nieve azotó nuestra ciudad, Fargo, en Dakota del Norte, y básicamente quedó todo cerrado.

No tenía dinero en efectivo y necesitaba abrir porque dependía de las ventas diarias para poder pagar mi primera nómina en pocos días. De alguna manera me las apañé para llegar al taller, con la idea de acabar algunos de los encargos que tenía a medias y así poder facturarlos y obtener un poco de liquidez, pero no tardé en darme cuenta de que no sabía cómo funcionaba ninguna de las máquinas que tenía.

La alegría y la emoción de tener mi propio negocio se estaban desvaneciendo a toda velocidad. Me sentía desesperado, e hice lo único que se me ocurrió: llamé a mi padre, un jubilado del sector de la automoción residente en Florida. Le dije: «Papá, estoy totalmente perdido. No sé qué hacer ni por dónde tirar». Sin pensarlo dos veces, me dijo que no me preocupara, que estaría ahí en cuarenta

y ocho horas. Cogió el coche y condujo los casi 2.500 kilómetros que nos separaban –prácticamente sin parar– hasta llegar a Fargo.

Cuando llegó, lo primero que hizo fue abrazarme y ponerme un brazo sobre el hombro (algo que no había hecho nunca). Jamás olvidaré la forma en que me miró a los ojos y me dijo: «Todo irá bien, Mike. Lo resolveremos juntos, un problema tras otro».

A la mañana siguiente, cuando llegué al taller a las cinco de la mañana, mi padre ya estaba allí. Lo había organizado y limpiado todo y me tenía el desayuno preparado. Sentí que mis temores empezaban a desvanecerse y, pronto, las cosas mejoraron. Todo el mundo adoraba a mi padre; en especial, los clientes. Se convirtió en la persona que atendía el mostrador, en mi director de producción, en mi mensajero y en mi principal fuente de inspiración. A veces parecía como si lo hiciera todo él y yo me llevara todo el mérito. Pero él quería que así fuera. Se convirtió en mi arma secreta..., y acabó quedándose a mi lado durante veintitrés años.

Durante todos esos años trabajamos juntos, nos reímos juntos y juntos aprendimos sobre el negocio de la imprenta. Al final, mi pequeño taller tuvo un gran éxito y obtuvo muchos premios de la industria. Pero jamás olvidé que mi éxito se había levantado sobre los hombros de un padre cariñoso que no quiso ver fracasar a su hijo. Siempre estuvo ahí para ayudarme, pasara lo que pasase. Yo obtuve mi diploma en la universidad, pero fue mi padre, trabajador del sector del automóvil, quien me enseñó a llevar un negocio.

Finalmente se jubiló a la edad de setenta y siete años. Murió de manera inesperada al cabo de dieciséis días, en nuestra casita familiar del lago, que visitaba de regreso a Florida.

En muchos sentidos, no me sorprende. Es probable que lo tuviera todo planeado. Después de todo, al final había cumplido su misión.

5 Cómo plantear el lanzamiento

«El arte abstracto no existe. Siempre tienes que empezar por algo y, luego, puedes eliminar cualquier rasgo de realidad.»

Pablo Picasso

¡Aleluya! Has creado una causa rompedora, y el paso siguiente es un lanzamiento épico, helénico («la flota de las mil naves»), y no el habitual rollo aburrido, sin gracia y decepcionante. En este capítulo explico cómo exponer una historia magnífica y cautivar a tu público por tu causa, para embarcarlo en un rápido despegue.

Cuenta una historia

«La gente no quiere más información. Están hasta las cejas de información. Lo que quieren es creer, creer en ti, en tus objetivos, en tu éxito, en la historia que les cuentas.»

Annette Simmons (autora de *Whoever Tells the Best Story Wins*)

He visto lanzamientos de productos que van desde realizaciones multimedia totalmente preparadas y hechas por célebres consejeros delegados, hasta «dos tipos en un garaje» con un viejo portátil. La mayoría de estas presentaciones siguen el mismo guión patético:

- Gracias por venir.
- Hoy os presentamos un nuevo producto pendiente de patente, rompedor y revolucionario.
- Este producto es capaz de rebanar y hacer tacos a un precio mucho más bajo. Permitidme que os suelte una lista de características vagas con la ayuda de una serie de acrónimos incomprensibles.
- Pronto lo lanzaremos al mercado, puesto que todavía no hemos decidido su precio final.

Cero hechizo. Quizá «antihechizo», porque la gente se marcha menos intrigada que cuando sólo había oído rumores. Los lanzamientos que cautivan son algo más que comunicados de prensa, listas de datos, afirmaciones unilaterales y aburridos argumentos de venta. Atraen el interés de la gente y excitan su imaginación mediante una historia fascinante.

He aquí cuatro argumentos de Lois Kelly, autora de *Beyond Buzz*, que te ayudarán a crear una historia que haga justicia a tu causa: [\[14\]](#)

- **Grandes aspiraciones.** Nuestros héroes quieren que el mundo sea mejor y saben que tiene que haber una manera mejor. Trabajan por la noche y los fines de semana y crean un artilugio que la gente adora más que a sus propios sueños.

Ejemplo: Steve Wozniak facilitando que más gente utilice ordenadores.

- **David contra Goliat.** Goliat fue un inicio, recursos increíbles y modelo para miles. Pero el joven David saca su arma secreta y derrota a Goliat, a pesar de que es sabido por todos lo difícil que es que el desvalido David pueda triunfar. Por ejemplo, Southwest Airlines enfrentándose a las grandes líneas aéreas.
- **Perfiles de la valentía.** La injusticia, el dolor y el sufrimiento hacen que la vida de nuestros héroes sea miserable. A pesar de estos dramas, ellos perseveran y logran grandes cosas. Cuando te enteras de lo que han hecho, tu reacción es: «Yo no lo habría podido hacer jamás». Por ejemplo, Oskar y Emilie Schindler, la pareja que protegió a los judíos durante la segunda guerra mundial.
- **Historias personales.** La épica no siempre es necesaria. Basta con que una historia sea «ilustrativa». Por ejemplo, historias personales como «Mi padre tuvo un Cadillac y lo condujo casi 250.000 kilómetros sin averías graves» son más eficaces que «Este Caddy te durará muchos años». O «Le he regalado a mi hijo un teléfono Android y me ha dicho que le gusta mucho más que su iPhone» frente a «Los teléfonos Android son muy buenos».

«Es la fe lo que mueve montañas, no los hechos. Los hechos no generan fe; la fe necesita un relato que la apoye: una historia significativa que inspire confianza en ti y renueve la esperanza de que tus ideas ofrecen realmente lo que prometes. La influencia genuina va más allá de lograr que las personas hagan lo que quieres que hagan. Significa que la gente toma tu relevo porque creen en ti.»

Annette Simmons

Involucra a la gente

El siguiente nivel de contar una historia es involucrar a la gente en la amplitud y la profundidad del alma de tu causa. Cuando los cautivas de esa forma, pierden la noción del tiempo, dejan de lado su cinismo y su escepticismo e imaginan una manera mejor de hacer las cosas. He aquí cómo involucrar a la gente en tu causa:



Enrique Álvarez, uno de los actores hiperrealistas de Strategic Operations.

- **Facilita experiencias indirectas.** Una experiencia indirecta permite a las personas imaginarse que usan tu causa a través de tecnologías de audio, vídeo o de realidad virtual. La gente se abandona a la experiencia. Por ejemplo, cuando ves al tipo de Blendtech destrozando un iPad, un teléfono o una cámara, ¿no te imaginas a ti mismo metiendo el aparato en la batidora y dándole al botón?
- **Haz una demo fantástica.** Los grandes cautivadores hacen grandes demos. La clave para hacer una demo inolvidable es mostrar cómo funciona un producto y cómo permite a la gente hacer cosas fantásticas. Usar el PowerPoint para mostrar una lista de características y ventajas de un producto es la antítesis de una gran demo. Lo que quieres es que la gente se imagine haciendo lo que tú haces en la demo, no que se pregunte qué significa tu campaña de marketing.
- **Asegura y dale la vuelta.** «Asegura y dale la vuelta» es el concepto de Chip Heath, profesor en la Stanford Graduate School of Business, y Dan Heath, miembro de la junta de gobierno de la Universidad Duke. Son también los autores de *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. Asegurar y dar la vuelta a algo implica explicar tu causa en términos de algo conocido (asegurar) para darle luego un sentido distinto (darle la vuelta).[\[15\]](#) Es una de las técnicas favoritas de los productores cinematográficos y de los autores literarios: «Es como *Harry el Sucio* pero situado en el año 2100», o «Es *Cómo hacer amigos e influir en la gente* [Dale Carnegie] actualizado».
- **Diferénciate de las experiencias pasadas.** Involucrar a la gente requiere algo

nuevo, extravagante y con estilo. Eso no significa que tengas que cambiar sus creencias básicas; idealmente, reforzarías sus ideas esenciales pero llevarías a la gente a nuevas manifestaciones de las mismas. Por ejemplo, «Siempre has querido un coche veloz que no perjudique el medio ambiente. Con nuestro deportivo eléctrico, ahora puedes tenerlo».

Cuando intentes involucrar a la gente, pregúntate: «¿Qué me haría abandonarme al momento?». Una experiencia cautivadora es como un asombroso viaje en la montaña rusa: no piensas en nada más que en ese viaje mientras estás en él. Ésta es la prueba, una prueba difícil pero alcanzable.

Anima a probarlo

Los relatos e involucrar son maneras eficaces de lograr que la gente se plantee abrazar tu causa. El paso siguiente es la prueba directa, para que puedan verla con sus propios ojos. Para facilitar la prueba directa, asegúrate de incluir estas características en el lanzamiento de tu causa:

- **Facilidad.** Hacerlo fácil significa que la gente puede probar tu causa sin demasiado entrenamiento, ni dirección, ni experiencia ni tiempo. Quieres apelar a su disposición para probar algo por antojo.
- **Inmediatez.** Cuando el público está interesado para probar tu causa, deja que lo haga de inmediato. Eso significa evitar que tengan que rellenar largos formularios, o que deban esperar a recibir contraseñas o aprobaciones para lanzarse.
- **Sin costes.** Lo ideal es que para probar tu causa lo único que una persona tenga que invertir sea su tiempo. Hay poca gente dispuesta a pagar por el privilegio de convertirse en cliente, aunque se trate de un hotel muy recomendado de París.
- **Concreción.** Al final de la prueba, la gente ha de poder observar cambios concretos en la manera en que trabajan o viven sus vidas. Para convertirse en seguidores han de ver resultados y efectos.
- **Reversibilidad.** Las personas que prueban tu causa y no quedan convencidas han de poder cambiar su decisión. Piensa en la política de devoluciones de Zappos: sin preguntas y sin gastos de envío.

Amazon es un excelente ejemplo de cómo promover las pruebas. Lo hace de tres maneras distintas con los libros que vende: primero, con su aplicación «LOOK INSIDE!» que permite a los lectores hojear virtualmente los libros antes de comprarlos. Eso mitiga la frustrante imposibilidad de hojearlos de manera física. Segundo, los lectores se pueden descargar páginas de muestra de los e-books antes de comprarlos. Tercero, los clientes que han adquirido libros electrónicos de Kindle pueden devolverlos, sin preguntas, las veinticuatro horas siguientes a la compra.

Influenciar la bota

Adrian C. North, David J. Hargreaves y Jennifer McKendrick, de la Universidad de Leicester, diseñaron un estudio para investigar el poder de «influir en la elección de una bota de vino». En el estudio, llevado a cabo en un mercado de los East Midlands del Reino Unido, se exponía vino francés y vino alemán mientras sonaba música francesa o alemana cerca del expositor.[\[16\]](#)

Mientras sonaba música francesa se vendieron cuarenta botellas de vino francés y ocho de vino alemán. En cambio, cuando sonaba música alemana, se vendieron veintidós botellas de vino alemán y doce de francés.

Luego, en un cuestionario se preguntaba a los compradores si habían sido conscientes de alguna influencia externa mientras compraban. Cuando se los interrogó con una pregunta abierta, sólo uno mencionó la música como influencia. Cuando se preguntaba concretamente si la música los había influenciado, sólo seis de los 44 compradores reconocieron que sí.

Los investigadores interpretaron estos resultados como que la música puede «condicionar conocimientos relacionados y la selección de ciertas causas si coinciden con este conocimiento». De modo que ¡tal vez la música adecuada (u otros factores ambientales) pueda ayudarte a cautivar a la gente! Y si eres propietario de una tienda, es probable que quieras evitar que suenen *Shop Around* («Compra por ahí») y *Walk On By* («Pasa de largo») donde los clientes puedan oírlas.

Planta muchas semillas

El marketing tradicional se centra en personas «influyentes» a la que la gente reconoce como expertos. Estas influencias son periodistas, bloggers populares, analistas, gurús del sector y asesores. La teoría es que si tu causa les gusta, ellos influenciarán en la plebe para que la adopte.

Es la vieja teoría del goteo de arriba abajo que empezó cuando Moisés fue a la montaña para ver a Dios. Después de internet, la gente se fía tanto de las opiniones de sus amigos y conocidos como de las de los expertos, y este cambio ha puesto el marketing patas arriba. (Si quieres saber más sobre este enfoque del marketing, lee el artículo de *Fast Company* titulado «Is the Tipping Point Toast?»[\[17\]](#) sobre Duncan Watts. Es el hombre que está detrás de la idea.)

Así, cuando las masas adoptan una causa, los influyentes han de estar atentos a la misma si no quieren quedar como unos negados. Por tanto, tus esfuerzos de cautivar no tienen por qué depender de la bendición de los influyentes. He aquí cómo prosperar en este nuevo mundo:

- **Acoge a los don nadie.** Es tan probable que alguien llamado Lonelyboy15 o LATrixie conviertan tu causa en un éxito como podría hacerlo un blogger muy conocido o los periodistas tradicionales. Cualquiera que entienda y adopte tu causa y quiera anunciarla al mundo merece tu atención.
- **Olvida la ilusión del control.** La omnisciencia y la omnipotencia son ilusiones. No puedes saber quién puede y va a ayudarte. Tampoco puedes controlar a la

gente que no conoces. Obviamente, crea el marketing, la marca y el posicionamiento que creas que van a funcionar mejor, pero luego deja que se abran camino y fluyan de manera natural.

- **Planta muchas semillas.** Piensa en una «diseminación artificial». Implica plantar campos enteros de flores, no macetas. Es una estrategia de grandes cifras: cuantas más semillas, a más personajes anónimos llegarás y más probable será que se conviertan en personajes a favor de tu causa.

Hay una diferencia importante entre los influyentes y los don nadie. Los influyentes están tan ocupados ejerciendo su influencia que lo normal es que no sean usuarios activos de los productos. Prueban un producto durante un breve período (o dejan que lo haga un becario), emiten su juicio y luego pasan a probar la siguiente y deslumbrante novedad.

Los don nadie no están tan disipados. En sus quehaceres diarios han de utilizar productos, de modo que entienden lo que necesitan y lo que es bueno (o malo). Los don nadie, por ejemplo, decidieron que Macintosh era bueno para el diseño gráfico y la autoedición de publicaciones. Y también decidieron que no iba bien para las hojas de cálculo, ni para las bases de datos, ni como procesador de textos.

La calidad es más importante que nunca, porque tu producto tiene que superar algo más que el examen detallado de una influencia. Aun así, la buena noticia es que ahora resulta más fácil llegar al ciudadano anónimo, y que cualquiera de ellos se puede convertir en predicador, de modo que, recuerda: ¡los don nadie son los nuevos protagonistas!

Pregunta qué piensan hacer

Richard Thaler y Cass Sunstein, en *Un pequeño empujón (nudge): el impulso que necesitas para tomar las mejores decisiones en salud, dinero y felicidad*, explican que cuando intentas medir las intenciones de la gente, también afectas su acción. Es lo que se conoce como el «efecto de la medición simple».[\[18\]](#)

Lo que se deduce de este fenómeno es que tienes que preguntar a la gente abiertamente si piensa apoyarte. Eso es: pregúntaselo. De ello puedes sacar tres beneficios:

- Sabrás dónde te encuentras. Eso te puede ayudar a revisar tu producto y tu marketing al principio de tu fase de lanzamiento.
- El hecho de preguntarles puede llevar a la gente al «punto de no retorno» y hacer que se comprometan contigo. Como dijo una vez un antiguo jefe: «Si no preguntas, no obtienes».
- Si la gente se compromete, entonces querrán cumplir con su palabra. (Más sobre esto en el capítulo 7, «Hacer durar el hechizo».)

Un sencillo seguimiento puede activar a la gente que está observando desde el otro lado de la barrera, de modo que no temas preguntar. Hay un viejo dicho de vendedor que sigue siendo válido: ABC (*always be closing*, «siempre cierra los tratos»).

Limita las opciones

Sheena S. Iyengar, de la Universidad de Columbia, y Mark R. Lepper, de la Universidad de Stanford, demostraron que la gente tiene más tendencia a comprar cuando hay menos opciones.[\[19\]](#)

Estos dos investigadores hicieron un estudio en un supermercado de gama alta llamado Draeger's, en Menlo Park, California. (Si lanzaras pelotas de béisbol con los ojos cerrados a ese supermercado, seguro que derribarías a algún inversor de capital riesgo y a unos cuantos directivos de banca, y el mundo sería un lugar mejor.) Durante dos domingos consecutivos, montaron dos mesas en las que se exponían seis o veinticuatro variedades distintas de mermelada.

Cuando había sólo seis, el 40 % de los clientes se detuvieron ante la mesa. Cuando había veinticuatro, se detuvo un 60 %. Eso indica que una mayor selección puede atraer el interés inicial. Sin embargo, al comprobarlo por la entrega de los cupones asociados a la compra, había comprado mermelada el 30 % de los clientes de la mesa con seis sabores, y sólo un 3 % de los que pasaron ante la mesa con veinticuatro sabores.

Pasando de un estudio al mundo real, una popular cadena de supermercados española, Mercadona, ofrece sólo dos opciones de muchos de sus productos: su propia marca blanca (Hacendado) y la marca independiente más popular. Esta práctica apoya los resultados del estudio de Draeger's.

La abundancia de opciones también puede provocar insatisfacción porque puede que la gente vuelva atrás y se pregunte si no habría sido mejor optar por cualquiera de las otras posibilidades. Con más opciones disponibles, también hay más opciones a las que renunciar. Si debemos analizarlo, tal vez más opciones llevan a la parálisis, de modo que limitar las opciones puede ayudarte a cautivar a la gente.

Aumenta las opciones

Por otro lado, Miyo es una tienda de yogures que queda a dos manzanas de Draeger's. En ella, los clientes pueden llenar grandes cuencos con cualquier combinación de quince sabores distintos de yogur (hasta de guayaba) y luego añadirles 69 coberturas distintas (almendras bañadas en chocolate, plátano, fresas, lichis y hasta *mochi*).



Eligiendo *toppings* en Miyo.

El tamaño del cuenco y la selección de los agregados animan a crear mezclas que jamás le pedirías a un camarero. El precio del cuenco de delicias varía según el peso, de modo que, cuanto más, mejor para Miyo.

Así, ¿cuál es el veredicto? ¿Más opciones o menos? Tal vez en el caso de la mermelada la decisión sea más importante porque te comprometes con un tarro durante un tiempo, y contar con muchas opciones dificulta la decisión. El riesgo es menor con un cuenco de yogur, de modo que, en este caso, la abundancia de opciones no es un estorbo. Si puedes, prueba las dos técnicas y cuéntame cuál te ha funcionado mejor.

Ilustra lo destacado

Los puntos destacados toman los hechos y los utilizan para comunicar el impacto de una decisión. Por ejemplo, una etiqueta en una hamburguesa con queso que diga «si te la comes engordarás un cuarto de kilo» transmite una información más destacada que «calorías totales: 1.500». Más ejemplos:

- **Coches:** litros por cien kilómetros frente a coste anual de la gasolina.
- **Calefacción:** fijación del termostato en grados frente a gasto mensual en calefacción.
- **iPod:** gigabytes de capacidad de almacenaje frente a número de canciones y vídeos que el dispositivo puede guardar.
- **Obras benéficas:** cantidad de dinero frente al tiempo que tu donativo servirá para alimentar a un niño.

En todos estos casos, la primera información son tan sólo datos, y requieren alguna información adicional para adquirir significado. La segunda parte explica de inmediato un factor importante. Ponte en la piel de otra persona y pregúntate: «¿Me ayuda esta información a tomar una decisión?». Lo bueno de los aspectos destacados es que permiten a las personas tomar decisiones correctas y rápidas, de modo que ofrece este tipo de información a quienes tratas de cautivar.

Presenta primero la opción grande, luego la pequeña

Mi hija de ocho años me cautiva constantemente. Una de sus tácticas favoritas es pedirme que la lleve a una juguetería del barrio llamada Cheeky Monkey. El propietario de la tienda tiene productos para los padres «helicóptero» (llamados así porque dan vueltas alrededor de sus críos) que no reparan en gastos para sus pequeños tesoros. Por tanto, salir de Cheeky Monkey sin haber gastado como mínimo 20 dólares (un par de peluches pequeños) es algo así como «Misión Imposible».

Cuando me niego a ir a Cheeky Monkey, mi hija vuelve a la carga con un: «Pues entonces, ¿podemos ir a la tienda de chuches a comprar caramelos?». Y yo rara vez le niego nada. (Sinceramente, no preveo decirle «No» hasta que se case... y, tal vez, ni siquiera entonces. Y, por supuesto, nunca le negaré nada si me da nietos.)

En retrospectiva, no debería haber usado nunca el libro de Robert Cialdini como fuente de cuentos para acostarla, porque ahora domina como nadie lo que ella llama «el principio del contraste». Significa que después de una petición grande, como ir a comprar un juguete a Cheeky Monkey Toys, su petición de caramelos, por contraste, parece insignificante, por lo que no puedo negarme a ella.

Pero, como dicen en publicidad: «¡Espere, hay más!». Si ahora puedes conseguir que la gente te conceda pequeños favores, es más posible que accedan a hacerte favores más grandes en el futuro. En 1966, J. L. Freedman y S. C. Fraser hicieron un experimento en el que pedían permiso a los participantes para entrar en sus casas a catalogar los productos caseros que usaban. Sólo accedió el 28 % de ellos.

Cuando les pidieron a los participantes que respondieran a unas cuantas preguntas de una encuesta y luego volvían a llamarlos al cabo de tres días, para pedirles poder entrar en sus casas, el 53 % accedió. Poniendo «un pie en la puerta» mediante la pequeña petición de responder a la encuesta, los investigadores duplicaron su tasa de éxito.[\[20\]](#)

Alguien debería hacer un estudio que combine ambas técnicas: una opción grande, luego una pequeña para poner el pie en la puerta y después una grande una vez dentro de la casa. Es decir, primero los investigadores les pedían a los participantes un favor grande, como entrar en sus casas. Segundo, cuando la mayoría se negaba, les pedían un pequeño favor: «¿Y si sólo le pido que conteste a unas cuantas preguntas de una encuesta?». Finalmente, al cabo de tres días y teniendo ya el pie en la puerta, les volvían a pedir a los que habían respondido a la encuesta si podían entrar en sus casas.

Sólo espero que mi hija no aprenda nunca el matiz de poner el pie en la puerta.

Logra un primer seguidor

En 2010 Derek Sivers, el fundador de CD Baby, mostró un vídeo en un congreso llamado TED (Technology Entertainment and Design). Empezaba con una persona bailando en un campo. Luego se le unía una segunda persona, validando así al líder. Pronto entraba un tercero hasta que el grupo se convertía en un festival de danza completo.



El primer seguidor salta y legitima el movimiento.

Sivers cree que el primer seguidor es importante porque aporta credibilidad al líder. Luego, los seguidores posteriores emulan al primero, no sólo al líder. Según él: «El primer seguidor es el que transforma al loco solitario en líder». Las técnicas que comentábamos en este capítulo se orientan a obtener esos primeros seguidores, así que ahora ya estás equipado para superar tu etapa de «loco solitario».



Mi anécdota personal, por Matt Maurer

Matt Maurer es empresario y antiguo inversor de capital riesgo de la zona de la bahía de San Francisco. En esta historia nos cuenta cómo Vibram presentó sus curiosas zapatillas de deporte.

YO MISMO ME CONSIDERO UN CONSUMIDOR EXTREMADAMENTE escéptico que se ha rendido ante un producto una sola vez en la última década: ante un par de zapatos, de entre todas las cosas.

Ocurrió mientras avanzaba pesadamente por el parque, a punto de acabar mi sesión de *jogging* matutino, y otro corredor pasó a mi lado en dirección contraria. Llevaba las zapatillas –por llamarlas de alguna manera– más raras del mundo, como un cruce entre un calcetín con dedos y unas chancletas. Ni siquiera tapaban el empeine, y se podía ver la silueta de cada dedo dentro de ese pequeño bolsillo.

Recordé una conversación que había tenido hacía poco con un amigo en la que comentamos que ambos preferíamos correr descalzos por la playa que hacerlo

con bambas por el parque, y algo me hizo clic en la cabeza. Eché a correr a toda velocidad y atrapé al tipo, le di una palmada en el hombro y se llevó un buen susto.

Después de disculparme, le pregunté por su calzado y él inició una emocionada explicación sobre algo llamado el «movimiento descalzo» y las teorías sobre cómo las zapatillas deportivas habituales a veces pueden reprimir demasiado los movimientos naturales de la persona, alterando su paso natural y aumentando el potencial de lesiones. Al principio pensé que aquel tipo había caído en la trampa de algún truco de marketing y se había tragado el gusano y el anzuelo; pero, a medida que íbamos hablando, sus teorías me parecieron de una lógica aplastante y pusieron en duda todo lo que creía que sabía al respecto.

Me quedé tan intrigado que busqué por todas partes un par para probármelo. No tuve suerte: al parecer, la empresa las enviaba de manera escasa y estratégica, lo cual me llevó a decidir que si encontraba un par en cualquier lugar, me lo compraría al instante. Por supuesto, al cabo de dos docenas de llamadas encontré un solo par en una tienda de material deportivo... en Ohio.

No sé qué fue lo que más me cautivó, si la reivindicación intuitiva contra los zapatos tradicionales o la percibida escasez del producto, pero sé lo que lo remató: que en realidad funcionaban. No sólo era un calzado capaz de emular el movimiento del pie descalzo al correr, sino que finalmente mis inflamaciones en los gemelos desaparecieron para siempre.

De hecho, hablando ya como converso total, puedo decir que la única pega que le encuentro al Vibram Five Fingers y que tiende a estorbar mis sesiones de *jogging* es la tendencia que tienen otros corredores a pararme y preguntarme: «¿Qué demonios llevas en los pies?» o ahora, el más habitual, «¿Funcionan estas cosas?».

6 Cómo vencer la resistencia

«Para volar debemos tener resistencia.»

Maya Lin

Primero la buena noticia: has lanzado tu causa y ahora estás en pleno juego. Hasta tienes tus primeros seguidores. Luego, la mala: ahora te das cuenta de que cautivar es un proceso, no un acontecimiento, y que «éxito instantáneo» es un oxímoron. Te encontrarás con reticencias, pero a menudo las personas se resisten a todo aquello que vale la pena hacer. Este capítulo explica cómo superar la resistencia y lograr que más gente se suba a nuestro tren.

El porqué de la reticencia

En 1984, Nintendo of America no era un fabricante de juegos de una empresa de referencia. Asistió al Consumer Electronics Show de Las Vegas con un producto llamado Family Computer, o Famicon. Hacia finales de 1984, Famicon era la consola de juegos más vendida en Japón, pero los esfuerzos por poner en el mercado el Nintendo Entertainment System (NES), como Nintendo lo llamó en Estados Unidos, fracasaron.[\[21\]](#)

En aquel momento, los estadounidenses pensaban que el negocio de los videojuegos estaba acabado. Uno de los motivos era que los horribles juegos Atari 2600 habían enfriado a los consumidores. Fue en estas circunstancias que Nintendo presentó el Robotic Operating Buddy, o ROB, para el NES. Era un robot gris, de unos treinta centímetros de alto, con un rifle de luz que giraba sobre su propio eje y con sólo dos juegos, Gyromite y Stack-Up, compatibles.

Sin embargo, Nintendo usó el ROB como una extensión más periférica. La empresa usó el ROB para posicionar el NES como juguete, y no como videojuego. Nintendo creó incluso una campaña de publicidad para televisión que dejaba de lado el uso de un monitor de TV, para reducir todavía más cualquier asociación con los videojuegos.

Los niños cayeron de cuatro patas y todos pedían a sus padres el robot Nintendo, no el videojuego Nintendo. Tal vez usaran también palabras como «ciencia» y «educativo». El resto es historia: Nintendo superó las reticencias de minoristas y padres y vendió un millón de unidades de NES el primer año, y tres millones el segundo, convirtiendo el producto en un gran éxito.

Cautivar requiere entender por qué la gente es reacia a apoyar tu causa. En el caso de Nintendo, los estadounidenses se habían cansado del segmento de videojuegos. En circunstancias parecidas, hay cinco fuentes habituales de resistencia que puedes encontrarte:

- **Inercia.** Ley de la cautivación de Guy: «Las personas inactivas permanecerán inactivas, las personas en movimiento seguirán moviéndose en la misma

dirección a menos que un cautivador externo actúe sobre ellos». Las relaciones existentes, la satisfacción con el statu quo, la pereza y el estar ocupado dificultan el cambio.

- **Vacilación a la hora de reducir opciones.** A la gente le gusta, o al menos cree que le gusta, tener la posibilidad de tomar decisiones libres y contar con la disponibilidad de un amplio abanico de opciones (excepto, quizá, cuando se trata de mermelada). En cambio, tomar una decisión tiene como resultado una reducción de las opciones, y la perspectiva de este resultado asusta a las personas.
- **Miedo a equivocarse.** La gente puede pensar que, mientras no ha elegido, todavía no se ha equivocado. Una vez ha elegido, lo ha hecho correcta o equivocadamente. El miedo a saber el resultado puede hacerlos reticentes a elegir..., aunque no elegir es, en sí mismo, una elección.
- **Falta de modelos que seguir.** Si no tenemos modelos, no tenemos una conducta para imitar, con lo que vacilamos en probar una causa nueva. Es por esto que los primeros seguidores son tan importantes, como ilustraba Derek Sivers con su vídeo de gente bailando en un campo.
- **¡Tu causa apesta!** No hay otra manera de decirlo: puede que tú o tu causa seáis un desastre. Entonces la gente tiene razón de mostrarse reticente. Dios quiera que no sea así, pero es algo que pasa a menudo.

Ninguno de estos factores es insuperable, a menos que tu causa sea en verdad y permanentemente un desastre. La resistencia al cambio es la norma, no la excepción. Los «éxitos instantáneos» rara vez son instantáneos, y si hablaras con las personas que hay detrás de estos éxitos, te darías cuenta de que han llegado después de meses de miedos, incertidumbre y confusión, junto con una falta flagrante de seguidores.

Ofrece la prueba social

La prueba social es la idea de que si otros lo están haciendo, debe de estar bien, ser bueno, modernísimo y hasta óptimo. Así, si eres capaz de demostrar a la gente que otros ya han adoptado tu causa, puedes convencerlos de que también la adopten. He aquí tres buenos ejemplos del poder de la prueba social:

Ejemplo 1: Uno de los estudiantes de posgrado de Robert Cialdini hizo un experimento en el Petrified National Park de Arizona. El estudiante colocó dos avisos distintos en un sendero y observó cómo los dos textos diferentes modificaban la tasa de hurtos.[\[22\]](#)

Uno de los avisos decía: «Muchos visitantes anteriores se han llevado maderas petrificadas del parque, lo que modifica el estado natural del Bosque Petrificado», y mostraba a varias personas cogiendo maderas petrificadas. El otro aviso decía: «Rogamos no sacar maderas petrificadas del parque a fin de conservar el estado natural del Bosque Petrificado», y mostraba a una sola persona cogiendo maderas petrificadas.

Donde no había ningún cartel, los visitantes se llevaron un 2,92 % de las maderas

marcadas que los investigadores habían puesto en el sendero. Cuando el cartel enseñaba a varios visitantes cogiendo maderas, los visitantes se llevaron un 7,92 % de las maderas marcadas. Dicho de otro modo, hubo más hurtos con el cartel.

Cuando el aviso mostraba a una sola persona cogiendo madera, los visitantes se llevaron sólo un 1,67 % de la madera marcada. La conclusión es que la gente puede deducir que hacer algo incorrecto es aceptable si los demás también lo hacen. Sin embargo, mostrarles que hay muy poca gente que hace algo malo provoca el efecto deseado.

Ejemplo 2: En todo el mundo hay culturas en las que las familias pagan a mujeres para que vayan a llorar a los funerales de sus muertos. Colgué un mensaje en mi blog pidiendo la verificación de este hecho, y mis lectores me contaron que eso ocurre en lugares como Pakistán, Israel, Rusia, India, España, Líbano, China, Rumania, Malasia, Serbia y Vietnam. En Vietnam, hasta hay dos tipos de precio: ¡con o sin lágrimas!

Estas mujeres ofrecen la prueba social de que el fallecido era una persona apreciada y de que se le echará de menos. Hasta hay una fábula de Esopo sobre esta práctica:

«Había una vez un hombre rico que tenía dos hijas, pero una de ellas murió. Contrató a varias mujeres para que asistieran al duelo, y éstas se soltaron en un coro de sollozos. La otra hija le comentó a la madre: “Debemos de ser muy malas mujeres si no podemos lamentar nuestra propia pérdida, mientras que estas mujeres, que ni siquiera pertenecen a nuestra familia, se golpean el pecho y muestran un dolor tan profundo”. La madre le respondió: “No te sorprendas, hija mía, ¡lo hacen por dinero!”».

Ejemplo 3: Colleen Szot, redactora de anuncios de teletienda, hizo aumentar las ventas simplemente cambiando el aviso habitual de «Los operadores están a la espera, por favor, llame ahora» por «Si los operadores están ocupados, vuelva a llamar más tarde». Cuando la gente oía el nuevo aviso, interpretaban que el producto se estaba vendiendo tan bien que los operadores no daban abasto con las llamadas.

[\[23\]](#)

Cuando aprendí lo de la prueba social, alteré una de las respuestas automáticas de mi correo electrónico. Siempre que la gente me escribía, solía pedirles que visitaran mi página web, Alltop.com. Luego me fijé en Szot y añadí esta línea a mi respuesta: «Si la página va lenta o no responde, por favor, sigue probando, porque sufrimos atascos de tráfico». En aquel momento teníamos, efectivamente problemas de escala, pero es poco habitual anunciarlo como una virtud y no como una molestia.

Ojalá pudiera decirte que eso incrementó de manera significativa las visitas a la página. Lo cierto es que no sé si surtió algún efecto porque estábamos cambiando muchas variables al mismo tiempo. Es la diferencia entre un experimento científico bien diseñado y el mundo real, en el que hacemos cualquier cosa para mejorar los resultados.

Crea la percepción de omnipresencia

La prueba social implica que si mucha gente está haciendo algo, debe estar bien o ser lo correcto. La «heurística de disponibilidad» es un concepto relacionado que dice que con cuanta más facilidad se te ocurre un ejemplo, con mayor frecuencia sucede. Por ejemplo, de cada par de muertes siguientes, elige la que ocurre más a menudo:

- ¿Asesinato o suicidio?
- ¿Ataque de tiburón o picadura de abeja?
- ¿Accidente aéreo o caída en la bañera?
- ¿Suicidio, picadura de abeja y caída en la bañera o aceleración no intencionada de un Toyota?

La respuesta de cada par es el factor del que casi seguro has oído hablar menos: en concreto, el suicidio, las picaduras de abeja y las caídas en la bañera provocan muchas más muertes que, respectivamente, los asesinatos, los tiburones y los accidentes aéreos. La aceleración no intencionada de un Toyota tal vez haya provocado cuarenta muertes en diez años, pero eso no es lo que pensaríamos si escuchamos las noticias generadas por los acontecimientos trágicos de Toyota en 2009-2010.

A la mayoría de la gente le resulta difícil pensar en un ejemplo de muerte por suicidio, picadura de abeja o caída en la bañera porque la prensa rara vez se ocupa de divulgarlos, y pasará mucho tiempo antes de que veamos una película en la que Brad Pitt muera por una picadura de abeja en brazos de Angelina Jolie.

En un tono más positivo, los auriculares con el cable blanco facilitan la identificación de personas que usan un iPod. Entre los aficionados a la tecnología, también resultaba fácil pensar en gente que tiene uno. El iPod parecía omnipresente, y esta impresión hizo que lo acabara siendo. ¿Hay algo más encantador que una espiral ascendente?

La idea fundamental es que la familiaridad lleva al compromiso, no al desdén.

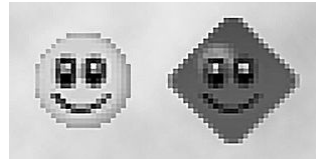
Crea la percepción de escasez

A veces los principios de la prueba social y la omnipresencia no son factibles por una cuestión de precio (coches) o de disponibilidad (obras de arte), pero sigues queriendo que la gente desee lo que tú ofreces. En este caso, es bueno saber que otorgamos más valor a lo que creemos que escasea. He aquí tres ejemplos:

Ejemplo 1: Cuando Google presentó su servicio de correo electrónico llamado Gmail, las cuentas sólo podían abrirse mediante invitación. ¿Crees que Google había limitado su ancho de banda o el espacio del servidor, o que había razones reales para limitar las invitaciones? Yo no. El deseo de obtener una invitación para Gmail se volvió tan histérico que la gente llegó a venderlas por eBay.

Ejemplo 2: En el mundo del capital riesgo de Silicon Valley, la ilusión de la

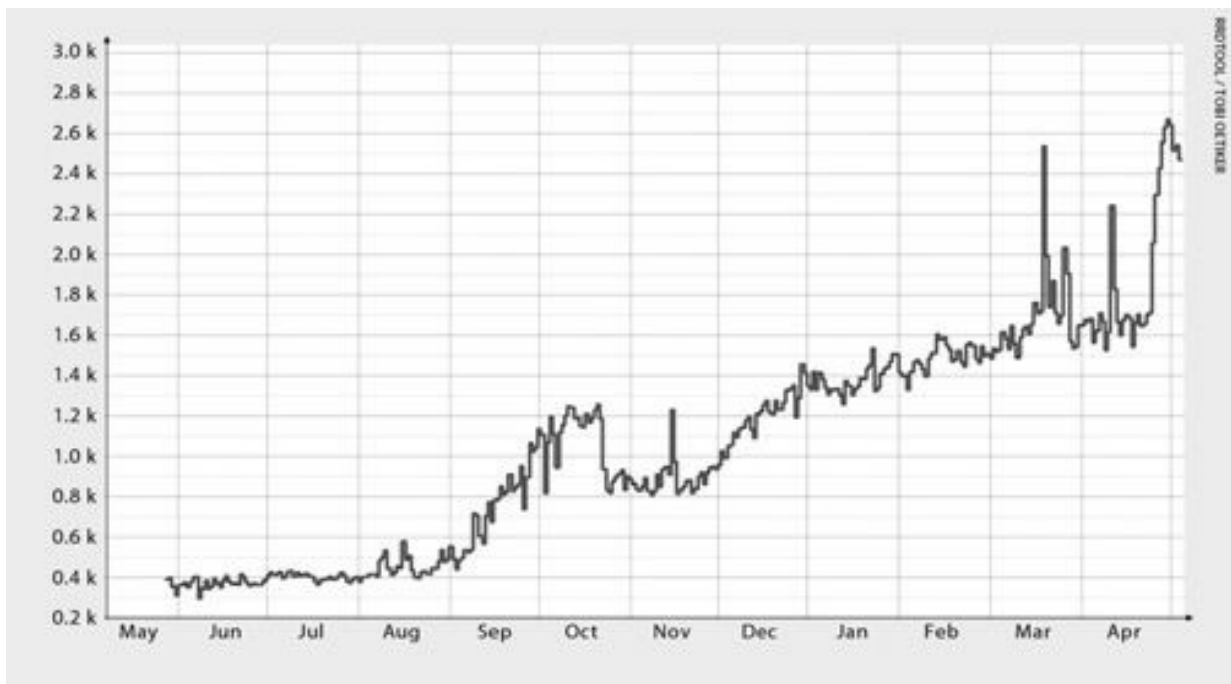
escasez es fundamental. Aquí, lo único peor que invertir en un mal negocio es no participar en uno bueno. Craig Johnson, uno de los padrinos de la ley financiera corporativa de Silicon Valley, aconsejaba a sus clientes, jóvenes empresarios, que dijeran a sus inversores potenciales «el tren está a punto de salir y quedan muy pocas plazas» para lograr que invirtieran.



Ejemplo 3: Mis colegas del Reino Unido tienen una página de chat llamada XAT en la que miles de personas se comunican cada mes mediante sesiones de chat. La página vende «poderes» que permiten la *customización*; por ejemplo, un poder llamado Diamond añade un fondo con forma de rombo al típico *smiley*.

Cuando XAT ofrece un poder, sus clientes compran varios miles en cuestión de segundos. XAT retira el poder cuando deja de venderse y entonces su precio en el mercado sube. El Diamond salió con un precio inicial de un dólar; al cabo de unos meses se vendía por diez.

La ilusión (o realidad, en este caso) de escasez es un obstáculo a la satisfacción. Sin embargo, hay personas a las que les gusta superar obstáculos, de modo que la escasez intensifica el atractivo de tu causa; por ejemplo, la búsqueda de Matt Maurer de las zapatillas deportivas Vibram Five Fingers que aparece al final del capítulo 5, «Cómo plantear el lanzamiento». Además, si la cantidad es limitada, puedes usar esta moneda para crear vínculos con tus clientes: «Proporcionándote este producto estoy haciendo algo especial por ti».



Aumento del precio de las energías virtuales.

Otro aspecto bueno de la escasez: anima a la gente a crear un mercado secundario,

como los listados de invitaciones a Gmail en eBay. Estos listados aumentaron la percepción de atractivo de las cuentas Gmail cuando la gente supo que se estaban comprando por eBay.

Nota: Los tres apartados anteriores dan recomendaciones que parecen incoherentes, por no decir directamente contradictorias: la prueba social y la omnipresencia o la escasez..., ¿qué va a ser?

La incertidumbre y la duda determinan cuál funcionará mejor. Por ejemplo, cuando la gente vacila y duda ante tu causa, utiliza el método de la prueba social y la omnipresencia para darles seguridad. Cuando haya poca vacilación o duda, aplica el método de la escasez para moverlos a la acción.

O, todavía mejor, podrías usar ambos métodos: mostrarles cómo algo que ofrece seguridad y tiene buena aceptación, escasea.

Muestra tu magia

En 1987, Waterford, fabricante de cristal de Dublín, Irlanda, automatizó su fabricación y dejó a más de mil artesanos sin trabajo. Al cabo de cuatro años, Denis Ryan convenció a tres de esos empleados despedidos para que se mudaran a Nueva Escocia para preservar su artesanía. Allí, en 1996 abrieron un taller y una sala de exposición y venta y llamaron a la empresa Nova Scotian Crystal. La sede está cerca del mar, en la costa de Halifax.



Los turistas miran la magia en Nova Scotian Crystal.

Cuando hace buen tiempo, la empresa abre una puerta del garaje que da a la calle para que la gente pueda echar un vistazo al taller y mirar cómo trabajan los artesanos. Los monitores de la sala de exposición utilizan un micro para explicar lo que están

haciendo. Según Rod McCulloch, el consejero delegado de la empresa, permitir que la gente vea el proceso de fabricación «los hace entrar en la sala de exposición y venta para comprar artículos de 80 dólares».

Cuando la gente ve cómo funciona tu magia —fabricación, elaboración, preparación, diseño—, desarrollan un interés por lo que haces y tienen más tendencia a adquirir tus productos, apoyar tu idea o unirse a tu causa. Las visitas a la fábrica y los vistazos entre bambalinas son potentes herramientas para el cautivador.

Piénsalo: ¿conoces a alguien que haya visitado unas bodegas y no haya llegado a la conclusión de que sus productos eran buenos?

Busca un ejemplo

En noviembre de 2005, unos días antes de la inauguración de la Jornada del Dominó, un gorrión se coló en el Centro de Exposiciones Frisio de Leeuwarden, Países Bajos. El malvado gorrión derribó unos cuantos dominós que sumaron unas 23.000 piezas. Por suerte, gracias a las zanja protectoras de la estructura, unos cuatro millones de dominós se salvaron del derribo.

La empresa productora del acontecimiento contrató a una agencia llamada Duke Faunabeheer para capturar al gorrión, pero la agencia no lo consiguió, de modo que un empleado disparó al pajarito. Cuando se supo la noticia, una organización de defensa de los derechos de los animales llamada Dierenbescherming denunció a Faunabeheer y a la productora. El fiscal impuso al cazador una multa de 200 euros por matar a un ejemplar de una especie protegida.

Las agencias de noticias y los bloggers subieron a la palestra. Un DJ radiofónico llamado Ruud de Wild ofreció una recompensa de 3.000 euros para quien derribara todos los dominós. Finalmente hubo amenazas de muerte contra Faunabeheer, contra la empresa que cubría las noticias de la celebración y contra la productora. El Museo de Historia Natural de Róterdam incluso exhibió el pájaro muerto durante siete meses.

En sitios como Ruanda y Darfur han muerto millones de personas, y uno se pregunta: ¿por qué la gente llega a situaciones extremas para salvar a un individuo (y tal vez a un pájaro) y luego se muestran indiferentes ante genocidios y asesinatos masivos? Paul Slovic, de la Universidad de Oregón, estudió el fenómeno. Su conclusión es que las estadísticas de estas tragedias masivas «no consiguen transmitir el significado real de tales atrocidades. Las cifras no logran provocar emoción o sentimiento y, por tanto, no llegan a provocar acción».[\[24\]](#) Las cantidades enormes pueden abrumar a la gente: «Yo no puedo hacer nada: es un problema demasiado grande».

Eso significa que, a la hora de cautivar, menos puede ser más. Slovic recomienda varios elementos para provocar acción en la gente en vez de desconectarla:

- **Usa imágenes.** Las imágenes son más poderosas que las palabras. Una imagen de unas cuantas personas, o de una sola, puede provocar emociones potentes y extensas. Por ejemplo, en la guerra de Vietnam murieron unos 60.000 soldados

estadounidenses, pero esta foto del teniente coronel Nguyen Ngoc Loan ejecutando a un soldado del Vietcong acabó representando la brutalidad del conflicto.



(Es curioso pero Eddie Adams, la persona que hizo la foto, no tenía intención de usarla como ilustración de la guerra de Vietnam. Años más tarde describió lo ocurrido: «No pensé absolutamente nada de ella. Volví a la oficina de AP y la dejé allí. Dije: “Creo que he captado a un tipo disparándole a alguien” y luego salí a almorzar».)

- **Ilustra las cifras.** En 1994, seguidores del control de armas pusieron 40.000 pares de zapatos alrededor de la Piscina Reflectante de Washington, D. C. Los zapatos representaban el número anual de víctimas por arma de fuego en Estados Unidos. En aquel momento, el Congreso de Estados Unidos se estaba planteando aprobar una ley para controlar el uso y la tenencia de armas, y los montones de zapatos fueron una manera potente y estremecedora de ilustrar el impacto de las armas en el país.[\[25\]](#)
- **Cuenta historias.** Los relatos de primera mano, como el *Diario de Ana Frank* o el libro *La noche*, de Elie Wiesel, transmiten el verdadero impacto y significado de los seis millones de judíos masacrados durante el Holocausto. Las historias personales son maneras potentes de hacer que los acontecimientos importantes se conviertan en reales y emotivos.

Aplica estos elementos a tus esfuerzos para cautivar a la gente con tu causa. Cuando tienes un ejemplo magnífico, uno no es el número más solitario: puede que sea el más eficaz.

Busca el acuerdo

«La diplomacia es el arte de permitir a alguien hacer la tuya.»

Daniele Varè

Cuando encuentras la manera de estar de acuerdo, resultas más agradable, y cuanto más agradable eres, más probable es que consigas superar la resistencia. Una vez establecido el punto de apoyo, la avanzadilla o el territorio común, puedes empezar desde ahí como lo ilustran estas historias:

Historia 1: Francia y Alemania discrepaban en políticas como los subsidios agrarios y las normativas comerciales, pero sí estaban de acuerdo sobre la necesidad de unir Europa. A pesar de sus diferencias, ayudaron a la formación de la Unión Europea.[\[26\]](#)

Historia 2: Diplomáticos de dos países estuvieron negociando durante dos semanas sin progresar demasiado, hasta que uno de ellos declaró que al cabo de dos días tenía que regresar a su ciudad para asistir a la ópera con su esposa. De ahí nació una complicidad, porque ambos diplomáticos descubrieron que odiaban la ópera pero que querían complacer a sus esposas. Desde ese momento, el tono de la negociación cambió totalmente.[\[27\]](#)

Historia 3: Un padre y su hija no se llevaban bien. El hombre no tenía ni idea de cómo relacionarse con ella. Un día, ella lo vio manipulando los cojinetes de las ruedas de su Ford Mustang de 1968. Entablaron una conversación sobre lo que hacía y ella se dio cuenta de que ocuparse del Mustang era una manera de tender puentes con su padre. Desde entonces, empezaron a conectar.[\[28\]](#)

Lo que ilustran estas tres anécdotas es que si te esfuerzas un poco, a menudo encontrarás algún punto de acuerdo; aunque sólo sea sobre no ponerse de acuerdo. Siempre hay algo –alimento, prenda de ropa, equipo de fútbol, el calentamiento global, el último payaso que quiere ser presidente del país o lo poco que os gusta la ópera– para empezar.

Por supuesto te encantaría que hubiera una conexión inmediata a favor de tu causa, pero no es así como funciona el mundo. He aquí unos cuantos métodos para buscar formas de acuerdo:

- **En el terreno personal.** Estudia su página web, sus imágenes del Flickr, su Twitter y su blog. Puede que encuentres algo que os encanta a los dos; el hockey, los Audis, Van Gogh o los perros labrador. Tal vez los dos tengáis hijos, de modo que quizá podáis intercambiar anécdotas de los niños.
- **En el terreno profesional.** Utiliza una red virtual profesional como LinkedIn para saber más del historial profesional de esa persona, y averiguar si tenéis contactos en común. Tal vez los dos habéis trabajado como representantes de ventas en Procter & Gamble. Sería una lástima que no pudieras encontrar algo profesional en común con esta persona.
- **Armoniza las objeciones.** Un buen cautivador acepta las objeciones como una

manera de decir «Todavía no» o «Cuéntame más cosas», en vez de interpretarlas como un «No». Por ejemplo, si alguien objeta que tu causa es demasiado cara, armoniza esta preocupación explicando que ofreces una garantía más larga, una duración más larga y una mayor valoración en la reventa.

- **Pregunta «¿Qué pasaría si...?»**. Cuando hables con alguien y veas que no avanzas, plantea posibilidades como «¿Y si cambiamos esto?». Plantear hipótesis para ver si el interlocutor estaría dispuesto a aceptar tus cambios es una buena manera de superar la resistencia. Por ejemplo, «¿Te comprarías un iPhone si viniera de Verizon, y no de AT & T?». (De hecho, espero que este ejemplo pronto quede anticuado.)
- **Mueve la ventana**. La ventana Overton es una teoría política que sostiene que hay una «ventana» o campo de normativas que la gente está dispuesta a aceptar. El campo es: impensable-radical-aceptable-razonable-popular. La teoría consiste en que tú puedes proponer algo un poco menos aceptable para luego trasladar tu idea hasta el campo «aceptable». Por ejemplo, los defensores del control de armas podrían proponer una prohibición «impensable» de todas las armas para que el Congreso acepte una prohibición «radical» de sólo las armas automáticas.

La finalidad de estos métodos es encontrar la manera de ponerse de acuerdo en algo –en casi cualquier cosa– que te dé un día más de vida para seguir cautivando.

Busca el punto positivo

En 1990, Jerry Sternin viajó a Vietnam con la organización Save the Children para luchar contra la desnutrición. No hablaba vietnamita, ni tenía presupuesto para preocuparse de los problemas que la mayoría de los no expertos creían que provocaba la desnutrición: escasa higiene, pobreza e ignorancia. Según Chip y Dan Heath, autores de *Switch*, el primer paso de Sternin fue reunir a madres locales de las aldeas para que pesaran a los niños.[\[29\]](#)

Identificó a los niños sanos y se dispuso a averiguar por qué eran excepciones. Una vez descartadas las familias ricas o influyentes, se enteró de que las madres de los chicos sanos añadían gambas, cangrejo y boniato a sus cuencos de arroz blanco.

Gracias a esta información, inició un programa en el que las madres de niños sanos enseñaban a las madres de hijos desnutridos a cocinar con estos ingredientes. El programa funcionó porque Sternin no recurrió a los conocimientos estadounidenses, ni tuvo la típica reacción norteamericana de «impacto y asombro». Los nativos utilizaban la sabiduría nativa para ayudar a sus vecinos. Al cabo de seis meses, el 65 % de los niños de la aldea vietnamita que Sternin estudió estaban mejor alimentados.

La experiencia de Sternin ofrece una lección importante sobre cómo superar la resistencia. En vez de pensar que tienes la respuesta y de tratar de aplicarla, hay que callar, dar un paso atrás y buscar puntos positivos que ya funcionan. Se trata de catalizar el cambio, no de imponer tus métodos.

La experiencia de Sternin también valida mi propia experiencia en Apple. En 1984, pensábamos que ya lo habíamos inventado todo: Macintosh era una máquina que incorporaba hoja de cálculo, base de datos y procesador de textos. Error: resultó que el punto positivo que salvó el Macintosh fue el diseño gráfico y la autoedición. Los clientes fueron los que enseñaron a Apple este mercado, ni nuestra sabiduría ni nuestros expertos de la sede de Cupertino. Fue su sabiduría local.

Asigna una etiqueta

«Para resumir un argumento complejo en pocas palabras: no son los motivos perversos los que llevan a una conducta perversa, sino todo lo contrario: la conducta perversa, con el tiempo, genera motivaciones perversas.»

Howard S. Becker

La idea de etiquetar es que la gente cumplirá la profecía de los nombres que se les asignan. Por ejemplo, en 1975, Richard L. Miller, Philip Brickman y Diana Bolen dividieron a los alumnos de una clase en tres grupos, y los profesores de cada grupo les dieron tres distintos tipos de información:

- **Atribución:** Conocéis bien el material. Trabajáis realmente duro. Os estáis esforzando mucho. Seguid así.
- **Persuasión:** Debéis hacerlo bien. Debéis hacerlo mejor.
- **Refuerzo:** Yo (el profesor) estoy orgulloso de vuestro trabajo. Estoy contento del progreso que habéis hecho. Estáis haciendo un trabajo excelente.

El grupo de la persuasión fue el que sacó peores resultados: ¡fue el menos convencido de los tres! El grupo reforzado fue el segundo. El de la atribución —o sea, los chicos que fueron etiquetados como eruditos y trabajadores— fue el mejor.

Cambiar de marcha: la cerveza Molson hizo una campaña de anuncios por televisión titulada «Soy canadiense», en la que aparecía un joven canadiense vestido con camisa de algodón y vaqueros hablando de las excelencias de vivir en Canadá —lo típico: el hockey, los castores y los gorros de lana—. El anuncio se cerraba con un «Me llamo Joe y soy canadiense». El razonamiento de la etiqueta era: si eres canadiense tomarás cerveza Molson.

Aplicar una etiqueta como complemento a tu causa puede animar a la gente a sumarse a tu hechizo. Por ejemplo, si te hubieran etiquetado como canadiense (o tú mismo te has etiquetado de ese modo), entonces el anuncio de Molson te haría pensar que tienes que beber cerveza Molson.

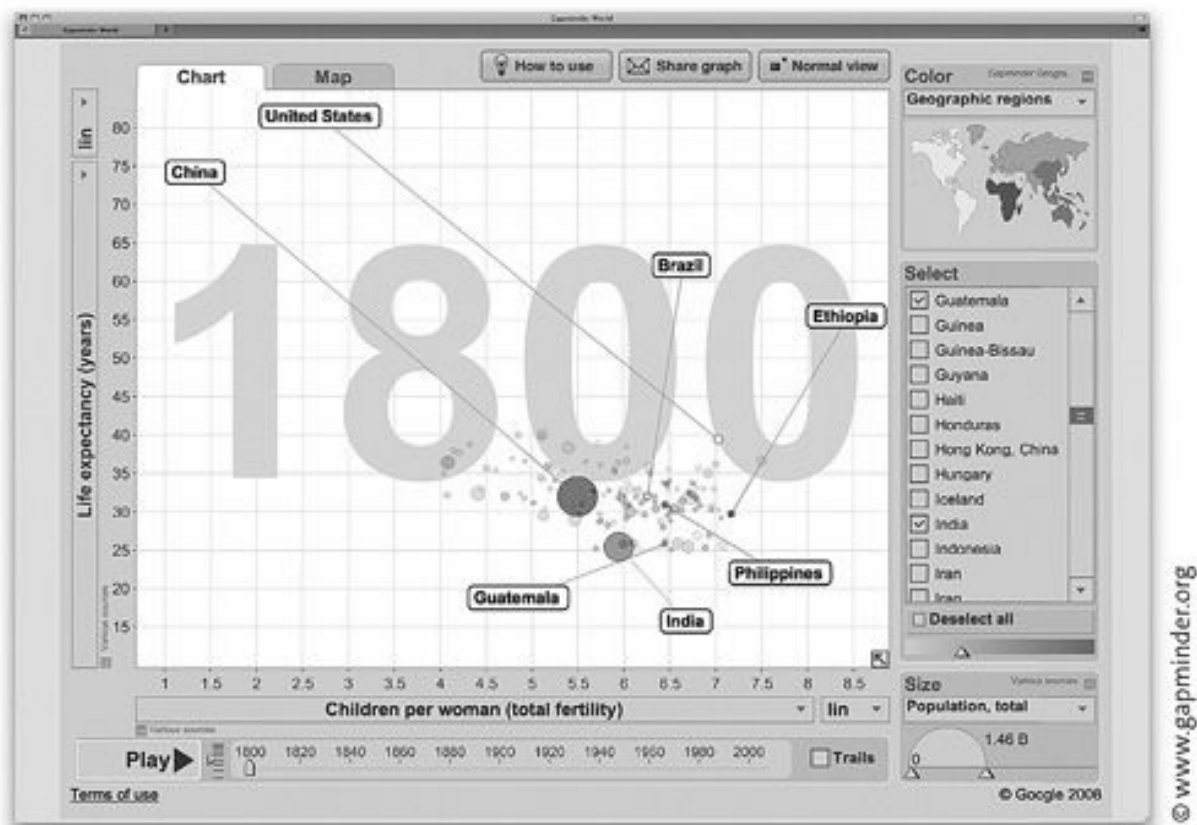
Cambia las mentes a través de los datos

Cuando se trata de presentaciones, Hans Rosling es el activista social, académico y versión sueca de Steve Jobs. Rosling es profesor de Salud Internacional en el Karolinska Institutet y director de la Gapminder Foundation.

La Gapminder Foundation produce el Trendalyzer, una aplicación informática y

una página web que transforman las estadísticas en espectaculares gráficos interactivos. El Trendalyzer ilustra el poder de usar datos para cambiar la mentalidad de las personas. (Hazte un favor y mira sus presentaciones TED –simplemente, busca «Hans Rosling» en internet.)

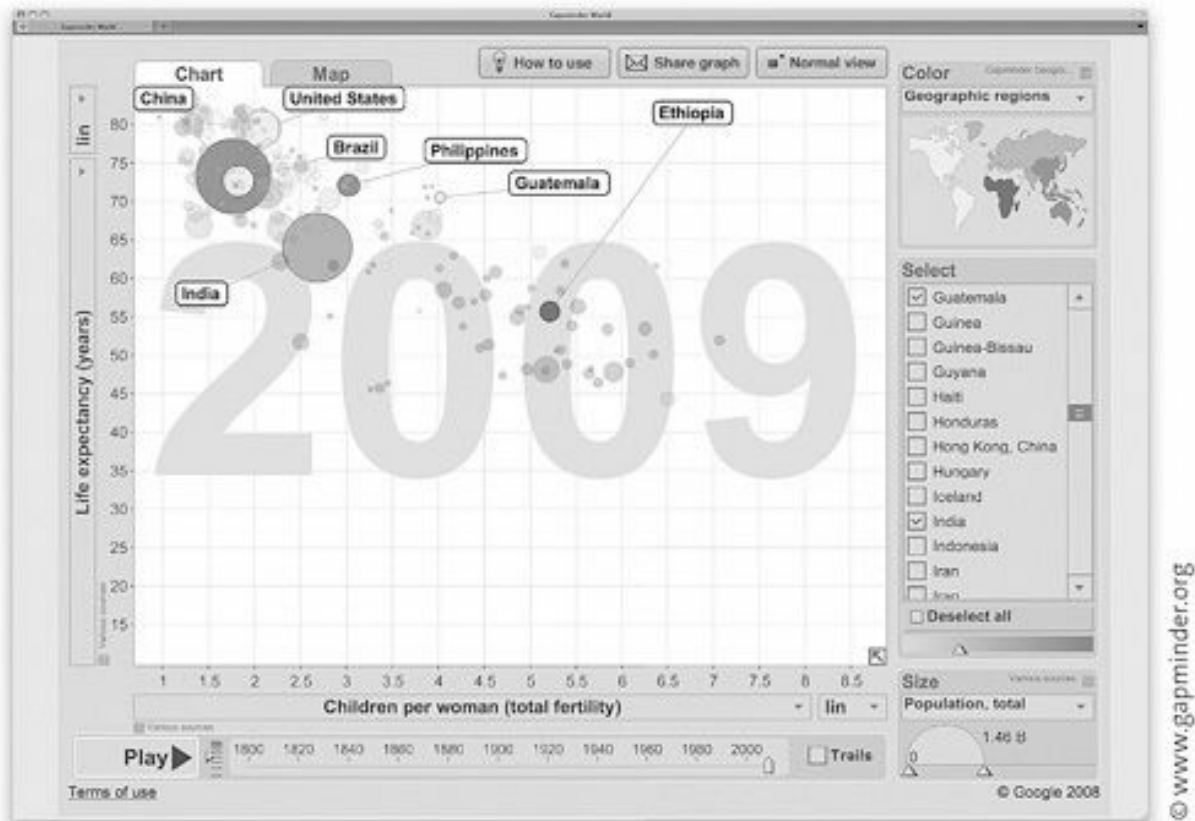
He aquí una aplicación de su trabajo: la gente en los países occidentales cree que los ciudadanos occidentales viven vidas largas en familias pequeñas, y que los ciudadanos de países en vías de desarrollo viven vidas cortas en familias numerosas. En 1800, las mujeres de la mayoría de los países tenían muchos hijos, como muestra este gráfico, que indica el número de hijos en el eje horizontal y la esperanza de vida en el vertical. Adviértase que en 1800, en Estados Unidos las mujeres tenían más hijos que las de China y la India. El programa de Rosling rastrea los cambios que ha habido desde 1800 hasta 2009. Como podemos ver, la mayoría de las naciones muestran la tendencia común a reducir el número de hijos y a alargar la esperanza de vida, pero, en cambio, la mayoría de la gente se aferra a la antigua creencia de que las mujeres de los países en vías de desarrollo tienen muchos más hijos y vidas mucho más cortas.



He aquí otro ejemplo del uso de datos. En 2003, el Museo de Arte de Dallas celebró su centenario permaneciendo abierto durante cien horas seguidas. La dirección del museo se sorprendió al ver que la máxima afluencia de público se producía entre la una y las tres de la madrugada. Este dato convenció al personal para replantear los horarios del museo, de manera que decidieron instituir las «Noches en el Museo de Arte de Dallas», en las que, un viernes al mes, el Museo permanece abierto hasta la medianoche.

La obra de Rosling y la experiencia del Museo de Arte de Dallas demuestran que

los datos son una manera potente de cambiar la mentalidad de las personas, de modo que utilícelos cuando avalen tus teorías.



Queda en deuda

Esta anécdota de *La autobiografía de Benjamin Franklin* ilustra el concepto contraintuitivo de que pedir ayuda a la gente la acerca a ti. El contexto es que un nuevo miembro de la Asamblea General se opuso al nombramiento de Franklin al prestigioso y lucrativo cargo de representante. Franklin explica cómo ganó esta batalla personal:

Sin embargo, no me planteé obtener su favor mostrándole mis serviles respetos, sino que, al cabo de un tiempo empleé este otro método. Me enteré de que en su biblioteca tenía un libro muy raro y muy curioso y le mandé una nota en la que expresaba mi deseo de examinarlo, y pidiéndole el favor de tomarlo prestado unos cuantos días.

Me lo mandó de inmediato, y se lo devolví al cabo de una semana agradeciéndole con vehemencia aquel gran favor. La siguiente ocasión en que nos encontramos en la Asamblea, se dirigió a mí (algo que antes nunca había hecho) y con gran cortesía; y a partir de entonces me manifestó su disposición a servirme en cualquier ocasión, de modo que nos hicimos grandes amigos y nuestra amistad perduró hasta su muerte.[\[30\]](#)

Según Franklin, esto ilustra una vieja máxima: «Aquel que ya te ha hecho un favor estará más dispuesto a hacerte otro que aquel al que tú mismo has complacido». Hay dos motivos que lo explican: el primero, cuando una persona te ha ayudado ya una vez, es más probable que esté dispuesto a hacerlo una segunda porque no hacerlo significaría que la primera vez se equivocó. En el supuesto de que la primera

experiencia haya sido positiva, no seguir ayudándote sería admitir un error de criterio.

El segundo es que el contacto anterior puede haber provocado una mejora de la relación. Así, hacer algo por ti otra vez se ha convertido en algo natural. Por supuesto, tú deberías corresponder, de modo que pueda generarse un vínculo creciente y mutuamente beneficioso.

Por lo tanto, la idea de que a la gente no le gusta que le pidan favores puede ser errónea. En cualquier caso, ¿quiénes somos nosotros para llevarle la contraria a Benjamin Franklin?

Cautiva a todos los que influyen

Cuando la Coast Guard Academy aceptó a un amigo mío llamado Rob Halsey, para ofrecerle el nombramiento la academia mandó a un capitán vestido de militar a su instituto. La academia entendía que los compañeros y los profesores de un alumno influyen en su decisión.

Hay muchos aspirantes a seductores que definen sus objetivos de una manera demasiado estrecha; es decir, se limitan a la persona que adoptará su causa. A menudo eso sale mal porque la gente no toma decisiones por sí misma. Piensa en todas las personas que pueden afectar tus decisiones:

- Padres
- Abuelos
- Vecinos
- Maestros
- Asesores
- Pareja
- Amigos
- Colegas
- Amigos del Facebook y seguidores del Twitter

Imagina esta situación hipotética. Eres el consejero delegado de una empresa de reciente creación de cualquier lugar del mundo, excepto Silicon Valley, e intentas cautivar a una excelente estudiante de ingeniería para que abandone su programa de doctorado en Stanford y se incorpore a tu empresa, que sabes que será el «siguiente Google». Para ponértelo más difícil, pongamos que se trata de una estadounidense de origen asiático con un currículum extraordinario.

Por desgracia, sus abuelos creen que tiene que acabar su doctorado porque así «siempre podrá aspirar a un buen puesto en una gran empresa». Sus padres no quieren que desperdicie la matrícula que ya han pagado, y quieren poder decirles a sus amigos que su hija tiene un doctorado por Stanford. Su novio no quiere que acepte el trabajo porque sabe que eso significará muchas horas de dedicación (si ésta es su actitud, mi consejo sería que lo abandone a él, pero me estoy metiendo donde no me

llaman).

He aquí un cuadro de cómo cautivar a todos los que influyen en la decisión:

Relación	Preocupación	Respuesta
Abuelos	Escasa longevidad de la empresa	«Tenemos 10 millones de dólares en capital riesgo en nuestra cuenta, y en nuestra junta directiva hay fundadores de Google.»
Padres	Dinero malgastado en un título no completado y no tener el prestigio de una titulación avanzada	«Esta experiencia de la vida real hará que su formación sea más importante y valiosa. A las grandes empresas les gustan mucho las personas que han trabajado en compañías nuevas y que entienden la innovación. Después de esta experiencia podrá dar clases en Stanford. En el peor de los casos, tendrá un puesto en Stanford. En el mejor, donará un edificio.»
Novio	Demasiadas exigencias laborales	«Creemos que una empresa de nueva creación es un maratón, no un <i>sprint</i> , de modo que queremos que nuestros empleados tengan una vida equilibrada.» Si esto no funciona, «El mar está lleno de peces».

Tengo un par de ejemplos más de cómo cautivar a todos los que intervienen en una decisión. El primero, el de Rhoda Davis, del campamento juvenil del Florida College Alabama cerca de Alexander City, Alabama. Ella me contó que los niños no son su cliente principal; para ellos, la única prioridad es «divertirse». Al padre, en cambio, le preocupa lo que cuesta el campamento y que le devuelvan al niño entero. Pero el consumidor por el que Davis se preocupa más es la madre. La prioridad principal de mamá es la seguridad, y ése es el motivo por el que en las fotos del campamento y en la página web aparecen tantos monitores.

El segundo, la Marina de Estados Unidos tenía un problema reclutando a gente joven porque las madres no la veían con buenos ojos. La Marina contrató a una empresa de marketing llamada Campbell-Ewald para que diseñara una página web, Navy for Moms. Esta página está diseñada tanto para las madres que tienen hijos alistados como para las que tienen preguntas sobre la vida en la Marina. Al cabo de un año, la página tenía 27.000 miembros, 100.000 fotos, 750 vídeos y 6.000 temas colgados.

Los datos indicaban que las madres reticentes cambiaban de opinión sobre la Marina al octavo día de consultar la página. Con el tiempo, estas madres colgaron 4,2 fotos, respondieron a dieciséis temas, miraron once vídeos e invitaron a cuatro

madres cada una a apuntarse a la página. El principal motivo por el que las madres cambiaban de opinión era que querían estar orgullosas de sus chicos.

Es ingenuo pensar que sólo debes cautivar a una persona, de modo que trabaja en todos los que la pueden influir. Y los grandes cautivadores usan a todo el entorno de una persona para facilitarse el trabajo. Tal vez tengas que cautivar a todo el pueblo, pero la recompensa será que todo el pueblo puede ayudarte, porque cautivar es una experiencia colectiva.

Acorrala a tu competencia

Si estás haciendo algo que vale la pena, tendrás competencia. De hecho, si no te encuentras con competencia deberías plantearte si lo que haces en realidad vale la pena. Hay varias maneras de gestionar la competencia. Uno de los extremos es atacarla, pero es una actitud contraproducente, ineficaz y claramente absurda.

El otro extremo consiste en ignorar a los competidores. Esta estrategia puede funcionar si finges ignorarlos mientras los vigilas de cerca, pero no es lo mejor que puedes hacer. La mejor manera de enfrentarse a la competencia es un proceso en tres pasos.

Primero, conocerla. Eso significa informarte sobre ellos, probar sus productos, hablar con sus clientes y asistir a los actos que organiza el sector. Gracias a internet, ahora es más fácil que nunca.

Segundo, analizarla. La mejor manera de hacerlo es confeccionar tres listas de características y capacidades:

- Lo que ambos podemos hacer.
- Lo que nosotros podemos, pero ellos no.
- Lo que ellos pueden hacer, pero nosotros no.

Lo bueno de esta lista es que te obliga a reconocer los aspectos en que tus competidores son superiores a ti. Y si no se te ocurren maneras en que la competencia te supera, significa que no las has buscado lo suficiente o que no tienes ni idea.

Tercero, acorrálala –imagina a todos los rivales que puedas arrinconados a base de alabanzas condenatorias que queden grabadas en la cabeza de los consumidores–. Por ejemplo, en 2010, Steve Jobs acorraló a Google cuando la gente se quejaba de que Apple controlaba en exceso las aplicaciones compatibles con el iPhone, comparándolo con lo abierto que era el sistema operativo del Android de Google.

Lo que dijo fue: «La gente que quiera porno puede comprarse un Android». Dicho de otro modo, acorraló los teléfonos Android identificándolos como el dispositivo para la gente que quiere mirar porno. El iPhone de Apple, en cambio, era un dispositivo limpio y controlado para personas que no son pervertidas.

Controla las sensaciones táctiles

Según los estudios llevados a cabo por Joshua M. Ackerman, del Instituto

Tecnológico de Massachusetts, Christopher C. Nocera, de la Universidad de Harvard, y John A. Bargh, de la Universidad de Yale, las sensaciones táctiles influyen en el criterio y las decisiones de las personas.[\[31\]](#)

En concreto, estos investigadores se dieron cuenta de que usar tableros pesados para escribir produce impresiones de importancia y seriedad, que resolver rompecabezas difíciles hace que las relaciones sociales sean más estimulantes y que sentarse en sillas duras hace que la gente parezca estricta, estable, menos emotiva y flexible.

La teoría es que las sensaciones táctiles sencillas influyen en las emociones y las valoraciones de las personas. Así, por ejemplo, la gente que se sienta en butacas blandas se muestra más flexible en las negociaciones. Si eso es cierto, significa que, para cautivarla, deberías facilitar a la gente tableros pesados y objetos con superficies lisas e instalarlos en butacas blandas.

Bueno, vale la pena probarlo...

Recuerda a Charlie

El 3 de junio de 2010, Charlie Wedemeyer, de Los Gatos, California, murió víctima de la enfermedad de Lou Gehrig (esclerosis amiotrófica lateral). Esta enfermedad ataca las células del sistema nervioso central y atrapa a sus víctimas en un cuerpo que ya no son capaces de controlar.

Los médicos le diagnosticaron la enfermedad en 1978, cuando era entrenador de fútbol y profesor de instituto. Siguió entrenando ocho años más; con el tiempo, desde una silla de ruedas y con su esposa, Lucy, leyendo el movimiento de sus labios, ojos y pestañas para transmitir las jugadas al equipo.

Durante buena parte del resto de su vida requirió cuidados las veinticuatro horas del día. Respiraba a través de un tubo insertado en la tráquea conectado a un respirador, y se alimentaba directamente con una cánula al estómago. La mayoría de los enfermos sucumben a la enfermedad en un par de años; Wedemeyer sobrevivió su maratón médica durante treinta y dos años.

Cuando dejó de entrenar, siguió haciendo apariciones en todo el mundo, escribió un libro e inspiró a cientos de atletas jóvenes. Hollywood hizo dos películas sobre él y Lucy. Es la persona que más me ha inspirado en toda mi vida, y Lucy es la segunda.

Los Wedemeyer conmovían a la gente con su pasión y su espíritu, a pesar de que Charlie no fuera capaz de mover ni uno solo de sus músculos. Ambos aportaron orientación, ejemplo y *cautivaron* a miles de jóvenes. Su historia debería servirte de inspiración cuando te enfrentas a una gran resistencia para cambiar la mente, el corazón y los actos de las personas.

Mi anécdota personal, por Richard Fawal

Richard Fawal es el consejero delegado de WatchParty en Austin, Texas. En esta



anécdota nos cuenta cómo venció su resistencia a utilizar notas adhesivas como herramienta de planificación.

EN LA DÉCADA DE LOS OCHENTA TRABAJABA PARA CAMPAÑAS

políticas. Para llevar un registro de los seguidores usábamos fichas en las que anotábamos la información de contacto, el distrito político y la preferencia de voluntariado. Sólo podíamos clasificarlos de una manera cada vez, de modo que nos pasábamos horas reclasificando y resultaba imposible obtener una visión global de los recursos de voluntariado que teníamos.

Una noche llegó una colega con paquetes de notas adhesivas de distintos colores, y yo me resistí: «¿Qué demonios es esto?». No me lo quiso explicar, pero me dijo que aquello iba a solucionar todos nuestros problemas. Dudaba mucho de que aquellos papelitos de colores pudieran ayudarnos. A la mañana siguiente me llevé una sorpresa.

En las paredes había colgadas docenas de páginas tamaño libro de contabilidad. Cada una llevaba un número de distrito y estaba cubierta con papeles adhesivos de distintos colores que contenían nombres de seguidores e información de contacto. Los colores representaban las preferencias de voluntariado.

Simplemente con aquellas notas adhesivas, mi colega había creado un sistema para encontrar con rapidez a cualquier persona que necesitáramos por su nombre, su distrito o su preferencia. Era un bonito mapa que nos permitía ver dónde estábamos fuertes y dónde teníamos carencias, y qué tareas eran más o menos populares. Eso cambió mi manera de verlo todo.

Adopté su sistema hasta que al cabo de unos años los ordenadores lo convirtieron en obsoleto. Cómo me dejé cautivar por las notas adhesivas es una de mis anécdotas preferidas y una lección a la que recurro cada vez que debo resolver un problema.

7 Hacer durar la cautivación

«Me compré mi sombrero Tilley en un muelle de pesca que había justo al sur de los Everglades, en Florida, y pensé que era un sombrero muy caro. Poco me imaginaba que lo que me estaba comprando duraría más que la barca con la que pescaba, los zapatos con los que andaba y, ahora que lo pienso, mi matrimonio de aquel momento. De modo que ahora puedo decir, sin temor a equivocarme, que es el mejor sombrero del mundo. Le encanta pescar, no se queja por el calor del sol ni por la fría lluvia, y cuando llego a casa, no le importa que lo deje por ahí y lo ignore durante el resto del día. Sí, señor, he aprendido que con un Tilley se puede contar siempre.»

David Halcomb (de la etiqueta del interior de los sombreros Tilley)

El objetivo de cautivar es un cambio duradero, no una transacción o venta de una sola vez. Dicho de otro modo, quieres que la cautivación dure y, todavía mejor, que florezca. Es lo que ocurre cuando transformas los corazones, las mentes y las acciones. Este capítulo te explica cómo lograr que los demás interioricen tus valores y cómo asegurarte de que tu cautivación perdure.

A por la interiorización

En 1935, Lloyd Anderson no encontraba un piolet de hielo que le fuera bien a un precio que pudiera permitirse. Acabó comprándolo en una tienda austríaca llamada Sporthaus Peterlong. Luego empezó a ayudar a sus compañeros de escalada a adquirir material en Europa. En 1938, él y veintiún amigos dieron un paso más en sus adquisiciones e invirtieron un dólar cada uno para fundar la Recreational Equipment Cooperative.

Hoy en día la empresa se llama REI y sus 3,7 millones de clientes compran en sus más de cien tiendas. La gente acude a REI no sólo para adquirir material, sino también en busca de consejos, para conocer gente aficionada a las actividades al aire libre y fantasear sobre lugares en los que practicar el excursionismo, el ciclismo, el esquí o la escalada. REI ha creado una cultura del aire libre, y sus clientes han interiorizado los valores de REI.[\[32\]](#)

El proceso de interiorizar valores pasa por tres etapas: conformidad, identificación e interiorización. Aquí tienes una explicación de las tres etapas:

- **Conformidad.** La gente se une a la causa por presión de sus amistades, coacción, artimañas o el deseo de pertenecer a un grupo. La conformidad no es la cautivación y no durará mucho sin la fuerza debida, a menos que pases a la identificación y la interiorización.
- **Identificación.** Cuando las personas se identifican con los miembros de un grupo, ven cosas en común e intereses compartidos. Nadie los obliga a conformarse. En esta etapa, el atractivo del cautivador y otros miembros del grupo es importante porque la gente busca la aprobación del cautivador.
- **Interiorización.** Es el nivel superior. Significa que la gente ha pasado de

identificarse a creer. Su creencia no choca con sus emociones, no hay ninguna coerción y no tratan de gustar a nadie. Es la cautivación.

La interiorización es el nivel más difícil de conseguir, pero es el que dura más. Por ejemplo, yo he interiorizado el Macintosh. Nadie me presiona para que me guste. (En los veintisiete años que hace que utilizo ordenadores, sólo una vez he comprado una máquina Windows, y hace mucho que la di a beneficencia.)

No soy usuario Macintosh simplemente porque me identifique con otros usuarios Macintosh. Creo que Macintosh es el mejor ordenador; lo creo tanto que hago cola y pago el precio que me piden como cualquier otro cliente Apple.

Separa a los creyentes

«Las personas que trabajan son la fuerza motriz que está detrás del Macintosh. Mi responsabilidad es crear espacio para ellos, despejar el resto de la organización y mantenerla a raya.»

Steve Jobs

«Ignorancia pluralista» es el concepto de que las personas aceptan algo porque asumen que el resto está de acuerdo. La ignorancia pluralista conduce luego al «conservadurismo colectivo» o la reticencia al cambio. ¡Eso sí que es una espiral descendente!

Para fomentar el pensamiento divergente –o, para ser más exactos, un pensamiento convergente distinto al predominante– es necesario separar a los creyentes de los que no lo son. Es frecuente que la mayoría de las ideas nuevas no tengan la más mínima posibilidad dentro de la corriente principal de una organización. Por eso las empresas suelen crear unidades de negocio independientes para los nuevos productos y servicios.

Recordando mi experiencia en Apple a mediados de la década de los ochenta, Macintosh triunfó porque la división estaba en un edificio aparte, con Steve Jobs al frente. Macintosh no habría nacido, ni mucho menos triunfado, de haber estado en el centro de una empresa concentrada en los Apple IIs.

Esto lleva a mi teoría de que la distancia ideal entre los creyentes y la «sede» es un kilómetro; es decir, demasiado lejos para que los ejecutivos vayan a pie, pero bastante cerca como para ir a saquearla. Como dice el tricolon: situación, situación, situación.

Implementa hacia abajo

La manera tradicional de resolver los conflictos armados consiste en reunir a los líderes políticos y militares de las fuerzas enfrentadas. La suposición es que estos líderes representan a la circunscripción más amplia de cada lado y que pueden convencer a sus gentes de que apoyen la resolución.

Celia McKeon, de Conciliation Resources, una organización caritativa que trabaja para la promoción de la paz, discrepa. Ella cree que son los miembros de base de las comunidades los que son capaces de «crear confianza y comprensión» de una manera

más eficaz: «ayudar a que la gente se identifique con la resolución y resolver los conflictos a nivel local» y «crear un espacio seguro y no oficial para los miembros de rango medio de las partes enfrentadas para que hagan ejercicios de resolución de problemas concretos anteriores a la negociación».[33]

Dicho de otro modo, la paz empieza por el centro y la base de la sociedad, no por arriba. Por ejemplo, en 1998 los líderes civiles ayudaron a implantar un acuerdo duradero en la disputa fronteriza entre Perú y Ecuador. Este acuerdo salió de un taller de la Universidad de Maryland llamado «Ecuador and Peru: Towards a Democratic and Cooperative Resolution Initiative» [Ecuador y Perú: Hacia una iniciativa de resolución democrática y cooperadora].

El primer taller se celebró en 1997. Veinte miembros de la población civil de Ecuador y Perú formaron el Grupo Maryland, y trabajaron para encontrar un terreno común para el fin del conflicto armado. El grupo estaba formado por académicos, empresarios, educadores, periodistas y especialistas en medio ambiente «con rasgos comunes en cuanto a profesión, género, edad, lugar de residencia y otros».[34]

El Grupo Maryland demuestra que para hacer durar la cautivación, no hay que centrarse sólo en los líderes de rango superior. Ellos tienen sus propias agendas de poder, dinero e imagen que proyectar, y éstas no siempre reflejan los deseos de la población, y mucho menos el bien común. Las partes medias e inferiores de las organizaciones también son importantes: al fin y al cabo, son las que hacen el trabajo real.

Utiliza métodos intrínsecos

«Estoy harto de oír hablar de dinero, dinero, siempre dinero. Yo sólo quiero jugar, tomar Pepsi, llevar Reebok.»

Shaquille O'Neal

Hay mucha gente que asume que el dinero es el máximo motivador, pero eso no es cierto. Por ejemplo, piensa en todos los voluntarios que colaboran miles de horas con empresas y organizaciones sin afán de lucro.

Muchas organizaciones intentan animar a la gente a ayudar ofreciendo comisiones y pequeñas bonificaciones, pero estos incentivos también levantan sospechas (¿hablan bien de la causa porque les pagan por hacerlo?) y alteran las relaciones (¿yo, hablo bien de la causa porque me pagan?).

Kathleen D. Vohs, profesora de la Universidad de Minnesota, llevó a cabo una serie de experimentos para examinar el efecto del dinero sobre la conducta de las personas. He aquí una breve sinopsis de tres de sus experimentos: [35]

- **Los investigadores daban a los participantes 4.000, 200 o 0 dólares en dinero de Monopoly para que jugaran.** Cuando salían de la sala, un cómplice de los investigadores dejó caer al suelo una bolsa de lápices y observó cuántos lápices recogían los jugadores para ayudarle. Los que habían recibido 4.000 fueron los que menos; los que no recibieron dinero, los que más, y los que recibieron 200

se quedaron a medio camino.

- **Los estudiosos dieron a los sujetos ocho monedas de 25 centavos para que formaran frases con series de palabras desordenadas.** Algunas frases trataban de dinero, otras no. Al acabar el experimento, se pedía a los participantes que hicieran un donativo para un fondo para los estudiantes. Los participantes que resolvieron frases relativas al dinero donaron menos que los que resolvieron frases que no tenían nada que ver.
- **Los estudiosos colocaron a los participantes en una sala con un ordenador que no tenía salvapantallas, otro con uno en el que salían peces y uno en el que había imágenes de dinero.** Luego pidieron a los participantes que pusieran dos sillas para que pudieran reunirse con otros participantes. Los que habían visto la pantalla del dinero pusieron las sillas más separadas que los que habían visto una pantalla en blanco o con el salvapantallas de peces.

En estos experimentos participaron alumnos universitarios que formaban parte de un proyecto de investigación, de modo que los resultados tal vez no predigan resultados generales, pero las acciones de los alumnos indican que exponer a las personas al dinero afecta sus actitudes. Los incentivos extrínsecos como el dinero no necesariamente son herramientas eficaces para cautivar.

Un ejemplo de ello es Wikipedia. Esta inmensa fuente de información fue creada por voluntarios y aficionados. Nadie les paga por sus aportaciones. En cambio, Microsoft invirtió millones de dólares en Encarta, su enciclopedia virtual, pero el proyecto fracasó. En 2009, Microsoft lo redujo a poco más que un diccionario virtual.

No siempre es cierto que obtienes según pagas, y si la tuya es una causa perdedora, el dinero no la mejorará. Si tu causa es fantástica, el dinero dará igual. En la práctica, añadir incentivos económicos a una causa que ya funciona puede estropearla, de modo que hay que pensárselo dos veces antes de usar el dinero como señuelo del hechizo.

Invoca la reciprocidad

Invocar la reciprocidad es una manera potente de hacer que el encanto perdure. Antes te contaba que Etiopía ayudó a México cincuenta años después de que México ayudara a Etiopía. He aquí otra historia formidable, pero a nivel de ciudades.

En 2001, los alumnos de la White Knoll Middle School de Columbia, Carolina del Sur, ofrecieron un cheque de 447.265 dólares al alcalde de Nueva York, Rudy Giuliani, durante el desfile del día de Acción de Gracias de Macy's. Los alumnos habían recogido este dinero para colaborar en la sustitución de uno de los coches de bomberos que Nueva York había perdido en el atentado del 11 de septiembre. (La suma incluía un donativo muy generoso hecho por una familia muy rica.)

Los alumnos del colegio actuaban con reciprocidad porque 134 años antes, Nueva York había recaudado fondos para comprar a Columbia un carro de bomberos, cuando los nortños supieron que en la ciudad todavía había brigadas con cubos para

apagar los incendios. El primer carro se hundió de camino a Columbia, de modo que los neoyorquinos reunieron más fondos y mandaron otro.

La generosidad de los ciudadanos de Nueva York, muchos de ellos soldados de la Unión, impresionó a un antiguo coronel confederado llamado Samuel Melton. De parte de los habitantes de Columbia, se propuso devolver el favor «si un día la mala suerte caía sobre la Ciudad Imperio». Después de ciento treinta y cuatro años, los chicos cumplieron su promesa.

Ya comentamos en el capítulo 3, «Cómo ganarte su confianza», el hecho de dar por motivos intrínsecos, pero he aquí más información sobre el tema, porque resulta de gran importancia:

- **Da con alegría.** La forma más pura de dar es hacerlo a aquellos que no pueden ayudarte (por ejemplo, cuando Nueva York ayudó a Columbia en los primeros años después de la guerra civil) y sin esperar nada a cambio. Irónicamente, esos regalos son los que catalizan mayor reciprocidad.
- **Hazlo rápido.** «Paga de antemano» haciendo favores antes de que necesites que te los devuelvan –si es que algún día lo necesitas–. Resulta obvio y menos destacable cuando hay un claro vínculo entre lo que haces y lo que quieres a cambio: eso sería una transacción, no un favor.
- **Da a menudo y generosamente.** «Quien siembra, recoge». Si das mucho, también obtendrás mucho. Si haces favores de alta calidad, a cambio obtendrás favores de alta calidad, de modo que haz favores que supongan una diferencia.



Richard Branson pule mis zapatos y me hace cliente vitalicio de Virgin America.

- **Da inesperadamente.** Richard Branson, presidente del Virgin Group, y yo

hablamos una vez en el mismo congreso en Moscú. Coincidimos en la sala de ponentes y él me preguntó si alguna vez volaba con Virgin. Le dije que no, porque era cliente de United Airlines. En aquel momento se arrodilló y me pulió los zapatos con la manga de su abrigo. Desde entonces, mi primera opción en cualquier ruta que hace Virgin America es su aerolínea.

- **Pide reciprocidad.** No dudes en pedir un favor a cambio cuando lo necesites si la persona a la que se lo pides está en posición de hacértelo. Es una buena práctica porque atenúa la presión del receptor –le estás dando la oportunidad de pagar una deuda—. Eso permite al receptor aceptar más favores, y vuestra relación puede fortalecerse.

Permíteme que te cuente mi anécdota preferida de Robert Cialdini. Una vez me senté a su lado en un almuerzo del Stanford Faculty Club y nos pusimos a discutir sobre qué hay que responder cuando alguien te da las gracias por un favor que le has hecho. Él me dijo que «Sé que tú harías lo mismo por mí» es una respuesta mucho mejor que «No hay de qué».

La fórmula de Cialdini le transmite a la persona que ha recibido tu favor que tal vez algún día tú también necesitarás ayuda, y también le indica que crees que es una persona honorable y capaz de actuar con reciprocidad. Si éste es el espíritu con que lo dices, tu respuesta es mucho más cautivadora que el clásico «No hay de qué». Por otro lado, tratar simplemente de establecer una situación de deuda no tiene nada de encantador, de modo que es una frase que hay que usar con sabiduría.

Cataliza el compromiso y la coherencia

Lograr que la gente se comprometa con tu causa y luego apelar a la coherencia para que cumpla con su compromiso es una manera potente de hacer perdurar la cautivación. Kanu Hawaii ha llevado a la práctica este concepto. Se trata de una organización de gente que vive en Hawái y que es amante de la cultura y el estilo de vida únicos de ese Estado. Sus miembros se daban cuenta de que los cambios medioambientales, la subida de los precios y las menguantes oportunidades de empleo amenazaban lo que tanto amaban.

Compromisos de principiante - Sé el cambio

La siguiente lista de compromisos es nuestro conjunto de inicio recomendado. Selecciona el botón «me comprometo» de la izquierda de cada compromiso para empezar.



Cambiaré todas las bombillas de mi casa por fluorescentes compactos (CFL) o luces de diodos (LEDs).
Enviado por James Koshiba



Compraré productos fabricados localmente y de empresas locales siempre que pueda.
Enviado por Rona Suzuki



Viviré al estilo Aloha (elige doce acciones concretas).
Enviado por Robbie Alm



Me borraré de los *mailings* inútiles para ahorrar papel, y salvar a los árboles y al clima.
Enviado por Kylee Omo



Kanu Hawaii anima a sus socios a comprometerse en acciones tales como comprar productos fabricados localmente, limpiar las playas y adoptar un estilo de vida «verde». Compartir estos compromisos con amigos vía Facebook, Twitter y correo electrónico es también un pilar de la filosofía de Kanu Hawaii.

Compromiso y coherencia ayudan a hacer perdurar la cautivación en tres niveles distintos. El primero, respetar un compromiso reduce la probabilidad de que las personas reconsideren decisiones pasadas y revisen todas las opciones. Es posible que no elijan tu causa una segunda vez.

El segundo, a menos que carezcan de conciencia, las personas suelen querer cumplir sus compromisos. Tu misión es demostrarles por qué tiene sentido comprometerse de entrada. Luego interviene el deseo de dar una imagen honorable: «Si no hago lo que dije que haría, significa que no tengo palabra».

Tercero, transmitir a otros los compromisos de una persona le da un motivo más para cumplirlos. No cumplir un compromiso la hace quedar como alguien sin disciplina ni perseverancia ante sus amigos y familiares: «Si no hago lo que dije que haría, los demás pensarán que no tengo palabra».

El compromiso y la coherencia también pueden jugar a la contra si la gente se compromete con tu competencia y no contigo y quieren ser coherentes con su decisión. Por ejemplo, si te hubieras comprometido con Windows y te negaras a probar un Macintosh. Sin embargo, soy optimista, de modo que recomiendo usar las técnicas de las que hablamos en el capítulo 6, «Cómo vencer la resistencia», y luego

favorecer el compromiso y la coherencia para conseguir que tu cautivación perdure.

Crea un ecosistema

La presencia de una comunidad que complementa una causa promueve la fortaleza. Llamemos a esa comunidad «ecosistema». Ésta puede aumentar la satisfacción que la gente recibe de una causa y mostrar al mundo que tienes el éxito suficiente como para merecer un ecosistema. Significa además que habrá más gente que te ayudará, porque su éxito está entrelazado con el tuyo. Éstos son los componentes de un ecosistema:

- **Grupos de usuarios.** Durante los momentos más grises de la lucha de Apple por introducir el Macintosh en los años ochenta y noventa, cientos de fan(ático)s del Macintosh organizaron voluntariamente grupos de usuarios. Estos grupos ofrecían la información, el apoyo y el entusiasmo necesarios para lograr que el Macintosh siguiera ahí mientras Apple no podía o no quería hacerlo. Muchas empresas, como Harley-Davidson, Oracle, Porsche y Cisco tienen grupos de usuarios igual de apasionados.
- **Páginas webs y blogs.** Los entusiastas, que a menudo son asesores y promotores en sus ratos libres, tienen páginas webs y blogs desde los cuales ofrecen información y apoyo a la causa. Verás a lo que me refiero si buscas en Google «WordPress blog» o «Windows blog». La existencia de estas páginas tranquiliza tanto a los usuarios como a los clientes potenciales respecto del valor de las causas. Las páginas aportan también un apoyo posventa que aumenta la satisfacción.
- **Asesores.** Son gente que desarrolla experiencia ayudando a otros a usar causas. Así, potencian la satisfacción de los clientes. Tienen un interés personal en el éxito de una causa porque pueden ofrecer sus servicios sólo mientras la causa siga teniendo éxito.
- **Promotores.** Ya sea una caja de juegos como el Xbox, un sistema operativo como el Macintosh, o un servicio *online* como el Twitter, los promotores son un motivo enorme del éxito y la supervivencia de una causa. Estas personas crean juegos, aplicaciones y servicios que incrementan la utilidad de la plataforma y a su vez aumentan la satisfacción que los usuarios obtienen de una causa.
- **Revendedores.** A menudo las tiendas y los distribuidores que venden tu causa son los únicos que tienen contacto directo con el cliente. Ofrecen una manera conveniente para que la gente pruebe, compre y devuelva tu causa en puntos como Best Buy. También pueden aportar credibilidad ante el consumidor: «Best Buy no vende cosas inútiles». (Teóricamente.)
- **Convenciones.** Sabes que has triunfado cuando eres lo bastante grande como para organizar una convención sobre tu causa. Tales convenciones también indican al mundo que eres grande y tienes éxito. La mayoría cree que sólo las causas que han llegado a una masa crítica pueden organizar este tipo de reuniones.

Ahora que comprendes cuáles son los componentes clave de los ecosistemas, he aquí cómo incitar a la gente a crear o a incorporarse a tu ecosistema:

- **Crea algo que merezca un ecosistema.** Es algo que nunca me canso de repetir: la clave de la cautivación, de la prédica, de las ventas, de las presentaciones y de crear un ecosistema es tener una gran causa. De hecho, si creas una gran causa, tal vez no puedas evitar que se forme el ecosistema. En cambio, por mucho que lo intentes, es difícil construir ecosistemas alrededor de mediocridades vulgares.
- **Identifica y recluta a tus predicadores.** Si tienes una gran causa, encuentra a tus predicadores y pídeles que creen un ecosistema. (Si no encuentras a predicadores autoproclamados por tu causa, tal vez no sea una gran causa.) Puede que descubras que el hecho de pedirles ayuda los halaga tanto que se ofrecen para la misión y te encuentres en plena carrera.
- **Elige a un líder para crear el ecosistema.** Muchos empleados tal vez quieran ayudar a levantar el ecosistema, pero alguien deberá levantarse cada mañana con esta misión como prioridad. Los ecosistemas necesitan líderes —héroes identificables e inspiración— de dentro de la empresa para llevar la bandera de la comunidad.
- **Asígnales una tarea con significado.** No esperes que los miembros de tu ecosistema estén por ahí parados, redactando cartas de amor a tu consejero delegado sobre lo estupendo que es. Tus creyentes necesitan que los dotes de la capacidad para modificar y mejorar la causa. Dicho de otro modo, necesitas tener una arquitectura «abierta». Por ejemplo, los programadores pueden añadir *plugins* al Adobe Photoshop; los fans del motociclismo pueden *customizarse* las Harley; y los creadores pueden hacer aplicaciones para el iPad.
- **Publica.** El complemento natural de una arquitectura abierta es la publicación de libros y artículos sobre la causa. Eso extiende información a la gente de la periferia de la causa y puede absorberla hacia dentro del ecosistema. Publicar también transmite al mundo que tu organización es abierta y está dispuesta a ayudar a partes externas.
- **Acoge las críticas.** La mayoría de las organizaciones se sienten bien e ilusionadas con su ecosistema, siempre y cuando el ecosistema diga cosas bonitas, compre sus productos y no proteste nunca. Sin embargo, cuando el ecosistema dice algo negativo, las organizaciones se ponen nerviosas y retiran sus esfuerzos del ecosistema. Es absurdo.

Un ecosistema saludable es una relación a largo plazo, de modo que la organización no debe pedir el divorcio al primer síntoma de desacuerdo matrimonial. De hecho, cuanto más acepta las críticas una organización y más hace por solucionar los problemas, más sólida es su relación con su propio ecosistema.

- **Promueve el diálogo.** La definición de *diálogo* es «intercambio verbal». El

término clave es *intercambio*. Las empresas que quieren tener un ecosistema saludable también tienen que participar en el intercambio de ideas y opiniones. Al menos, tu página web debe ofrecer un foro en el que las personas puedan dialogar con otros miembros del mismo, y también con empleados de la empresa. Eso no significa que debas dejar que tu ecosistema dirija tu empresa, pero sí que debes escuchar lo que sus miembros tienen que decir.

- **Crea un sistema de gratificaciones.** Ya sabes lo que opino sobre el hecho de pagar a la gente para ayudarte, pero eso no significa que no tengas que gratificarlos de otras maneras. Cosas sencillas, como el reconocimiento público, distinciones y premios, tienen un impacto mayor que unos cuantos billetes. Por ejemplo, la destilería Maker's Mark gratifica a sus «embajadores» (¡predicadores del bourbon!) poniendo sus nombres en las barricas de Maker's Mark y les permite adquirir una botella de «su» barrica.
- **Publicita la existencia del ecosistema.** Si te tomas la molestia de apoyar un ecosistema, has de convertir a ese ecosistema en parte integral de tus esfuerzos de ventas y marketing. Por ejemplo, el Harley Owners Group (HOG) queda a sólo un clic de la página principal de la compañía.



Durante las pruebas finales de este libro (sí, mis libros se prueban como el *software*), una lectora comentó que esta discusión sobre el ecosistema sólo era aplicable a «empresas tecnológicas, relativamente grandes y, por lo tanto, me excluyen de forma total a mí y a pequeños jugadores como yo». Ya sabéis cómo odio

los modelos excluyentes, de modo que os daré mi opinión sobre su comentario.

Para empezar, los objetivos principales de un ecosistema son ayudarte a ofrecer un producto o servicio mejores y obtener credibilidad, demostrando que el ecosistema existe. Cualquier participante externo forma parte de tu «ecosistema». Por ejemplo, un grupo de gente que te aconseja es un «consejo asesor», de modo que, justo aquí, ya tienes los inicios de un ecosistema.

En segundo lugar, espero que no pienses que los fanáticos de la ingeniería que fundaron las empresas tecnológicas de Silicon Valley ya sabían que estaban creando gigantes. Estas empresas se crearon partiendo del modelo «dos chicos en un garaje» y, para sorpresa y deleite de sus fundadores, se convirtieron en grandes éxitos con enormes ecosistemas. Puede que crees la próxima empresa multimillonaria, de modo que no te impongas límites artificiales. Si creas un ecosistema (todos los ecosistemas empiezan siendo pequeños), tal vez te conviertas en el próximo Google, Cisco, YouTube o Microsoft.

Diversifica el equipo

Un equipo diverso ayuda a hacer perdurar la cautivación porque la gente con historiales, perspectivas y conocimientos variados mantiene la frescura y la importancia de una causa. En cambio, cuando un rey desnudo dirige un reino de sicofantes y clones, la causa está abocada a la mediocridad.

Personas con diferente edad, formación, género, raza, nivel económico, religión, cultura, estado civil y tamaño de vivienda enriquecen y añaden relevancia a tus empeños. Además, quieres contar con gente que ofrezca puntos de vista distintos dentro de la organización:

- **Defensor.** El defensor se pone del lado de los clientes, creyentes y seguidores y hace proselitismo de aspectos como los precios más bajos, la mayor rapidez de entrega, el servicio posventa gratuito y el mayor compromiso *online*. Es el líder de los creyentes dentro de la organización.
- **Escéptico.** El escéptico aporta una actitud de duda ante las noticias tanto positivas como negativas. Cuestiona las ideas para mejorarlas. No hay que confundir al escéptico con el cínico: el escéptico duda; el cínico lo sabe.
- **Visionario.** El visionario tiene una idea clara de cómo evolucionarán tu tecnología y el mercado. A menudo, el visionario no es el mejor gestor que puedes encontrar, pero necesitas a alguien que anticipe las necesidades de tus creyentes antes de que ellos mismos sean capaces de articular esas necesidades.
- **Adulto.** El adulto hace que las cosas ocurran de una manera eficiente, con los costes ajustados y legalmente. Complementa bien al visionario anticipador porque es quien controla el retrovisor, los golpes laterales y lo que ocurre arriba y abajo.
- **Predicador.** El predicador vende el sueño de cómo tu causa puede mejorar la vida de la gente. Utiliza la emoción, el intelecto y la persuasión, pero rara vez el dinero, para lograr que la gente crea tanto en tu causa como tú mismo.

- **Recaudador de fondos.** El recaudador de fondos cierra tratos. Este papel puede significar vender espacios publicitarios, o convencer a una fundación para que done dinero a tu organización sin ánimo de lucro. La gente cree que vender es fácil, hasta que intentan hacerlo ellos mismos.

Llenar tu organización con una mezcla variada de gente y capacidades, o, al menos, de personas capaces de cumplir con muchos papeles distintos, es una buena manera de hacer durar la cautivación. No hay exceso de diversidad en una causa que está pensada para permanecer.

Fomenta la capacidad de difusión

Los fans de los Grateful Dead, como los clientes de REI, personifican la interiorización de valores. Para sus seguidores, el atractivo de los Dead es su música, sumada a un vínculo espiritual de amistad y crecimiento conjunto. El grupo empezó en la década de los sesenta y ahora tiene fans de tercera y cuarta generación: su cautivación ha perdurado mucho tiempo.

Un motivo de su longevidad es que la banda ha apoyado la propagación de su música. Mientras la Asociación de la Industria Discográfica de Estados Unidos (RIAA, por sus siglas en inglés) denuncia a las abuelas por compartir música a través de las redes entre pares, los Grateful Dead animan a los asistentes a sus conciertos a grabar su música y difundirla.

Sí, lo has leído bien.

Según David Meerman Scott y Brian Halligan, en su libro *Marketing Lessons from the Grateful Dead*, el grupo no se limita a hacer la vista gorda con los «grabadores» de sus conciertos, sino que los anima de manera expresa a colocar equipos de nivel profesional detrás de sus propios equipos de sonido para garantizar que obtienen una buena calidad de sonido. Y los grabadores pueden pedir ser colocados en las zonas especiales reservadas para ellos. Hasta hay un apartado dedicado a los grabadores en la página web de los Grateful Dead.[\[36\]](#)

El único límite que se les pone a los grabadores es que no pueden utilizar sus grabaciones para fines comerciales. Aparte de eso, quedan libres para difundir la música. Con los años, la difusión de la música registrada por grabadores logró atraer a más gente a los conciertos y ayudó a incentivar las ventas de la música de los Grateful Dead.

Probablemente los Grateful Dead sobrevivirán a muchos grupos con derechos más restrictivos, porque ellos han animado a la gente a disfrutar con libertad de su música.

Mi anécdota personal, por Chris Anthony



Chris Anthony es asesor de relaciones con los clientes en Richmond, Indiana. En su anécdota personal, nos cuenta cómo Disney lo hechizó de por vida cuando la responsable de uno de sus restaurantes se preocupó más allá de su deber para atenderle.

EN 2007, ESTÁBAMOS PASANDO NUESTRA LUNA DE MIEL EN

Walt Disney World, alojados en un hotel de fuera del recinto Disney. La noche anterior, un miembro del personal del hotel había intentado entrar ilegalmente en nuestra habitación. La reacción de la dirección del hotel fue: «Tendría que haber cerrado la puerta con doble vuelta». Nos pasamos todo el día preocupados y asustados; apenas prestamos atención al parque que estábamos visitando. Luego fuimos a cenar a Jiko, en la Animal Kingdom Lodge.

Mientras esperábamos, le contamos a Sarah, la responsable de turno del restaurante, lo que nos había sucedido. Ella nos pidió que aguardáramos y desapareció por una puerta de personal. Al volver, llevaba unas llaves de hotel y nos dijo: «Cancelad la habitación de ese hotel. Os podéis quedar aquí, en el Animal Kingdom Lodge y os igualaremos el precio. Lo que os han hecho es inaceptable».

Nuestra luna de miel podía haber quedado arruinada por culpa del miembro del personal del hotel, pero, en cambio, Sarah, en representación de Walt Disney World, la convirtió en algo asombroso. No lo hemos olvidado, y nunca nos alojamos en otro lugar.

8 Cómo usar la tecnología de empuje

«Como no entendemos demasiado bien el cerebro, siempre estamos tentados de utilizar el modelo de última tecnología para intentar entenderlo. Cuando era niño, constantemente nos decían que el cerebro era como una centralita de teléfonos. («¿Qué otra cosa podría ser?») Me hizo gracia ver cómo Sherrington, el gran neurocientífico inglés, pensaba que el cerebro funcionaba como el sistema de telégrafos. Freud comparaba a menudo el cerebro con los sistemas hidráulico y electromagnético. Leibniz lo comparaba con un molino, y me dicen que en la Antigüedad griega se creía que el cerebro funcionaba como una catapulta. En la actualidad, por supuesto, la metáfora es el ordenador digital.»

John R. Searle

Estamos en la edad dorada del saber cautivar porque nunca llegar a la gente ha sido tan fácil, tan rápido ni tan barato. A lo largo del libro, de vez en cuando he hecho alusión a cómo usar la tecnología, pero los dos capítulos siguientes se centran en el tema. Este capítulo explica cómo usar la «tecnología de empuje» –presentaciones, correo electrónico y Twitter– para cautivar a la gente.

Principios generales

¿Qué haría Dale Carnegie con el Twitter? Su libro *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* se publicó en 1937. Desde entonces se han vendido más de quince millones de ejemplares, y todavía hoy, el libro está entre los doscientos más vendidos en Amazon. ¿No es estupendo?

A Dale Carnegie le encantaría Twitter. Lo utilizaría para llegar a sus clientes antes y con más frecuencia. Ampliaría su mercado llegando a personas de todo el mundo conectadas a internet. Carnegie también enseñaría a sus clientes a usar Twitter para hacer amigos e influir aún más sobre la gente.

Cómo ganar amigos e influir sobre las personas se sigue vendiendo porque ofrece una serie de principios de larga duración. Si Carnegie hubiera basado su libro en la tecnología de 1937, dudo que la gente siguiera comprándolo. Al fin y al cabo, en 1937 el coste medio de un coche nuevo eran 760 dólares; *Blancanieves y los siete enanitos* era la película de mayor éxito y por primera vez la BBC usaba una unidad móvil (para televisar la coronación del rey Jorge VI).

Espero que *El arte de cautivar* también sea un libro importante durante varias décadas. Por eso, he aquí una lista de principios que deben aplicarse a las tecnologías que no puedo predecir:

- **Involúcrate rápido.** Cuando la gente te llama, responde con rapidez. Rapidez, en 2011, significa en menos de un día. Hay poca gente que responda rápido, y eso significa que no utilizan la tecnología como una eficaz herramienta para cautivar. Por suerte para ti, eso significa que el que responde rápido es poco común y, por lo tanto, más encantador.
- **Atrae a muchos.** No te centres en los ricos, famosos y la gente que

tradicionalmente ha resultado ser influyente. Trata a todo el mundo por igual y responde a tantos como puedas. No sabes nunca quién puede convertirse en tu más valioso seguidor y amigo. Recuerda: los «don nadie» son los nuevos «alguien» en un mundo en el que las comunicaciones están abiertas de par en par.

- **Involúcrate a menudo.** No esperes captar a la gente sólo unas pocas veces y ser capaz de cautivarla. Cautivar es un proceso, no un suceso. Has de seguir atrayéndolos, incluso cuando parezca que hacerlo tiene poco valor. De la misma manera que son pocos los que se involucran rápido, son pocos los que lo hacen a menudo, de modo que, también aquí, es fácil destacar.
- **Usa medios variados.** En general, cuantos más tipos de medios utilices, más cautivador resultarás. El texto solo es muy del siglo XIX. Ahora tenemos la imagen, el vídeo, los chats en directo y el audio; ¿y quién sabe lo que nos habrá aportado el futuro para cuando leas estas líneas?
- **Aporta valor.** Los principales tipos de valor son: 1) indicadores de contenidos útiles, inspirados o divertidos; 2) información, observaciones o contenidos personales; y 3) consejos y ayuda. Cuando encuentras estas tres joyas, tienes que transmitirlos a tus amigos y seguidores para ayudarlos a extraer más valor de los recursos virtuales.
- **Reconoce.** Reconoce a cualquiera que te haya ayudado a localizar la información valiosa que tú ofreces a los demás. Es lo que se conoce como *hat tip* o saludo. Además, deja comentarios positivos cuando leas algo que te guste. Son acciones que equivalen a una nota de agradecimiento. Cuanta más luz aportas a los demás, más brillas tú mismo.
- **Ofrece el beneficio de la duda.** Supón que las personas son honestas, listas y decentes –no falsas, estúpidas y conflictivas–. No pierdas las formas cuando te comuniques digitalmente, y asume que todo lo que haces es público y permanente, de modo que estás dejando huellas para que todo el mundo pueda verlas siempre.
- **Acepta la diversidad.** Cuanto más amplio y flexible sea tu punto de vista, más encantadora resulta tu presencia virtual. Es posible que estés equivocado, o que haya explicaciones, métodos y perspectivas alternativos. Aceptar la discrepancia es una filosofía viable. Pero en la aceptación de la diversidad también hay límites, como indico en mi siguiente punto.
- **No aceptes cualquier tontería.** Si das a la gente el beneficio de la duda y te ofenden, no lo toleres. Mi teoría es que si piensas que alguien es un cretino, la mayoría de la gente que observa en silencio la situación piensa como tú.

Es lo que llamo «La teoría de Guy sobre el perfecto conocimiento de los cretinos». Si no aceptas las imbecilidades, cautivarás a los observadores silenciosos a los que les gusta que tengas el coraje de negarte. Sencillamente, no llesves tu reacción al terreno personal; critica la opinión, la idea o el punto de vista, pero no a la persona.

- **Limita la promoción.** Limita la cantidad de promoción que haces. Al contrario de lo que opinan los fascistas de los medios sociales, hay límites. Si no más de

un 5 % de tus *tweets*, posts y actualizaciones son promocionales, todo va bien. Pero si nadie se queja, es que no estás promocionando lo suficiente. Como norma, cuanto más valor ofrezcas, más promoción puedes permitirte hacer de tu causa.

- **Desvela tus conflictos.** Lo menciono en el capítulo 3, «Cómo ganarte su confianza», pero es lo bastante importante como para repetirlo: desvela tus conflictos. Hay dos motivos para hacerlo: primero, es lo más honesto. Segundo, si has cautivado a la gente, las causas que apoyes le interesarán. Así, desvelar tus conflictos es una buena forma de marketing.

Estos principios son aplicables a cualquier aspecto menos la telepatía, los viajes por el tiempo, el control del pensamiento y los trasplantes de cerebro. Sin embargo, si estas técnicas están algún día a nuestra disposición, cambiar las mentes, los corazones y los actos de las personas tal vez ya no requiera cautivarlos y, de todos modos, la gente ya no leerá este libro.

Presentaciones

«La palabra es poder: la palabra es para convencer, convertir, imponer. Sirve para sacar a otro de su mal razonamiento y llevarlo a tu buen razonamiento.»

Ralph Waldo Emerson

Aunque me encantan los principios generales, odio los libros endebles que dejas a medias (o «apagas») cuando te encuentras preguntándote: «¿Y mañana qué tengo que hacer de manera distinta?». El resto de este capítulo ofrece puntos de acción y sugerencias concretas para utilizar las tecnologías que existen en 2011. El primer tema abordado son las presentaciones.



Si crees que las presentaciones no son capaces de cautivar es que no has visto una bien hecha. Imagina el impacto del libro de Al Gore *Una verdad incómoda*. En el transcurso del ciclo vital de una organización, su dirección deberá hacer presentaciones ante sus potenciales empleados, inversores, clientes, asesores, socios, periodistas, bloggers, reguladores y, con suerte, bancos inversores.

Las herramientas más habituales para hacer presentaciones son el PowerPoint y el Keynote, aunque no es imprescindible que utilices tecnología. Al fin y al cabo, la clave de una buena presentación es una gran causa. Suponiendo que tienes algo magnífico, he aquí las claves para cautivar con tu presentación:

- **Customizar la introducción.** He aquí un secreto: los grandes oradores hacen la misma presentación una y otra vez (¿cómo, si no, podrían perfeccionarla?), pero estos oradores son tan buenos que su público no se da cuenta. Sin embargo, hay una parte del discurso que sí hay que cambiar, y ésta es el principio. Hasta estas alturas del libro no te he garantizado nada, pero te garantizo que seducirás a tu público, al menos los primeros cinco minutos, con una introducción hecha a su medida.

Piensa en *customizar*, no en acostumbrar: «Es un placer para mí estar hoy aquí, bla, bla, bla». Para *customizar* mis discursos yo utilizo imágenes. Por ejemplo, cuando hablé al departamento de impresión de HP, utilicé fotos de todas las impresoras y faxes Hewlett-Packard que tengo en casa y en el despacho. Cuando hablé en S. C. Johnson, mostré al auditorio imágenes de los productos Pledge y Windex que guardamos bajo nuestras picas. ¿Y qué crees que mostré cuando hablé para Rubbermaid?

Pero mis mayores esfuerzos los aplico cuando hablo en una ciudad extranjera. Acostumbro a llegar con un día de antelación para ampliar mis horizontes y tomar fotos de lo que me cautiva de ella. Si no tengo la oportunidad de dar una vuelta, tomo fotos de mi público y las proyecto en mis diapositivas de introducción.



Con una vaca sagrada en Mumbai.



Tomando *haggis* de Crombie's en Edimburgo.



Observando una pata de elefante en el Palacio de Bangalore.



Saludando a Jesús con las dos manos en Río de Janeiro.



Comprobando el tamaño de las pelotas de los emprendedores rusos en Moscú.



Hockey sobre hielo con el presidente de las Calgary Flames.



Probándome un fez en el Grand Bazar de Estambul.



El brazo de uno de los asistentes al congreso de la Surf Industry Manufacturers Association.

He aquí algunos ejemplos de fotos que he usado en mis charlas por ciudades de todo el mundo.

- **Vende tu sueño.** Los cautivadores no venden productos, servicios o empresas. No piensan en términos del coste de los bienes vendidos, o en cristal, silicona, acero, piel y plástico. Steve Jobs no está pensando: «¿Cómo logro que la gente invierta 188 dólares en piezas con un contrato de dos años con AT & T?».

Los que cautivan venden su sueño de un futuro mejor; relaciones sociales más atractivas, un entorno más limpio, una experiencia al volante que te hará vibrar o el futuro de la edición. Este punto de vista es la esencia de una presentación que transforma a las personas. Las hace pensar en lo que podría ser, no en lo que es. Permite al cautivador captar la energía de su público y luego devolvérsela a un nivel todavía más amplio.

- **Piensa en «guión», no en «discurso».** Nancy Duarte, de Duarte Design, recomienda que pensemos en la presentación como en un guión de una película en tres actos. El acto 1 presenta la historia y lo que es. El acto 2 presenta el nudo de lo que «podría ser». El acto 3 resuelve el argumento y cuenta cómo hacer que suceda. Hay más discursos aburridos que películas aburridas; tal vez sea porque los oradores no utilizan un esquema de guión.
- **Escenifica.** Usa imágenes evocadoras, vídeos potentes y demos vibrantes de productos para lograr que tu presentación resulte emocionante. El objetivo es aportar información que inspire y que llame a la gente a entrar en acción. Y, por cierto, las diapositivas de texto rara vez cautivan, de modo que cuantas menos palabras muestres en la pantalla, mejor.



Steve Jobs y una diapositiva minimalista.

- **Abrevia.** Como regla de tres, cuanto más texto necesitas para lanzar un mensaje, menos idea tienes de cómo hacerlo y más mediocre es la causa. Mi pauta se llama la norma 10-20-30: haz una presentación con diez imágenes, en veinte minutos y con una tipografía no inferior a treinta puntos.
- **Practica.** Practica tu presentación hasta que la aborrezcas. Y luego practica más.

Si te crees que Steve Jobs sube al escenario y se come a la platea con tan sólo pestañear, te equivocas. Se pasa horas preparándose..., y es Steve Jobs. Imagina el tiempo que el resto de nosotros debemos practicar.

- **Prepara a tu público.** Llega pronto al auditorio para que puedas circular por entre el público. Eso te aportará dos beneficios: el primero, ganarás confianza porque entablarás amistades que querrán verte triunfar. El segundo, esta interacción, por breve que sea, aumenta el apoyo que te dará el público.
- **Habla mucho.** Mi último consejo es que hagas tu presentación todas las veces que puedas, porque la repetición mejora la retórica. Cuando lleves cien veces, tal vez pienses que ya la ha visto todo aquel que tenía que verla, pero te equivocarás. Por ejemplo, Al Gore calcula que hizo la presentación de *Una verdad incómoda* más de mil veces.

Finalmente, si tienes una hora por delante, mira la charla más cautivadora que he dado en mi vida. Es del congreso de 2006 de The Indus Entrepreneur, y aquel día se alinearon para mí todas las fuerzas del universo: un público lleno de energía, una sala en la que sólo se podía estar de pie, fans de mis textos y la suerte de que fui precedido por unos oradores muy aburridos. No fue tanto que yo estuviera excitado, sino que el público me excitó. El momento culminante fue cuando el público me pidió que siguiera hablando, a pesar de que los responsables del congreso trataban de sacarme del escenario.

Correo electrónico

El correo electrónico es para millones de personas el principal método de comunicación digital. Tal vez las actualizaciones de Facebook u otras formas de redes sociales acaben sustituyéndolo, pero no será hasta después de unos años del momento en que escribí este libro, de modo que, por el momento, dominar el correo electrónico sigue siendo importante. He aquí algunos consejos para usarlo como herramienta de cautivación:

- **Obtén una dirección electrónica real.** Si quieres que te tomen en serio, tu dirección ha de contener el dominio de tu organización –en vez de otros como aol.com, gmail.com o yahoo.com–. El uso de este tipo de servicios de correo es un síntoma de que no estás totalmente dedicado a tu causa, lo cual hará que la gente se pregunte por qué debe importarles.
- **Haz que alguien te presente.** El reto del e-mail es lograr que los que no te conocen, o quienes filtran su correo, te lean. La mejor manera de hacerlo es lograr que te presente alguien conocido y respetado por el receptor. Sólo la gente más entregada lee los correos no solicitados sin una presentación o contacto previos.
- **Personaliza el «asunto».** Aunque alguien te presente al receptor, el asunto del correo sigue siendo importante porque ayuda a decidir si éste leerá o no el

mensaje. Si el receptor no te conoce o no te ha sido presentado, el «asunto» del mensaje es esencial.

Los tipos de asuntos que funcionan incluyen la mención de alguien a quien el receptor conoce («Su esposa me dijo que le escriba»); la indicación de que la persona está familiarizada con tus intereses («¿Te gustaría ir a un partido de los Sharks?») o con tu empresa («Otra fuente de noticias para Alltop»); o el peloteo descarado («Me encantó *El arte de cautivar*»).

- **No más de seis frases.** De los cientos de miles de correos que la gente me ha enviado, no soy capaz de recordar ninguno que fuera demasiado breve. Por el contrario, el 95 % son demasiado largos. La extensión ideal son seis frases o menos, y no debe contener nada más que la siguiente información: 1) por qué te pones en contacto (véase «peloteo» en el párrafo siguiente); 2) quién eres; 3) cuál es tu causa; 4) qué quieres; 5) por qué debería ayudarte el receptor; y 6) cuál es el paso siguiente.
- **Peloteo.** Una manera políticamente más correcta de decirlo sería «Haz los deberes», pero el resultado es el mismo. Tu primera frase debe indicar que te pones en contacto con el receptor por una buena razón y que sabes algo de esa persona. Por ejemplo, «Te sigo en Twitter y me he fijado en que a menudo cuelgas *tweets* sobre fotografía. Mi empresa ha desarrollado una nueva manera para ayudar a los principiantes a tomar mejores fotografías».
- **Minimiza los archivos adjuntos.** Los archivos adjuntos son un rollo, y son muchos los que no los abren por temor a los virus. Por tanto, debes evitar adjuntar archivos en tu mensaje inicial. Si una vez presentado, el receptor expresa interés, entonces le puedes pedir permiso para mandar adjuntos.
- **Pide algo concreto.** Si hay algo peor que un correo electrónico que te pide demasiadas cosas, es uno que no te pide nada, o que no deja clara la intención del emisor. Si captas el interés y la atención de alguien, haz algo con ellos. Por ejemplo, pídele que visite tu página web o que mire un vídeo. Si después de leer tu mensaje, el receptor se pregunta por qué le has mandado el e-mail, significa que has desaprovechado una oportunidad.

He aquí un ejemplo de correo electrónico que me causó efecto. Nada más leerlo, me instalé la aplicación en el iPhone. Es un poco largo, pero contiene todos los elementos básicos: peloteo, explica lo que hace, demuestra que sabe lo que a mí me interesa y me pide algo.

De: Priya Kane <priya.kane@micello.com>
Fecha: 1 de julio, 2010 4:49:58 PDT
A: "guy@alltop.com" <guy@alltop.com>
Asunto: iPhone/Droid App Review

Hola, Guy:

Soy Priya Kane y soy representante de la empresa de planos de interior Micello. En

pocas palabras, Micello lleva el Google Maps a los espacios interiores. Hemos hecho una aplicación compatible con el iPhone y el Android que permite a los usuarios navegar por lugares concurridos, como aeropuertos, centros comerciales y campus universitarios mediante mapas interactivos.

Además, los planos Micello tienen funciones especiales, como una ventana de búsqueda para determinar la ubicación de edificios, navegación interior/indicaciones punto por punto, y actualizaciones al minuto de los planos para facilitar la interacción entre usuarios.

En Micello hemos estado siguiendo las actualizaciones de tu blog durante un par de meses y entendemos que tienes un público amplio de seguidores. Por tanto, queríamos informarte de nuestra aplicación cartográfica con la esperanza de que te animes a probarla y, tal vez, a hacer una reseña positiva de la misma.

Nos encantaría escuchar tu reacción y tus comentarios sobre la aplicación, y si te decides a escribir una nota sobre la misma te quedaríamos inmensamente agradecidos. Si necesitas recibir más información, puedes ponerte en contacto conmigo en priya.kane@micello.com.

Gracias,
Priya Kane
Micello
<http://micello.net/>

Twitter

Twitter es la herramienta para cautivar más potente que he utilizado a lo largo de mi carrera profesional. Su poder supera el de las páginas webs y los blogs porque es un medio de empuje. Eso significa que la gente no tiene que visitar tu blog o tu página web para leer tus mensajes («*tweets*»), sino que quienes siguen tu cuenta de Twitter verán que has colgado un mensaje siempre que se conecten al servicio.

Empieza

Para empezar, hay tres maneras de mejorar tu utilización del servicio:

- **Acicala tu foto.** En general, en las fotos, los hombres salen peor que las mujeres, pero la mayoría debería elegir una foto mejor. El atractivo físico no es necesario, pero, al menos, pon una foto que esté bien enfocada y con una iluminación correcta. Asegúrate de que tu músculo zigomático mayor (el responsable de las patas de gallo) está excitado. He aquí una prueba rápida: haz doble clic en tu foto. ¿Ha aumentado de tamaño? ¿Está borrosa? ¿Se te ven rojos los ojos?
- **Ofrece un perfil descriptivo.** La información de tu perfil es tu tarjeta de visita, tu currículum, tu declaración de posicionamiento y tu frase de lanzamiento. Asegúrate de que tu perfil ofrece toda la información posible sobre tu historial, intereses y capacidades.



Guy Kawasaki

@GuyKawasaki Silicon Valley, California

Puedo contestar a la pregunta: «¿Qué es interesante?». Cofundador de Alltop. Antiguo jefe predicador de Apple. Autor de El arte de cautivar.

<http://www.facebook.com/enchantment>

- **Repite tus tweets.** Hay gente que discrepa sobre este punto, pero yo repito mis *tweets*. Y lo hago porque Twitter es como la suma de la CNN, *The New York Times*, Reuters y Associated Press hinchados de esteroides y enrollados en una sola cosa. No debes dar por supuesto que tus seguidores han visto tu tweet si lo cuelgas una sola vez, porque viven en diferentes zonas horarias. Es el mismo motivo que tiene la CNN y ESPN para repetir las mismas noticias y reportajes a lo largo del día.

Cuelga enlaces que informen

Para cautivar a través de Twitter, necesitas posicionarte como alguien a quien vale la pena seguir, añadiendo valor al *stream* Twitter de las personas. Al menos hay tres maneras de hacerlo: links que informen, la implicación manual y las promociones de marketing.



britneyspears Britney Spears

@msleamichele NADIE puede ayudarme a pasarlo bien en una visita al dentista... Britney

20 Oct

Si eres famoso, como Lance Armstrong, Britney Spears (véase arriba) o Barack Obama, anunciar que ir al dentista es un mal rollo tal vez te baste. Sin embargo, en el caso de la mayoría de nosotros, a nadie le importa la serie que estamos mirando, lo larga que es la cola que tenemos por delante en el Starbucks o si el gato ha hecho una voltereta.

	nytimes <i>The New York Times</i> Menos implicados, los votantes jóvenes afirman sentirse abandonados. http://bttu,ns/9evBIT Hace 1 hora
	nytimes <i>The New York Times</i> Nuestras ciudades: poner el foco en la carrera por el Senado no la har bajar del cuadril tero. http://nyti.ms/cil4tH Hace 1 hora
	nytimes <i>The New York Times</i> Giants 4, Rangers 0: la perla de los rookies tiene a los Giants a punto de ganar un t tulo. http://nyti.ms/cil4tH Hace 2 horas
	nytimes <i>The New York Times</i> Los cobradores de deudas se enfrentan a un riesgo: la rampa del escritor. http://nyti.ms/cil4tH Hace 2 horas
	nytimes <i>The New York Times</i> Para los donantes, el voto sienta una base para 2012. http://nyti.ms/cil4tH Hace 3 horas
	nytimes <i>The New York Times</i> ImClone ExJefe se embarca en una nueva aventura biotecnol gica. http://nyti.ms/cil4tH Hace 4 horas

Mejor cuelga enlaces que lleven a la gente a leer noticias, vídeos e imágenes que sin ti no habrían conocido. El reto está en descubrir un buen número de enlaces que atraigan a tus AFS (amigos, fans y seguidores). Te lo dice alguien que lo sabe: encontrar buenos contenidos cuesta mucho, así que te doy cinco métodos que te facilitarán el trabajo:

- **Pon lo tuyo.** Si tú o tu organización generáis contenidos para vuestra página web o blog, da salida a estos contenidos por Twitter. Organizaciones como Mashable, CNN y el *New York Times* (véase antes) cuelgan enlaces a los contenidos que generan. Si estás en el negocio de generar contenidos, eso te puede funcionar muy bien.
- **StumbleUpon.** Cuando te apuntas a StumbleUpon, indicas los temas que te interesan. Entonces, cuando «te tropiezas» (*stumble*), el servicio te dirige a páginas webs y blogs que tratan de estos temas y que otros usuarios del StumbleUpon han destacado. Para sacar el máximo partido de StumbleUpon,

instala la versión en forma de barra de herramientas en tu buscador. Como aproximadamente otras 14.846.969 personas, yo utilizo la versión de Firefox porque me permite elegir las categorías y compartir páginas vía Twitter, Facebook y correo electrónico.

	VirginAmerica Virgin America @ArielSacote Sentimos lo del cambio de puerta de embarque! Esperamos que hayas podido dormir un rato durante el vuelo. 28 Oct
	VirginAmerica Virgin America @Austinheap Gracias! Esperamos volver a tenerte a bordo muy pronto. 28 Oct
	VirginAmerica Virgin America @RichCoulcher LAX o SFO, t eliges! 27 Oct
	VirginAmerica Virgin America Vamos, Orlando, pru banos. Haremos que valga la pena. Los novatos tienen un 20 % de descuento (+ tasas/tarifas/restr) en esta página: http://vgn.am/6014HY2 27 Oct
	VirginAmerica Virgin America El temporal en JFK está retrasando las salidas y llegadas durante el día de hoy. Gracias por vuestra paciencia. Rogamos consultar el estado de tu vuelo en http://vgn.am/6013Hct . 27 Oct

- **SmartBrief.** La gente tan lista de esta empresa escudriña cientos de noticias y selecciona las mejores para docenas de asociaciones del sector. Luego la empresa pone estos boletines a disposición de todo el mundo. Lo único que hay que hacer es ir a su página web o suscribirse a su *newsletter* por correo electrónico para gozar de sus esfuerzos y experiencia. Puedes pensar en SmartBrief como en un filtro de noticias astuto y humanizado.
- **Alltop.** Imagina una versión *online* de la sección de revistas de una librería, excepto que ésta tiene 850 temas distintos y son gratuitas. Alltop agrega las noticias por temas, presenta las cinco noticias más recientes de entre las mejores páginas webs y blogs especializados y te da un avance de cada noticia. No hay manera más fácil de ojear temas para mantenerse al día con las noticias. (Revelación: soy cofundador de Alltop.)
- **Estudiantes en prácticas.** Puedes contratar gente –normalmente, en prácticas– para que busque información por ti. Por entre 10 y 20 dólares/hora hay muchas personas listas y bien dispuestas que peinarán internet en busca de buenos

contenidos para ti. Es una de estas ocasiones en las que invertir dinero en un problema puede funcionar.

Lo que prueba si tus links son informativos es si la gente los encuentra tan fascinantes que los reenvían (*retweet*) a sus seguidores. De hecho, actualmente el *retweeting*, y no la imitación, es la forma más sincera de halago.

Implica a la gente manualmente

Con links informativos simplemente emitidos puedes llegar lejos. Mashable, CNN y el *New York Times* lo demuestran porque son cuentas muy seguidas. Sin embargo, no he visto cuentas de Twitter respondiendo a las personas, de modo que no son tan cautivadoras como podrían ser.

El motivo por el que las organizaciones no implican de manera manual a la gente es que eso conlleva mucho esfuerzo, y que no es un esfuerzo escalable: ¿cómo pueden responder a cientos de miles de seguidores? No es extraño que teman abrir las compuertas: «Si empezamos a responder a la gente, pronto el volumen se nos llevará por delante y el público esperará que nos comprometamos con él para siempre». Tienen razón: sucedería. El tema es si el esfuerzo vale la pena, comparado con otras inversiones en marketing.

Puedes adivinar mi respuesta: en la actualidad, Twitter es una de las maneras más baratas y eficaces de hacer participar y cautivar a la gente. Empresas como Virgin America, Dell, Comcast, Ford y Cisco responden a preguntas y aceptan quejas a través de Twitter, así que tú también puedes hacerlo, si te importa lo suficiente y sacas bastante valor de estos esfuerzos.

Por ejemplo, Comcast apoya la participación tanto en Twitter como en Facebook con sólo diez personas. Al menos, haz una prueba de participación manual; podrías contratar a un MBA menos, ahorrarte el equivalente a 100.000 dólares anuales y pagar a dos empleados de medios sociales. Descubrirás que no hay nada que cautive tanto a la gente en Twitter como una organización que responde a los *tweets*.

Promociona tu causa

El tipo de contenido final son las promociones de marketing. Tal vez la idea de eso como contenido te haga retroceder, pero si buscas una ganga en material de Dell (véase la página siguiente) o en un billete de Virgin America, este tipo de tweet es aceptable, y hasta bienvenido.

	DellOutlet Dell Outlet Último día de oferta! Hasta un 25 % de descuento en todos los PC seleccionados de la gama DellOutlet Home (+ envío gratuito en 3-5 días). Encuentra tus cupones en http://del.ly/6012Ham . 29 Oct
	DellOutlet Dell Outlet Último día de oferta! Hasta un 25 % en cualquier portátil Latitude. Encuentra tus cupones en http://del.ly/6018Hai . 29 Oct
	DellOutlet Dell Outlet Sin trucos, solo buenos tratos. Promoción online ahora mismo. Hasta un 25 % de descuento en todos los PC seleccionados de la gama DellOutlet Home, http://del.ly/6018Hjs . 25 Oct
	DellOutlet Dell Outlet Comprueba nuestra oficina online en Dell Outlet Business... Hasta un 25 % en cualquier portátil Latitude. Encuentra tus cupones en http://del.ly/6019HnR . 25 Oct

Para utilizar Twitter como mecanismo de promoción debes establecer tus propios parámetros, pero un 5 % de tus entradas es un buen objetivo en cuanto a este tipo de tweet. Observa que en la imagen de la pantalla de los *tweets* de DellOutlet se promocionan sus productos y a la vez se ofrece apoyo a sus clientes. Eso es un buen ejemplo de uso de Twitter para vender y asistir.

Dale un aire personal

Me he guardado mi mejor consejo Twitter para el final: lleva la participación manual al extremo. Antes de responder a alguien, mira su perfil para poder enviarle un tweet más relevante. Hay poca gente que se tome esta molestia. He aquí un ejemplo del aspecto que tiene un intercambio realmente personal. Empieza con este tweet mío sobre una foto que encontré de mis padres con John Wayne.



Guy Kawasaki Guy Kawasaki

Foto de mis padres con John Wayne! <http://om.ly/zOlK>.

Hace 1 hora

Una de mis seguidoras me respondió con este tweet:



SabineMcElrath Sabine McElrath

@GuyKawasaki: ¡Foto de mis padres con John Wayne! <http://om.ly/zMDn> ¡Tu madre es impresionante!

Hace 17 horas

Consulté su perfil y vi que era aficionada a la gastronomía:



Sabine McElrath
@SabineMcElrath ver perfil completo
Maine
Coach, asesora de medios sociales, glotona, fanática de todo lo culinario, propietaria de una Triumph, alma renacentista, <http://www.smcurent.com>

Ésta fue mi respuesta después de saberlo:



Guy Kawasaki **Guy Kawasaki**
@SabineMcElrath Bueno, gracias por tus amables palabras sobre mi madre. Por cierto, has visto <http://food.alltop.com/>?
Hace 17 horas

Y ésta fue su respuesta a mi respuesta personalizada:



SabineMcElrath **Sabine McElrath**
@GuyKawasaki: ¡Un placer! Demasiadas cosas a explorar en <http://food.alltop.com/> ¡Me siento como una mosca ahogándome en una copa de Pinot Grigio!
Hace 6 horas ☆ Favoritos ↺ Retweet ↻ Repetición

Twitter tiene páginas de perfil, y la gente las completa. Allí tienes toda la información para que impliques a la gente de la manera más personalizada y cautivadora.



Mi anécdota personal, por Garr Reynolds

Garr Reynolds es escritor y asesor de presentaciones, residente en Nara, Japón. En esta anécdota personal nos cuenta su fascinación por Japón y cómo el país ha influenciado sus charlas y presentaciones.

ME CRIÉ EN UNA CASA GRANDE DE LA PLAYA DE SEASIDE, OREGÓN.

Nuestro jardín tenía un aire japonés, con un estanque con peces y grandes faroles de piedra. Un día, jugando en la playa después de una tormenta, encontré un precioso vidrio pulido que se había soltado en alta mar de un barco pesquero japonés. Lo guardé en mi habitación porque me hacía pensar en una tierra exótica que estaba al otro lado del Pacífico, al otro lado de la ventana de mi habitación.

A los veinte y pico años me fui a Japón, en un programa de intercambio de estudiantes. Japón me cautivó de inmediato, pero me llevó tres años adaptarme a su cultura. En aquellos primeros años, me puse a estudiar el idioma y la historia japonesa, además del zen y sus muchas artes, como el sumi-e, la ceremonia del té, el ikebana, el teatro No y otras.

Con la ayuda de la experiencia y el estudio me fui deshaciendo de los tópicos y las ideas preconcebidas sobre Japón y empecé a apreciar la extensión y

profundidad de su cultura y las lecciones que cualquiera dispuesto a aprender podía extraer de ella. Y, aunque cuando volvía a Estados Unidos me lo pasaba muy buen, Japón me seguía atrayendo: estaba cautivado.

¿Qué tiene Japón? Es una combinación de muchas cosas. La gastronomía (*washoku*), por ejemplo, es estéticamente apetitosa y a la vez nutritiva y deliciosa. Se da importancia al diseño y a la presentación. El servicio al cliente, el respeto por el «honorable cliente», no tiene parangón en ningún otro lugar del mundo. Y las yuxtaposiciones son omnipresentes: complejidad y sencillez, modernidad y diseño tradicional, herramientas de tecnología punta y tradición.

En general, la experiencia de vivir en el extranjero te abre la mente y amplía tus puntos de vista. Eso es especialmente cierto en una cultura antigua como Japón, que abraza valores como la paciencia, la cooperación y la humildad. Japón me ha enseñado a apaciguar mi atareada mente porque me ha inculcado el arte de ver las cosas desde otros puntos de vista.

Mi familia vive en una casa que nos construimos en la tranquila campiña de Nara, entre jardines zen, bosques de bambú, santuarios shinto y templos budistas. Estoy absolutamente cautivado por la profundidad y extensión de la cultura japonesa y por sus lecciones sobre diseño, economía y armonía con el entorno.

Las artes tradicionales japonesas me han enseñado el valor que tiene el espacio vacío, y la importancia de la amplificación a través de la simplificación y la sugestión visual, y ahora aplico estas lecciones a las presentaciones y al diseño de libros.

El final del capítulo siguiente contiene más información sobre la aplicación que ha hecho Garr de los principios japoneses.

9 Cómo usar la tecnología de arrastre

«La función de la musculatura es tirar, no empujar, excepto en el caso de la lengua y los genitales.»

Leonardo da Vinci

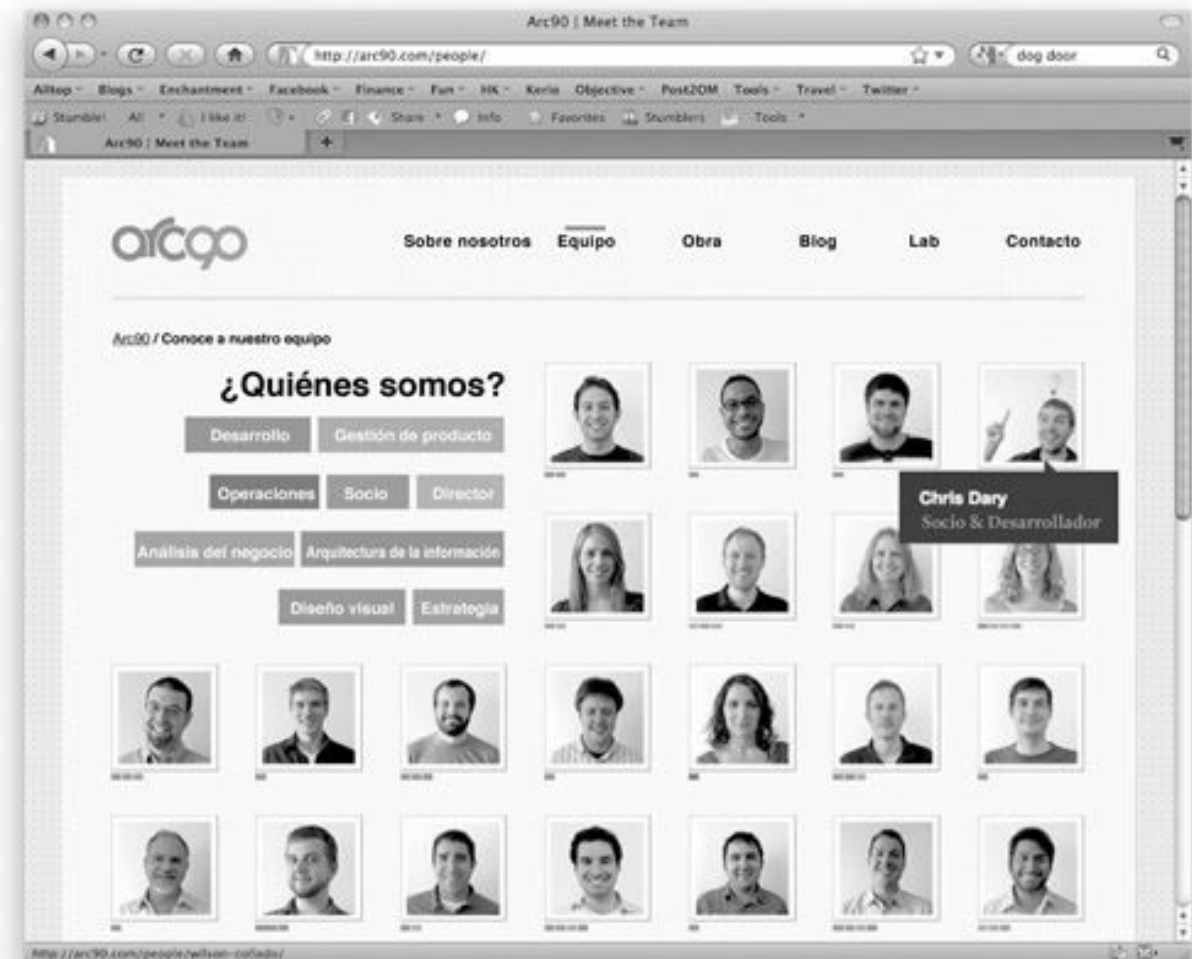
La tecnología de empuje (o *push*) lleva tu historia a la gente. La tecnología de arrastre (o *pull*) acerca la gente a tu historia. La ventaja de la tecnología de arrastre es que puedes ofrecer grandes cantidades de información –en comparación con, por ejemplo, los 140 caracteres de un tweet–. Este capítulo explica cómo arrastrar a la gente hacia ti y cómo sacar el máximo provecho de su atención cuando visitan tu página web, blog, o tu perfil Facebook, LinkedIn o YouTube.

Páginas webs y blogs

Para distribuir grandes cantidades de información, vender tu producto y dar asistencia y descargas, las páginas webs y los blogs son difíciles de superar. He aquí lo que puedes hacer para sacar el máximo partido de su poder de seducción:

- **Ofrece un contenido de calidad.** Esto es una obviedad, pero es tan obvio que a las organizaciones se les escapa. Una página web o un blog sin un contenido útil o entretenido no tiene nada de atractivo. Eso no significa que tus contenidos deban gustar a todo el mundo, pero tu página ha de atraer al segmento de población al que intentas cautivar.
- **Refréscalo a menudo.** Las páginas webs y los blogs que cautivan no son folletos que cuentan un argumento de marketing y que no cambian. Un buen contenido que no cambia puede ser bueno, pero no durante mucho tiempo, y la gente no volverá a visitar tu blog o página web si no aportas material nuevo a menudo. Idealmente, deberías actualizar el contenido cada dos o tres días.
- **Pasa de tu iluminación (y del Flash).** Tal vez pienses que mola mucho que cada vez que la gente entra en tu web salga un vídeo de sesenta segundos. Hay algún creativo que lo piensa. Con él ya son dos personas en todo el mundo. Bueno, tres, si contamos a la madre del creativo. Pasa de tu iluminación y del Flash, y deja que la gente entre en tu página directamente, a menos que quieras arriesgarte a que aborten la visita, o a que sólo la visiten una vez.
- **Hazla rápida.** Es una lástima que cuando todo el mundo puede ir a tu página tenga que esperar a que se cargue. El usuario pretende tener acceso inmediato, y no hay ninguna excusa para que una página web o un blog tarden más que unos cuantos segundos en cargarse.
- **Salpícalo de gráficos e imágenes.** Gráficos, fotos y vídeos añaden interés y encanto a una web o un blog. En caso de duda, utilízalos en exceso y no peques de prudente, con la excepción de las intros de Flash *front-end*.

- **Ofrece una página de «Preguntas más frecuentes».** A la gente le encantan las «preguntas más frecuentes» (FAQ en las páginas en inglés), porque permiten ir al grano. Selecciona las preguntas más frecuentes de tu causa y respóndelas en un apartado, para ahorrar a tus visitantes la molestia de tener que buscar la información.
- **Diseña una página tipo «Sobre nosotros».** Los visitantes no deberían nunca tener que preguntarse lo que hace tu organización y por qué lo hace. Ofrece toda esta información en una página «Sobre nosotros». La confusión y la ignorancia son enemigas del cautivador.
- **Ayuda a navegar al visitante.** Facilita que la gente encuentre en tu página o blog lo que busca. Además, un esquema de la página ayuda al visitante a hacerse una idea del contenido de la misma.
- **Presenta al equipo.** Poca gente desea tratar con una organización sin cara, sin nombre y sin alma. Una buena página tipo «¿Quiénes somos?» resuelve este problema. Mira este fantástico ejemplo de Arc90, un taller de diseño de Nueva York.
- **Optimiza las visitas desde varios dispositivos.** Sea cual sea el aparato desde el que la visualicen, tu página web y tu blog deben verse bien. Una página diseñada para portátiles u ordenadores de sobremesa no funcionará bien en un teléfono móvil o un iPad, de modo que crea versiones específicas para cada aparato que la gente use para acceder a tu página.



- **Ofrece métodos múltiples de acceso.** A cada cual lo suyo: hay gente a la que le gustan las páginas webs y los blogs, otros prefieren los titulares RSS, las listas de correo electrónico, las páginas de Facebook o los *tweets*. Ofrece muchos métodos para captar a los visitantes y facilita la identificación de estas opciones en tu página web.

Una página que representa la mayoría de estas cualidades es «1000 Awesome Things». Así es como la describe su creador:

Me llamo Neil Pasricha y soy un tipo anónimo de treinta años que en junio de 2008 creó 1000 Awesome Things con el objetivo de escribir sobre algo asombroso cada día de la semana.

Empecé en un momento en que mi vida se derrumbaba. Mi mejor amigo se suicidó y mi esposa y yo nos separamos. Vendimos la casa y me mudé a un pequeño apartamento, e intenté hacer que las cosas volvieran a su cauce hablando cada día de una cosa pequeña, sencilla y universal que nos alegra la vida, como los días de nieve, el olor de las panaderías o hacer estallar las burbujas de plástico de los envoltorios protectores.

Internautas de todo el mundo apoyaron Awesome things desde el principio y lo recomendaron a sus amigos, y éstos a sus amigos. Nuevos visitantes de nuestra página nos ayudaron a ganar el premio al mejor blog (Best Blog Award) dos años seguidos y a sacarlo en forma de libro.

Esta primavera, *The Book of Awesome* sale en todo el mundo.

Sinceramente, es algo increíble y estoy totalmente atónito y superado. Pero, por encima de todo, sólo quiero decir «gracias».

La página contiene descripciones breves, que provocan la sonrisa de quien las lee, de gestos amables; por ejemplo, cuando los invitados a una cena en tu casa lavan los platos, aunque les hayas pedido que no lo hagan, o cuando alguien a quien le gusta la corteza de la pizza te la da a ti. Obseva la página de bienvenida de la web para ver cómo puedes cautivar a la gente a través de una página web.



Facebook

«Sólo utilizo la musculatura como tema de conversación, como quien pasea una pantera por la calle 42.»

Arnold Schwarzenegger

Si Facebook fuera un país, en 2010 hubiera sido el tercero del mundo en número de habitantes, tras China y la India, pero por delante de Estados Unidos. Cautivar a los miembros de Facebook, por tanto, es lógico y razonable. Cuando estaba redactando este libro, me enfrenté al dilema de crear una página web o una página de fans en Facebook. Elegí la opción Facebook por tres motivos:

- **El número de usuarios de Facebook es enorme y está formado por el tipo de personas que podrían estar interesadas en este libro.**
- **El proceso de crear una página de fans en Facebook es rápido, fácil y, por lo tanto, barato.** Para que crearan la página, le he pagado unos 1.750 dólares a una empresa de creación llamada HyperArts Web Design.
- **La plataforma Facebook incluye la posibilidad de comentar, colgar fotos, colgar vídeos y compartir la funcionalidad.** Todas estas aplicaciones son gratuitas.
- **La plataforma Facebook admite aplicaciones de terceros.** Si la plataforma Facebook no puede hacer algo, normalmente se puede encontrar una aplicación

barata o gratuita que lo hará.

- **Las identidades de los usuarios de Facebook son más fiables.** Por ejemplo, en una página web cualquiera puede colgar un comentario usando cualquier identidad. Cuando la gente comenta a través de Facebook es mucho más probable que sea la persona real.
- **La función «me gusta» y «compartir» de Facebook son fabulosas.** Esta funcionalidad permite a la gente correr la voz sobre tu causa. Una vez has cautivado a la gente con tu página de fans, quieres también que hagan correr el encanto.

Mari Smith es coautora de *Facebook Marketing: An Hour A Day* y la autora principal de *The Relationship Age*. *Fast Company* la bautizó como «La Flautista de Hamelín de Facebook». No soy experto en el uso de Facebook (al menos sé lo que no sé), de modo que le pedí que me explicara cómo se puede utilizar Facebook para cautivar a la gente. Éstas son sus técnicas preferidas:

- **Añade una «ficha de llegada» a tu página de fans.** Una ficha de llegada es una sencilla nota de bienvenida con gráficos *customizados* y, de manera opcional, un mensaje en forma de vídeo. El objetivo de esta ficha es incitar a los visitantes a unirse («Me gusta») a tu página de seguidores. Para los que te visitan por primera vez es un lugar para entender tu presencia en Facebook y orientarse.

The screenshot shows a Facebook page for the book 'Enchantment' by Guy Kawasaki. The page layout includes a top navigation bar with the Facebook logo and a search bar. Below this, there's a header section with the book title 'Enchantment' and the author's name 'Guy Kawasaki'. The main content area features a book cover on the left, a description of the book in the center, and a 'Like' button on the right. The page also includes a sidebar with links to 'Edit Page', 'Promote with an Ad', and 'Add to My Page's Favorites'. The bottom of the page has a 'See All' link for insights.

Cambiado a la página de FB de Enchantment.

- **Utiliza la lista de amigos.** Para gestionar mejor los amigos que tienes, crea listas de gente importante. Así podrás ver más con más facilidad tu «Canal de noticias» a diario, y con rapidez seleccionar «Me gusta» y «Comenta» para seguir alimentando estas importantes relaciones.
- **Utiliza tu perfil personal para tus redes profesionales.** Crear un perfil personal te permite llegar a mucha gente y añadir a personas seleccionadas como amigos, colgar comentarios en sus muros y entablar relaciones clave. Pero controla tus actualizaciones de estatus y los contenidos que cuelgas porque nunca se sabe quién los lee en su canal de noticias.
- **Utiliza las etiquetas @ de manera estratégica.** Puedes tener hasta seis «etiquetas @» en un post/actualización del muro (en tu página de perfil o de fans), que consisten en una mezcla de páginas de amigos, fans, acontecimientos o grupos. Utiliza las etiquetas @ para dar las gracias, reconocer y cautivar a la gente.
- **Ofrece una zona para que tus fans se promocionen ellos mismos.** Para hacer honor a tus fans y minimizar los mensajes de *spam* en tu muro, ofrece a tus fans su propio foro de discusión. Especifica cómo y dónde quieres que cuelguen su contenido. Por ejemplo, Mari Smith tiene un popular foro, que lleva ya tiempo, en el que anima a los fans a promocionar sus cuentas de Twitter.

- **Responde a los post de los fans personal y rápidamente.** Implementa una estrategia eficaz de participación (puede que necesites la ayuda de otros miembros de tu equipo) y responde a los comentarios y las preguntas de tus fans. Personaliza tus respuestas y llámalos por su nombre de pila para dar un toque informal.
- **Sorprende a tus fans.** De vez en cuando, da un toque de emoción a tu página de fans mediante iniciativas como «El viernes de los fans» o «Día de compartir blogs» e invítalos a compartir sus vínculos en tu muro. ¡Cada post en tu muro crea una visibilidad viral de tu página por todo Facebook!
- **Ofrece regalos especiales.** Mediante la aplicación Facebook de tu página de fans, puedes añadir contenido a medida, como una pestaña o un elemento en la columna izquierda, incluyendo una *opt-in box*. Ofrece a tus fans alguna descarga gratuita que tenga valor y, como resultado, verás crecer tu lista de mensajes. Luego puedes seguir alimentando la relación con tus fans a través del correo electrónico.
- **Chatea con tus fans en directo.** A tus fans les encantará chatear contigo en vivo de vez en cuando. Utiliza las aplicaciones Vtype o Ustream para conectar el vídeo en directo y haz que tus fans interactúen y chateen. Prueba también la aplicación Clobby (Chat Lobby) para chatear con tus fans en tiempo real. A ellos les encantará por el elemento del directo, y te destacarás de los demás en Facebook.
- **Involucra a tus fans en la creación de producto y de contenido.** Cuando crees nuevos productos o busques ideas para nuevas entradas del blog, involucra e incluye a tus fans de Facebook. A esto se le llama *crowdsourcing*. También puedes convocar un concurso. Wildfireapp.com es una buena opción para introducir concursos en Facebook.

Facebook, con su base de usuarios que supera la población de muchos países, es un mecanismo muy potente para cautivar. A pesar de su tamaño, para cautivar a la gente Facebook requiere una forma personalizada e informal, en oposición a las técnicas de marketing de masas.

LinkedIn

Es una simplificación, pero podría decirse que Facebook es social y LinkedIn es económico. Y eso es porque la mayoría de la gente utiliza Facebook para su vida social (aunque tal vez Mari Smith por sí sola sea capaz de cambiarlo) y LinkedIn para establecer contactos de trabajo o encontrar empleo. Quizá debas usar ambos servicios para optimizar tus esfuerzos para cautivar.

Hazte un perfil estupendo

El punto de partida de usar LinkedIn como herramienta para cautivar es completar tu perfil. Si sólo incluyes información básica como tu empresa actual y tu formación, no

estás sacando el máximo partido a LinkedIn.

Completar tu perfil con todos los elementos clave de tu vida (formación, experiencia laboral, afiliaciones y actividades) aumenta tu visibilidad, porque LinkedIn utiliza esta información para conectarte. (Cuando estaba redactando este libro, revisé mi perfil de LinkedIn ¡y me di cuenta de que estaba anticuado! Es otra cosa para tener en consideración: ¡mantén el perfil al día para optimizar los contactos!)

Hazte visible

Hay dos maneras más de permitir que más gente te encuentre y se ponga en contacto contigo. Primera, participa en actividades de LinkedIn Answers. Es la parte de LinkedIn en la que la gente pregunta y responde. LinkedIn organiza las preguntas por temas, como gestión, marketing y ventas, tecnología e internacional. Ofrece buenas respuestas, plantea buenas preguntas y brillarás como una estrella.

Segunda, el directorio de grupos de LinkedIn contiene miles de grupos especializados. Por ejemplo, hay más de trescientos grupos para planificadores de actos. Una vez dentro de un grupo, participa en las discusiones para aumentar tu visibilidad y entrar en el círculo de información del grupo.

Busca

Hasta ahora nos hemos centrado en optimizar LinkedIn por su funcionalidad de arrastre; es decir, aumentar tu visibilidad y permitir que otras personas te encuentren. La otra mitad del valor de LinkedIn es permitirte buscar a gente, saber cuáles son sus intereses, consultar sobre su reputación y enterarte de cómo son las organizaciones por dentro. He aquí lo que quiero decir:

- **Busca por nombre.** La búsqueda más simple es mediante el nombre de una persona. Si está en LinkedIn, encontrarás su perfil, así como el de quienes están vinculados a él. Tal vez ya conozcas a algunas de estas personas, pero podrás identificar a la gente con la que ambos se relacionan. Ellos podrían ayudarte a contactar con quien tú deseas.
- **Busca por empresa.** Si necesitas ponerte en contacto con una empresa, pero no conoces a nadie que trabaje allí, puedes buscar en LinkedIn el nombre de la empresa y ver los perfiles de sus empleados. Entonces podrás visualizar las conexiones que compartes con la organización.
- **Encuentra intereses compartidos.** Una vez has encontrado a gente en LinkedIn, puedes enterarte de cuáles son sus intereses e historias –al menos, si han completado sus perfiles–. Saber que fuisteis a la misma universidad, que habéis trabajado en la misma empresa, que practicáis el mismo deporte o que salís con la misma gente es una buena manera de llamar la atención de una persona cuando le envías un correo electrónico u os reunís por primera vez.
- **Consulta la reputación de la gente.** Los candidatos astutos a puestos de trabajo

aportan referencias de personas que saben que dirán cosas positivas de ellos, pero tú deberías obtener además referencias independientes. Puedes usar LinkedIn para encontrar a personas que hayan trabajado en la misma empresa durante el mismo período y consultarles sobre los candidatos.

LinkedIn también es útil cuando te propones para un nuevo puesto. Puedes buscar a gente que ha trabajado para tu futura jefa y preguntarles si es buena dirigiendo.

- **Explora las empresas.** LinkedIn puede ofrecerte información sobre tendencias dentro de las empresas. Por ejemplo, quizá descubras que la mayoría de los altos cargos de la empresa tienen MBA de Harvard y han estudiado en universidades de la Ivy League. LinkedIn también puede revelarte que los empleados están abandonando una empresa para trabajar para un competidor – así que, tal vez, deberías plantearte ir directamente al competidor–. No limites tu uso de LinkedIn para llegar a personas y empresas para las que quieres trabajar o a las que deseas vender. También puedes utilizarlo para explorar a tu competencia, socios y proveedores. Nunca se sabe suficiente de todo ese tipo de organizaciones.
- **Intégrate en un nuevo equipo.** Éste es un consejo potente para ayudarte a cautivar a la gente cuando empiezas en un nuevo empleo: usa LinkedIn para saber más cosas de tus compañeros. Eso te ayudará a establecer relación más rápidamente con gente que no conoces.

Lo que hay que retener es que LinkedIn es una poderosísima herramienta para cautivar porque te permite encontrar gente, conectar con ella, buscar pasiones compartidas y enterarte de su reputación.

YouTube

Greg Jarboe es presidente y cofundador de SEO-PR, además de autor de *YouTube and Video Marketing: An Hour a Day*. Dicho de otro modo, es como la Mari Smith de YouTube (o Mari Smith es como el Greg Jarboe de Facebook). No soy experto en YouTube, de modo que le pedí que me ayudara a explicar cómo utilizarlo para cautivar.

Ofrece valor intrínseco

Lo primero que me enseñó Jarboe es que el contenido de vídeo capaz de cautivar ha de aportar valor intrínseco a los que lo miran. Este valor tiene cuatro formas:

- **Inspiración.** YouTube ha sacado a la luz miles de historias inspiradas de ánimo y coraje. Por ejemplo: Jake Olson, una joven víctima de cáncer: <http://www.YouTube.com/watch?v=dX0ovhkgR7s>.
- **Entretenimiento.** Hay vídeos que son simplemente desternillantes. Por ejemplo:

los mensajes en vídeo del chico Old Spice: http://www.youtube.com/watch?v=E_S5jy28PEg y *United Breaks Guitars* <http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>.

- **Ilustrativos.** Son documentales parecidos a los que ofrecen PBS o el Discovery Channel. Por ejemplo *Worse Than War* [«Peor que la guerra»], un documental sobre el genocidio. <http://www.YouTube.com/watch?v=w7cZuhqSzzc>.
- **Educativos.** Los vídeos educativos enseñan a hacer cosas y a usar productos. Por ejemplo: el arte de doblar una camiseta en dos segundos. <http://www.YouTube.com/watch?v=An0mFZ3enhM>.

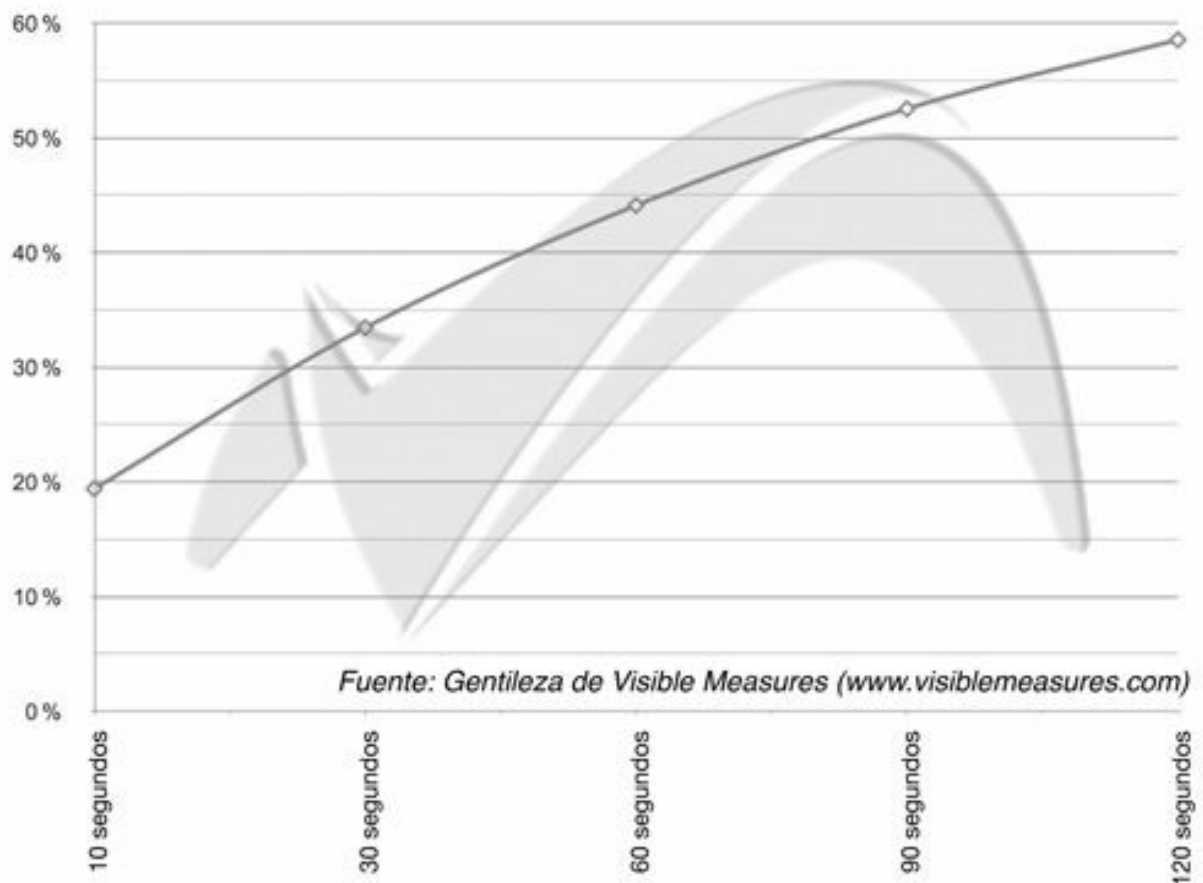
(Una manera de recordar estas cuatro categorías es mediante el acrónimo que forman, IEIE.)

Un aspecto importante: a menudo el objetivo de las empresas es crear un «vídeo viral». Ya sabes, de esos que en pocos días ven millones de personas; por ejemplo, los vídeos del chico Old Spice: es el tipo de vídeo que toda empresa desea que hubiera creado su cara agencia publicitaria.

No lo conviertas en tu objetivo. La suerte hace que un vídeo se convierta en viral, y «tener suerte» no es una buena estrategia. El objetivo adecuado es aportar una oferta regular de vídeos que resulte inspiradora, amena, ilustrativa o educativa y que, con el tiempo, acabe cautivando.

Respetar la brevedad

Lo segundo que Jarboe me enseñó fue que los vídeos más populares son breves. A pesar de su eslogan, *Broadcast Yourself* (algo así como «Difúndete tú mismo»), YouTube no es un medio de difusión. Lo que sí es, es la comunidad de vídeos virtuales más popular del mundo.



Período de abandono del visionado de vídeos.

En septiembre de 2010, mis amigos de una empresa llamada Visible Measures analizaron más de cuarenta millones de videoclips breves (de cinco minutos o menos) que representaban siete mil millones de visitas. Comprobaron que el 19,4 % de los espectadores abandonan el visionado dentro de los primeros diez segundos. Mientras que el 44 % lo hace a los sesenta segundos.[37] Las conclusiones de Visible Measures demuestran por qué los vídeos que cautivan en YouTube suelen ser breves. No es de extrañar que vídeos tan populares como *Charlie bit my finger-again!* (http://www.youtube.com/watch?v=_OBlgSz8sSM) y *Evian Roller Babies* (http://www.youtube.com/results?search_query=evian+roller+babies&aq=0) sólo duran aproximadamente un minuto.

El otro elemento clave que hay que extraer de estas conclusiones es que tus vídeos deben empezar rápidamente porque la gente decide si parar o seguir en los diez primeros segundos. Si en este tiempo no los has cautivado, ya no lo conseguirás. De modo que no crees vídeos con un lento crescendo y que resultan interesantes al cabo de un minuto, porque para entonces muchas personas ya habrán dejado de mirarlos.

Puedes saber más sobre los patrones de visionado de tu público visitando el Insight tab. En los informes que contiene podrás comprobar las visitas a tus vídeos y la demografía de los visitantes. Los documentales son la excepción a esta regla, pero los datos son claros: asegúrate de que tus vídeos son breves y amables y empiezan con algo sorprendente.

Fomenta el descubrimiento, el intercambio y la identidad

Suponiendo que tienes contenido IEIE de formato breve, las siguientes son tres tareas que debes realizar para utilizar YouTube para cautivar. La primera, ayudar a la gente a descubrir tu vídeo. ¿Sabías que la cifra de búsquedas en YouTube está sólo por detrás de la de Google? He aquí tres maneras de lograr que te funcione:

- **Palabras clave.** Las palabras clave relevantes pueden contribuir a que el contenido de tu vídeo llegue a los usuarios interesados. Para saber cómo elegir las palabras clave adecuadas, utiliza el menú desplegable de sugerencias de YouTube, analiza lo que otras personas han elegido como términos clave de contenidos parecidos y usa las mismas. Prueba también la herramienta de sugerencias de palabras de YouTube. Finalmente, puedes usar la pestaña Discovery del YouTube Insight para acceder a las palabras que usan las personas para encontrar tu vídeo.
- **Título, descripción y etiquetas.** Una vez determinadas las palabras clave, asegúrate de que tu vídeo las incluye en el título, descripción y etiquetas. Eso ayudará a que la gente pueda descubrir tus vídeos en los resultados de búsqueda y en «Vídeos relacionados». Si quieres incluir tu marca en el título, debes ponerla siempre al final. Haz la descripción y las etiquetas lo más detalladas posible.
- **Thumbnails.** Una vez que YouTube ha procesado tu vídeo, genera tres imágenes representativas en miniatura. Puedes seleccionar una de ellas como miniatura de tu vídeo. Como le dice el Guardián del Grial a Indiana Jones: «Debes elegir, pero debes hacerlo con inteligencia». Piensa cuál es la miniatura más atractiva. Ten en cuenta que las miniaturas con contenido sexual, violento o explícito pueden hacer que YouTube restrinja el acceso a tu vídeo.

En segundo lugar, anima a la gente a compartir al máximo tus vídeos. YouTube ofrece tres maneras muy útiles de hacerlo: incluir los vídeos en otras webs y blogs, compartir enlaces a vídeos a través de actualizaciones de servicios como Facebook y Twitter y enviar por correo electrónico el enlace.

En tercer lugar, créate un grupo de seguidores y una credibilidad personal en YouTube. Te asegurarás de que más gente mire tus vídeos. Puedes lograrlo dejando comentarios interesantes, útiles o amenos en los vídeos de otras personas y uniéndote a grupos de YouTube. Aumentar tu visibilidad atraerá a la gente hacia tus vídeos.

Finalmente, puedes usar el Google Moderator en tu canal de YouTube. El Moderator es una plataforma social que te permite solicitar ideas o preguntas acerca de cualquier tema, y tu comunidad puede votar las mejores en tiempo real. Nick Kristof, del *New York Times*, utiliza el Moderator para responder a preguntas sobre sus viajes por todo el mundo.

Piensa en japonés

El libro de Garr Reynolds *Presentación Zen: Ideas sencillas para el diseño de*

presentaciones contiene una lista de diez principios estéticos japoneses. Comparto aquí su lista porque esta sabiduría japonesa puede ayudarte a potenciar la eficacia cuando utilices la tecnología.

Además, soltar unos cuantos términos extranjeros te hará parecer más culto y encantador –y eso ya es razón suficiente para incorporarlos a tu vocabulario.

- **Kanso.** Elimina las sobras y expresa las cosas de manera simple y llana. Aplicación: reduce la paja de tu presentación, de tu página web y de tu blog, también de tus correos electrónicos, *tweets* y actualizaciones de Facebook y LinkedIn.
- **Fukinsei.** Utiliza la asimetría o la irregularidad para lograr el equilibrio. Aplicación: emplea fotos asimétricas en tu web y en tus presentaciones. Busca en Google la «regla de los tercios» para saber más sobre el poder de la asimetría en fotografía.
- **Shibui.** Entiende y no entres en los detalles de las cosas. Aplicación: reduce la táctica de venta agresiva en cualquier forma de comunicación.
- **Shizen.** Transmite naturalidad mediante la ausencia de pretensiones y artificios. Aplicación: simplifica las propiedades del interfaz de usuario de tu web y elimina el llamativo vídeo de introducción de la página.
- **Yugen.** Usa sugerencias sutiles y simbólicas, en vez de obviedades. Aplicación: crea una presentación que conmueva a la gente en vez de llevarlos a la sumisión y, probablemente, al aburrimiento.
- **Datsuzoku.** Trasciende el hábito, la fórmula y el convencionalismo. Aplicación: huye del cansino método de texto y listados punto por punto mediante el uso de fotos evocadoras y diagramas simpáticos. O no utilices para nada PowerPoint y Keynote.
- **Seijaku.** Alcanza un estado de serenidad y calma energética. Aplicación: elimina los elementos discordantes e intrusivos de tu blog y página web.
- **Wa.** Abraza la armonía y el equilibrio y evita la autoafirmación. Aplicación: funde las necesidades de tus clientes, empleados y accionistas en un enfoque ganador y de «creador de pasteles».
- **Ma.** Aporta un vacío espacial o el silencio para ofrecer un punto focal. Aplicación: elimina la ostentación de tus transparencias y aumenta el espacio blanco en tus presentaciones, web y blog.
- **Yohaku-no-bi.** Aprecia la belleza de lo que se sugiere, no se afirma ni expresa. Aplicación: en tus esfuerzos por cautivar, no sigas vendiendo la moto una vez convencido el cliente.

Y no olvides mi aportación a los conceptos japoneses: *bull shiitake*, o «caca de la vaca», es el resultado de extender mentiras, imprecisiones y conclusiones sin base y de manera descarada.



Mi anécdota personal, por Meryl K. Evans

Meryl K. Evans es escritora *freelance* en Plano, Texas. En esta anécdota nos cuenta cómo la televisión (¡tecnología de empuje!) con un decodificador de subtítulos, le abrió todo un cautivador mundo de entretenimiento.

MIS PADRES NUNCA TUVIERON QUE PREOCUPARSE PORQUE YO mirara demasiada televisión, nací sorda y era incapaz de leer los labios de la gente que aparecía en pantalla. Me gustaban los dibujos animados y «Barrio Sésamo», pero hacía mucho deporte y estaba la mayor parte del tiempo fuera de casa.

En 1983 recibí una caja que ocupaba más que dos DVR apilados. Era mi primer decodificador de subtítulos. No había más de diez programas, a lo sumo, que tuvieran subtítulos. Fue difícil encontrar algo donde aparecieran palabras en la pantalla contándome quién había dicho qué. Y entonces encontré a Bond. Ahora pillaba todos los chistes y me enteraba del último plan maligno del malo de la película. Ya no tenía que preguntar a mi familia: «¿Qué ha dicho? ¿Qué ha pasado?».

Y luego conocí a los Carrington. Por primera vez, miraba una serie fundamental y experimentaba la tortura de esperar toda una semana antes de saber qué sucedería en «Dinastía». Una de mis mejores amigas también era fan. Coincidíamos en la clase de inglés de octavo y hablábamos de la serie. ¡Fantástico!, era mi primera conversación de pasillos sobre una serie televisiva.

Mis padres también me aficionaron al teatro musical. Un día de junio descubrí algo que jamás había creído posible: los Tony Awards. Con subtítulos. Al fin podía seguir las palabras de las canciones que había visto en el teatro local. Gracias a la entrega de los Tony Awards y a programas especiales como «The Night of 100 Stars at the Palace», subtitulados, aprendí muchas canciones de memoria porque podía seguir las en un reproductor de música.

10 Cómo cautivar a tus empleados

«Nos levantamos temprano para ir a la faena que nos place, y nos entregamos a ella con alegría.»

William Shakespeare

He aquí otra palabra japonesa: *bakatare*. Significa «estúpido» o «tonto» y es la descripción idónea de la gente que cree que los empleados desencantados pueden cautivar a los clientes. Este capítulo explica cómo cautivar a la gente que trabaja para ti para que, a su vez, ellos sean capaces de cautivar a los demás.

Motívalos

Por muy contrario a la intuición que suene, el dinero no suele ser el único motivo, ni siquiera el primero, para amar un trabajo. Motivar a las personas no es tan sencillo como darles dinero a cambio de resultados, como si fueran máquinas dispensadoras. Ofrecer a los trabajadores la oportunidad de alcanzar el dominio de lo que hacen, la autonomía y el sentido de la misión es más importante que el dinero.

- **Dominio.** Las personas quieren mejorar su capacidad y su competencia..., cierto, para ganar más dinero, pero también para mejorar en la práctica de algo que les interesa. ¿A quién le gusta hacer mal algo que hace ocho horas al día?
- **Autonomía.** La autonomía significa que la dirección no debe estar constantemente diciéndole a las personas lo que han de hacer y cómo. Cuando una organización permite que la gente trabaje de manera autónoma, transmite la convicción de la dirección de que los empleados son competentes y dignos de confianza. Por lo tanto, establece los objetivos y quítate de en medio.
- **Misión.** Es el más importante de los tres factores, y se refiere al significado que da la organización a su actividad. Dicho de otro modo, qué hace la organización para mejorar el mundo.

La misión de FedEx es dar tranquilidad a las personas cuando necesitan la certeza absoluta de hacer llegar algo a algún lugar. La misión de Target es democratizar el diseño. La de eBay, democratizar el comercio. La sensación de que se cumple una misión importante es un elemento clave de la satisfacción de los empleados.

Sin embargo, ofrecerles el dominio, la autonomía y la misión no significa que puedas infrapararles. Si los remuneras a la baja, les estás comunicando que no los valoras demasiado, de modo que págales un sueldo justo y permíteles lograr los tres factores que constituyen la motivación, y cautivarás a tus empleados.

Dales las herramientas para hacer lo correcto

«Norma n.º 1: El cliente siempre tiene razón. Norma n.º 2: En caso de duda, consúltese la

Normas del restaurante Hyman's Seafood en Charleston, Carolina del Sur

Tus mejores empleados quieren servir y complacer a tus clientes. Esta actitud se expresa a través de la manera en que trabajan los buenos empleados; ya sea que tengan como misión crear algo, fabricarlo, mandarlo, venderlo, apoyarlo o revisarlo.

Se preocupan, y mucho. El dinero no es lo único que los motiva. También les importa la satisfacción de cuidar a los clientes y hacerlos felices. El problema es que las organizaciones no dejan que sus empleados lo hagan. Sin darse cuenta, mediante normativas que están pensadas para evitar pérdidas, no para producir ganancias, impiden que los trabajadores hagan todo lo mejor por los clientes.

Una manera fácil de cautivar a tus empleados es darles la capacidad de hacer lo correcto por el cliente. Eso significa otorgarles la confianza para que tomen decisiones responsables (también conocido como «autonomía») y para facilitar que tu empresa cumpla su razón de ser (también conocido como «misión»).

Por otro lado, si no permites que tus empleados complazcan a tus clientes, creas desencanto. Eso significa que ya no pueden sentirse bien con ellos mismos, y que los estás colocando en una posición de inferioridad respecto de los clientes insatisfechos o enfadados.

Conclusión: deja que tus empleados hagan lo correcto y los cautivarás. Y ellos, a su vez, cautivarán a tus clientes.

Juzga tus resultados y las intenciones de los demás

A menudo las personas juzgan sus *intenciones* en comparación con los *resultados* de otros: «Yo he intentado cumplir mi objetivo de ventas, pero tú has incumplido el tuyo». Al hacerlo, rara vez encuentran defectos en su rendimiento y casi siempre los encuentran en el de los demás.

Si deseas cautivar a tus empleados, tienes que darle la vuelta a esta actitud: júzgate a ti mismo por lo que has conseguido y a los demás por lo que se habían propuesto. Eso significa que eres más duro contigo mismo que con los demás y que adoptas una actitud comprensiva del tipo: «Al menos, sus intenciones eran buenas».

A la larga, si resulta que obtienen malos resultados de forma reiterada, no podrás seguir juzgándolos por sus intenciones, porque tal vez el problema sea que tú cometiste un error al contratarlos o al formarlos. Al menos tienes que juzgar tus resultados en comparación con los resultados de los otros, y no autoconcederte el beneficio de la duda.

Por cierto, éste es también un muy buen consejo para cómo enfocas tus resultados y las intenciones de tu pareja. Hay muchas probabilidades de que existan buenos motivos que justifiquen los déficits de tu pareja.

Enfréntate primero a tus propias deficiencias

«Buena parte de eso que llamamos gestión consiste en poner trabas al trabajo de la gente.»

Peter Drucker

Siguiendo con el tema de la autocrítica, tienes que tomar medidas activas para averiguar cuáles son tus deficiencias según el punto de vista de tus empleados. Inicia entonces la revisión de tus resultados con los empleados, hablando de cómo pueden haber afectado tus puntos débiles en el rendimiento de ellos.

Tal vez tus deficiencias han provocado deficiencias en aquellos que trabajan para ti. Hay un dicho según el cual si un jefe tiene que despedir a alguien, tal vez la empresa debería despedirlo también a él, porque no debería haber permitido que la situación llegara a ese punto.

Las personas que asumen esta estrategia de autocrítica mejoran como jefes porque se responsabilizan de los malos resultados. Y, además, inspiran a los empleados para que mejoren a través del buen ejemplo que han sentado. Nota: la idea es «inspirar», no «asustar». Los empleados cautivados están inspirados, no intimidados.

Piénsalo: ¿cuántas veces has pasado por una evaluación de tus resultados en la que el jefe empezó diciendo «creo que podría haberte dirigido mejor»? Si empiezas por echarte las culpas a ti mismo y te eriges como principal culpable, rara vez te equivocarás.

Aguántate

De manera coloquial, por *aguantarse* solemos entender «soportar un período de dureza mental, física o emocional sin protestar». A veces te tienes que aguantar y lidiar con la adversidad porque eso es lo que hacen las personas maduras y con personalidad. Y, como premio, cautivarás a quienes trabajan para ti.

Stephen J. Cannell es autor y coautor de varias series de televisión, entre ellas *The Rockford Files*, *The A-Team* («El equipo A»), *Wiseguy*, *21 Jump Street* («Jóvenes policías»), *Silk Stalkings* («Medias de Seda») y *The Commish*. Su anécdota de cómo trabajó con James Garner (en *The Rockford Files*) ilustra lo que significa aguantarse:

[38]

Había ocasiones en las que le mandaba un guión que yo no creía que fuera a funcionar demasiado bien, y él no me decía nada de nada. Muchos de los otros actores con los que había trabajado a lo largo de los años me llamaban y me decían: «Oye, creo que este guión es un poco flojo, habría que hacer esto, cambiar aquello, etc...». Pero Jim, ni una palabra. Nada. Sencillamente, lo hacía. De modo que empecé a pensar que no sabía lo que era un buen guión.

Una vez estábamos en una de esas fiestas de final de temporada y salió el tema de uno de esos guiones dudosos. Jim movió un dedo, señalándome, y me dijo: «No ha sido uno de tus mejores trabajos, Steve».

De modo que aproveché para preguntarle: «De acuerdo, pero ¿por qué nunca me dices nada cuando no te gusta el guión?».

Me respondió: «Te diré exactamente por qué: confío en ti, y en Juanita [Bartlett] y en David [Chase], y sé que si me mandáis un guión que no está a la altura de lo que estamos acostumbrados a hacer, es porque lo habéis hecho lo mejor que habéis podido aquella semana, teniendo en cuenta las presiones que soportáis. Y si os mareo a todos y os obligo a reescribirlo, convertiré un mal guión en cuatro malos guiones.

»Entonces es cuando el departamento de interpretación tiene que salir a dar la cara y poner toda la carne en el asador. Tenemos que salir y conseguir que el guión funcione. Tengo que encontrar mucha más motivación para sacar comedia cuando no la veo reflejada en la página, y tratar de transmitirla al público sin que ellos vean que no era un buen guión».

Caramba. Vaya..., ¡menudo profesional! Y tiene toda la razón: a menudo me he dado cuenta de que, cuando los actores me han dado la vuelta de este modo..., sé que el guión no es todo lo bueno que debería, pero vamos a superarlo e intentemos que el de la semana siguiente sea mejor. No puedes tener veintidós capítulos excelentes; sencillamente, no es posible. Cualquiera que haga series para televisión te dirá lo mismo. Siempre hay alguno que

no es tan bueno.

Al final, añadió: «Nunca me mandaste dos malos capítulos seguidos».

¿Está claro?

No les pidas que hagan lo que tú no harías

Si existe un único principio que puede guiar tu estilo de gestión es que no deberías pedir nunca a la gente que haga algo que tú no harías. Nada hará crecer tanto tu credibilidad y tu fidelidad como eso.

Responde a estas preguntas para hacer una evaluación de la realidad

Acción	¿Lo haces?	¿Les pides a tus empleados que lo hagan?
Viajar por el mundo en clase turista		
Responder a todos los correos electrónicos		
Llegar pronto y marcharse tarde		
Vaciar la papelera		
Hacer fotocopias		

No se trata de que conviertas todas las tareas en algo divertido; eso sería poco realista. Ni siquiera se trata de que tengas que hacer las tareas desagradables; el asunto es que cuando empatizas con los empleados y trabajas codo a codo con ellos, los estás cautivando.

Celebra los éxitos

Una victoria puede superar a cien derrotas, de modo que celebrar el éxito es una buena manera de cautivar a los empleados. Es especialmente cierto si se enfatizan más las victorias en equipo que las individuales, y si se da crédito a todos los empleados implicados. Según Brenda Bence, autora de *How YOU Are Like Shampoo*, celebrar los éxitos produce los siguientes efectos positivos: [\[39\]](#)

- Motiva a los empleados a trabajar con más ganas.
- Une al equipo alrededor de objetivos comunes.
- Levanta el ánimo de los empleados desde las tareas presentes hasta la

celebración.

- Transmite el tipo de objetivos que la organización valora.
- Crea impulso, porque demuestra que se está progresando.
- Les recuerda que trabajan para una organización ganadora.

Un aviso de precaución sobre las celebraciones: los buenos tiempos tientan a las organizaciones a tirar la casa por la ventana en hoteles caros y con comediantes famosos. Esta práctica es un despilfarro de dinero y da un mensaje equivocado a los trabajadores. Los conceptos clave son «diversión» y «tranquilidad», no confundir con «extravagancia» e «impresionante».

El Servicio de Extensión Industrial, de la Universidad Estatal de Carolina del Norte, ofrece un buen ejemplo de una celebración encantadora de un éxito. Aspiraban a crear mil millones de dólares en valor económico para la región y, cuando lograron ese objetivo, lo celebraron con una excursión en autobús por todo el Estado visitando las empresas fabricantes. Esto es un buen ejemplo de festejo acertado.



© Gray Rinehart.

En cada parada de la gira «Manufacturing Makes It Real», los miembros de la NCSU recogían muestras de productos de los distintos fabricantes y las mandaban al gobernador del Estado. Fue divertido para los empleados de la universidad, y también gratificante para los de las empresas visitadas.

Busca un abogado del diablo

Hagamos un poco de historia: de 1587 a 1983, la Iglesia católica nombró a unas cuantas personas para que dieran argumentos contrarios a la canonización de quienes se consideraba aptos para la beatificación. El papel del advocatus diaboli era encontrar defectos en los candidatos para asegurar que los santos rezumaran santidad.

Cuando, con la elección del papa Juan Pablo II, se puso fin a esta práctica, hubo una explosión en el número de canonizaciones. Durante su mandato, la Iglesia canonizó a quinientas personas, frente a las 98 de todos los papados anteriores del siglo XX.

En tu organización, un abogado del diablo que dé argumentos contra la beatificación de las decisiones de la empresa y contra su irreprochabilidad puede tener estas valiosas funciones:

- **Mejorar tu causa.** Para fortalecerse, una organización debe saber qué es lo que falla. Una organización más fuerte se convierte en una causa mejor, y una causa mejor resulta más encantadora para sus empleados (también para sus clientes).
- **Demuestra que agitar la nave resulta aceptable.** La existencia de un abogado del diablo significa que la dirección está abierta a las ideas y perspectivas contrarias, y eso fomenta el pensamiento crítico entre los empleados.
- **Potencia la comunicación interna.** Un abogado del diablo puede hacer de punto de mira al que los empleados desencantados se dirigen para comentar problemas o agravios. Su existencia demuestra también que los empleados tienen derecho a discutir ideas que a menudo son tabú en otras organizaciones.

Mi defensa del abogado del diablo: cualquier práctica que mejore tu causa y tu organización mejora la vida de tus empleados y, además, los cautiva.

Escucha al hermano Bob

Bob Sutton, profesor de la Universidad de Stanford y autor de *Good Boss, Bad Boss: How to Be the Best... and Learn from the Worst*, hizo una lista de las doce creencias de los buenos jefes. Considéralo como un Manifiesto del Buen Jefe.

1. Tengo una idea deficitaria e incompleta de lo que se siente al trabajar para mí.
2. Mi éxito —y el de mi equipo— depende en buena parte de ser el dueño de cosas evidentes y prosaicas, no de ideas o métodos mágicos, ocultos o rompedores.
3. Es fundamental tener ambiciones y objetivos bien definidos, pero pensar mucho en ellos no sirve de nada. Mi trabajo consiste en centrarme en las pequeñas victorias que permiten a mi gente progresar un poco cada día.
4. Una de las partes más importantes y difíciles de mi trabajo es mantener el delicado equilibrio entre ser demasiado firme y no serlo lo suficiente.
5. Mi trabajo es hacer de escudo humano para proteger a mi gente de las

intrusiones, las distracciones y la idiotez externas..., y también para evitar imponerles mi propia idiotez.

6. Me esfuerzo por tener la suficiente seguridad para convencer a la gente de que estoy al mando, pero también la suficiente humildad para darme cuenta de que a menudo voy a equivocarme.
7. Aspiro a luchar como si tuviera razón y a escuchar como si me estuviera equivocando, y a enseñar a mi equipo a hacer lo mismo.
8. Una de las mejores pruebas de mi liderazgo –y de mi organización– es «¿qué ocurre después de que se comete un error?».
9. La innovación es crucial para cualquier equipo y organización, de modo que mi trabajo es animar a la gente a generar y probar todo tipo de ideas nuevas. Pero mi trabajo también es ayudarles a rechazar todas las malas ideas que generamos, y también la mayoría de las buenas.
10. Lo malo tiene más fuerza que lo bueno. Es más importante eliminar lo negativo que acentuar lo positivo.
11. Cómo lo hago es tan importante como qué hago.
12. Por el hecho de ejercer el poder sobre los demás, corro el grave riesgo de actuar como un cabrón insensible, y de no darme cuenta.[\[40\]](#)

Ésta es una lista magnífica para las personas que quieran determinar lo buenas (y cautivadoras) que son como jefes. ¿En cuántas de estas diez características te ves reflejado?

Diles que los quieres

Según Michael Lopp, autor de *Managing Humans: Biting and Humorous Tales of a Software Engineering Manager*, durante el proceso de reclutamiento las dos palabras más importantes que debes decir son «Te queremos».[\[41\]](#) Él cree que una vez que has decidido contratar a un candidato, debes desplegar tu cautivación, comunicarle que lo quieres, hacer que el resto de los empleados se lo lleven a tomar una copa y pedirle que aporte ideas antes de que empiece.

Yo ampliaría el concepto de Lopp más allá de la fase de contratación y a la cotidianidad, ya lleve el empleado trabajando para ti veinte horas o veinte años. Cuando hay mucho paro, quizá creas que las empresas pueden reestructurarse seduciendo a sus empleados. Pero no es así, porque las personas magníficas siempre escasean.

Al final de cada jornada, uno de los activos más preciados de tu organización se marcha a casa. La pregunta es si regresará por la mañana. Un jefe seductor se asegura de que sus empleados sean conscientes de su valor y de que sean valorados. Recuerda las palabras «Te queremos».

Cómo cautivar a los voluntarios

Los voluntarios ayudan a organizaciones de todo el mundo y resultan esenciales para el buen funcionamiento y el éxito de causas educativas, medioambientales, sociales,

religiosas y otros tipos de filantropía. Aunque las técnicas hasta aquí descritas también son aplicables a los voluntarios, estos colaboradores requieren sus propias normas para cautivar:

- **Establece metas ambiciosas.** Los voluntarios quieren saber que lo que hacen es importante y que su participación supone una diferencia. Tu obligación es establecer metas desafiantes y no hacerles perder el tiempo. Si hay algo peor que abusar de los voluntarios, es infrautilizarlos.
- **Dirígelos bien.** Cuando las personas creen en algo, quieren ayudar; y permitirles ayudar todo lo que puedan es tu responsabilidad. Eso incluye una buena planificación y organización de cómo utilizarás sus actividades. Puede que no les estés pagando, pero su tiempo sigue teniendo valor.
- **Permíteles satisfacer sus necesidades.** ¿Por qué se apunta la gente a las organizaciones sin ánimo de lucro? Hay tres motivos principales: **deber** («Tengo que ayudar al colegio de mis hijos»), **pertenencia** («Me gusta hacer cosas con gente») y **aprendizaje** («Aprender una nueva técnica es más importante que el dinero»). Satisface estas necesidades y ya estarás cautivando a tus voluntarios.
- **Asegúrate de que el personal remunerado los aprecia.** Tú y tus empleados debéis creer en el valor de los voluntarios –si no confiáis en ellos, tal vez no deberíais reclutarlos–. A menudo los voluntarios se entregan en cuerpo y alma a una organización, de modo que es importante que el personal remunerado aprecie sus esfuerzos.
- **Comunica tus reacciones.** A las personas les gusta saber cómo lo están haciendo. Con los voluntarios, eso es doblemente importante porque no puedes usar la compensación como mecanismo retributivo. Así, una vez establecidos tus ambiciosos objetivos, ofrece comunicación y ellos te adorarán por ayudarlos a saber cómo progresan.
- **Reconócelos.** El reconocimiento, para los voluntarios, puede ofrecerse en forma de detalles: tarjetas de visita, una dirección de correo electrónico, un espacio para trabajar (aunque sea compartido), invitaciones a convenciones y la expresión de gratitud pública o privada. ¿Ves algo en esta lista que resulte caro? Bien, porque no lo hay.
- **Invítalos.** Al menos una vez al año, invita a tus voluntarios a visitar tu sede. Eso facilita el encuentro cara a cara en vez de la relación meramente virtual. ¿Recuerdas el valor de la proximidad para conseguir gustar? El mismo concepto se aplica al voluntariado.
- **Regala cosas.** «Cosas» significa comida y bebida en las sesiones de trabajo, además de camisetas y otras formas de caprichos. Por desgracia, este tipo de detalles suele ser lo primero que las organizaciones recortan cuando vienen mal dadas, pero, si se analiza su coste, son de las formas de compensación más eficaces que se pueden ofrecer.

Pensándolo bien, esta lista de consejos para cautivar a los voluntarios es igualmente aplicable a los empleados. Por lo tanto, ahora que ya sabes cómo cautivar a tus empleados y voluntarios, adelante y sedúcelos.



Mi anécdota personal, por Milene Laube Dutra

Milene Laube Dutra es asesora de marketing y comunicaciones en São Paulo, Brasil. En esta anécdota, nos cuenta cómo un fabricante de dentífrico para el que trabajaba la cautivó con una máquina. (No me lo invento.)

NO VOY A HABLAR DE MIS HIJOS PORQUE CREO QUE ES UN aspecto muy especial de la vida de cada uno. Compartiré, en cambio, mi primer día como estudiante en prácticas en una empresa de higiene bucal (antes Anakol do Brasil, posteriormente adquirida por Colgate-Palmolive).

¿Cómo puede una quedar cautivada por una empresa de dentífrico? Tenía veinte años, todavía estaba estudiando marketing en la Escuela Superior de Propaganda y Marketing, y acababa de aterrizar en mi primer trabajo de ensueño como aprendiz-interna de marketing.

Era el día de visita a planta y nos disponíamos a dirigirnos a la planta de producción. Yo no había estado nunca en una fábrica, y jamás había visto cómo se hacían los productos. ¡Los veía en los estantes y punto! El corazón se me empezó a acelerar cuando vi aquel enorme tubo en el que se hacía la pasta de dientes. Era alto como un árbol y ancho como un camión. Me sentí como un pequeño David ante Goliat.

A un lado de esta máquina caían dentro de un gran embudo unas pequeñas monedas de aluminio. Ruido, humo y calor..., las monedas empezaban a avanzar por la máquina. Se paraban y había un golpe..., ¡y las monedas se transformaban en tubos como por arte de magia! Luego los tubos pasaban por el proceso de impresión y cobraban vida con la marca y el logotipo del producto. Al final del proceso, los tubos de pasta de dientes ya impresos y con sus tapones se metían en cajas de cartón para ser llevados al siguiente paso: la cadena de relleno.

Me puse a pensar en todas las cosas que se producían, y en todas las plantas distintas que ingenieros inteligentes han creado. Ese día me convertí en jefa de producto, y desde entonces mi pasión por los nuevos productos y la innovación –en especial los bienes de consumo que se fabrican en plantas– ha crecido a medida que iba desarrollando nuevos productos para distintos sectores y visitando diferentes plantas de fabricación, en Brasil y en el extranjero.

11 **Cómo cautivar a tu jefe**

«Trabajando fielmente ocho horas al día puedes llegar a ser el jefe y entonces trabajar doce horas al día.»

Robert Frost

Te guste o no tu jefe, él controla lo que obtienes de tu trabajo. No me refiero únicamente al dinero; también están la satisfacción, el progreso, la visibilidad y las gratificaciones. Este capítulo explica cómo cautivar a tu jefe. Empiezo con una maravilla de recomendación, así que, ¡atento!

Haz quedar bien al jefe

Es el momento de la perla: la mejor manera de cautivar a tu jefe es hacerlo quedar bien. Eso es: haz quedar bien a tu jefe. Desde luego, cambiar el mundo, complacer a los clientes y aumentar el valor de las acciones forman parte del proceso general, pero hacer quedar bien a tu jefe es tu trabajo de cada día.

Debes hacerlo dentro de los límites de la ética y la moral, pero la realidad es que cuando tu jefe queda bien, tú quedas bien. Cuando tu jefe progresa, tú progresas. Y cuando tu jefe retrocede, tú retrocedes.

Olvida cualquier fantasía de brillar más, reemplazar o adelantar a tu jefe. Nunca he oído ningún caso del jefe de un jefe que diga «debemos ascender a esta persona por encima de su jefe».

A la mayoría de la gente le lleva años comprender la sabiduría que hay en hacer quedar bien al jefe —a menudo, se aprende por la vía dura—. Si puedes interiorizar e implementar este concepto, ya tienes el 90 % del camino hecho para cautivar a tu jefe.

Déjalo todo y haz lo que te pide

«La prioridad es una función del contexto.»

Stephen Covey

Supón que tu jefe te pide que investigues un poco sobre vuestra competencia. Sabes que podría hacerlo él mismo, y también sabes que no hará nada con los resultados. Mientras, estás hasta las cejas de trabajo porque estás redactando un manual que es muy importante enviar.

a) ¿Acabas primero de redactar el manual, o b) lo dejas todo y haces lo que te pide?

Tal vez te enorgullezcas de tu capacidad de dar prioridad a lo que es más importante para el funcionamiento global de la organización; tal vez piensas que debes explicarle por qué es más importante el manual que su investigación. Puedes pensar que no acabar primero el manual sería una negligencia por tu parte. Pero

déjame que te lo diga con delicadeza: si quieres cautivar al jefe, déjalo todo y haz lo que te pide.

No importa lo poco operativo que eso resulte. Lo que tú sabes es que tu jefe te ha pedido la investigación, de manera que, lo que tú puedes considerar como un uso absurdo del tiempo, para tu jefe es importante (en especial si tu jefe ha leído este libro y está intentando cautivar a *su* jefe). Sea cual sea el motivo —e incluso si no hay un buen motivo—, haz primero lo que te pide el jefe. Tu objetivo es convencerlo de que eres trabajador y eficiente, no de que sabes establecer prioridades.

Por cierto, ésta es también una buena estrategia para los maridos. Si tu esposa te pide que hagas algo, déjalo todo y hazlo. Tal vez pienses que no es importante, pero tú no estás haciendo malabarismos con cuatro niños, un trabajo y varias obras de caridad. Tal vez pienses que tienes una «visión global», pero tú no ves la visión global de ella. Este consejo por sí solo ya justifica la compra de *El arte de cautivar*.

Promete poco, cumple mucho

Suponiendo que no has dejado de leer ni te has ido al baño a vomitar por culpa de mi consejo de dejarlo todo por tu jefe, el paso siguiente es prometer poco y cumplir mucho. Para entender este concepto, tienes dos maneras de pensar en tu jefe: la primera, como en tu cuenta más importante y de referencia. Nunca quieres estar por debajo de las expectativas de un cliente tan importante.

La segunda, como si visitaras Disneylandia. ¿Sabías que las indicaciones del tiempo de espera en la cola de las atracciones de Disneylandia están exageradas? Así, cuando llegas al principio de la cola en menos tiempo del anunciado, eres un visitante feliz.

Si te preguntas si te estoy aconsejando que protejas a tu jefe, la respuesta es sí. En concreto, siempre que puedas, ponte objetivos que estés 120 % seguro de que puedes cumplir en el 80 % del tiempo asignado.

La gente que promete poco y cumple mucho es más encantadora. Haberse esforzado mucho pero quedarse cerca de la meta sólo es bueno si eres un niño, o una película con moraleja, una herradura de la suerte o una granada de mano. En cualquier otro caso, o cumples o no cumples.

Sistematiza tu trabajo

Scot Herrick, en una entrada de blog llamada «Tres cosas para que tu jefe te adore», explica el poder cautivador de sistematizar tu trabajo.[\[42\]](#) Cuando recibas un encargo de tu jefe, deberías completar rápidamente una parte del encargo y pedirle su opinión.

Eso le dará la oportunidad de hacer las correcciones pertinentes al principio del proceso y aumenta la probabilidad de que le entregues lo que te ha pedido. Además, pensará que eres un empleado «proactivo» en vez de uno que «no se entera de la misa la mitad».

En esta etapa temprana, también es útil comentar las opciones. Tu prototipo avanza en una dirección, pero la dirección de los demás es también viable y tal vez mejor. A menudo el acto de sistematizar es el catalizador que hace que la gente piense en otras posibilidades.

Así, la próxima vez que tu jefe te pida que prepares un informe o una presentación en PowerPoint, por ejemplo, elabora un esquema rápido en pocas horas y enséñale tus ideas, para así poder desarrollar una discusión de opciones. Es probable que eso lo cautive y dé mejores resultados.

Muestra y divulga el progreso

Una vez superada la etapa de prototipo o sistematización, en los proyectos que llevan semanas o meses en cumplirse debes demostrar que estás avanzando. No seas pesado comunicando cada pequeño paso con pequeñas reuniones, pero asegurate de que nunca te tienen que preguntar cómo van las cosas te mantendrán, a ti y a tu proyecto, en el radar del jefe.

Enseñar que avanzas no es sólo para tranquilizar a tu jefe, sino para cualquier persona que deba estar al corriente. «Divulgar» es tal vez una exageración, pero esconder tus logros bajo la alfombra tampoco es la práctica correcta. Si no tocas tu propia flauta, no te quejes de que no haya música.

Debes mostrar tus avances sin fastidiar a otras personas de la organización. He aquí cómo hacerlo de una manera encantadora:

- Aporta los datos sin embellecer ni exagerar; dicho de otro modo, divulga poco y cumple mucho.
- Reconoce a todos los que han contribuido a sacar adelante el proyecto. Sé generoso con los halagos y con repartir la gloria.
- Si es posible, deja que otros den la buena noticia por ti; por ejemplo, a través de una llamada de un cliente a tu jefe o, todavía mejor, del jefe de tu jefe.
- **Haz que tus éxitos sean también los éxitos de tu jefe.** Cuantos más éxitos le proporciones a tu jefe, más encantador parecerás.

Tal vez no te guste divulgar tus logros, pero es parte de tu promoción personal y una manera de cautivar a tu jefe. Pruébalo, estoy seguro de que te acostumbrarás, pero no te hagas adicto a ello, porque entonces perderás todo el encanto.

Traba amistades

Los trabajadores que tienen muchas amistades profesionales son más encantadores, porque estas relaciones los hacen ser empleados más eficientes y ofrecen una prueba social de lo buenos que son. Así es como funciona:

- **Trabar amistades te hace más eficiente y eficaz.** Hacer negocios con amigos es fácil. Es más probable que te ayuden, y es más probable que tú les correspondas. El comportamiento amistoso también consume menos energía que la conducta hostil o antagónica.
- **Los amigos atraen a más amigos.** Trabar amistades es una curva ascendente: cuantos más amigos tienes, a más amigos conoces, porque las personas se presentan entre ellas. Cuantas más amistades trabes, más eficiente y eficaz

resultarás; y cuanto más eficiente y eficaz, más cautivarás a tu jefe.

- **Muchos amigos crean un halo.** La fórmula es sencilla: si un amigo de un amigo es tu amigo, cuantos más amigos tengas, más amigos de amigos tendrás. Este halo también se transfiere a tu jefe, de manera que si eres una persona querida y encantadora, la gente asumirá que tu jefe es también querido y encantador. Al menos le darán el beneficio de la duda.
- **La gente no se pasa de la raya con las personas que tienen muchos amigos.** Si los demás te ven como alguien bueno, querido y encantador, creas tu propia base de poder. Así, hablando en plata, tu jefe se lo pensará dos veces antes de fastidiarte. No hay nada malo en ser encantador y poderoso al mismo tiempo.

Las personas que son populares y queridas en el trabajo sólo recogen resultados positivos, y eso os beneficia tanto a ti como a tu jefe.

Pide que te enseñe

En el capítulo 2, «Cómo gustarles», decía que todos somos buenos en algo. Eso también es válido para tu jefe; probablemente tenga algún conocimiento que te resulte útil. Pidiéndole que te enseñe haces doblete: te ganas el beneficio de su ayuda y encima lo halagas con tu petición.

Sólo un sociópata no se sentiría halagado, y si trabajas con un sociópata, deberías intentar alejarte de él, no cautivarlo. Si tu jefe accede, debes prestarle atención, porque no escucharle se podría volver en tu contra. Si no accede, igualmente saldrás beneficiado de haberlo halagado pidiéndoselo.

Durante mi carrera profesional he tenido a dos grandes mentores. Primero, Marty Gruber, de Nova Stylings, fue mi jefe en el taller de joyería, y me enseñó la lección más importante de todas: cómo vender. El negocio de la joyería es muy complicado porque la materia prima –oro y diamantes– son bienes a los que cualquier cliente es capaz de poner precio. Cualquier margen sobre el precio de coste del oro y los diamantes es «cautivar».

Segundo, Al Eisenstat, consejero general y padrino de Apple cuando trabajé allí. Me ayudó a salir indemne de las épicas batallas internas entre varios «caciques» de Apple. Me enseñó a sobrevivir en un ambiente muy politizado, su magisterio llegó hasta tal punto que también aprendí a actuar como ellos.

Da pronto las malas noticias

A tu jefe puedes darle dos tipos de noticias, las buenas y las malas. Las buenas no suponen problema alguno; a todo el mundo le gustan. El reto está en las malas: por ejemplo, un lapsus en el horario, una venta perdida, o que los usuarios han descubierto que vuestro programa contiene un virus. Scot Herrick, autor de «3 Things to Make Your Manager Worship You», recomienda dar las malas noticias lo antes posible porque un buen jefe quiere enterarse rápido para así tener más tiempo para resolver el problema.

En cambio, los malos jefes sólo quieren buenas noticias porque prefieren vivir en

la inopia. El problema es que, cuando la inopia explota, tú te hundes con el mal jefe. Haz todo lo que puedas para evitar trabajar para personas que sólo quieren oír buenas noticias.

Dos consejos más sobre las malas noticias: el primero, no culpes a nadie –sobre todo, no a tu jefe– de lo que ha ocurrido. Hasta puedes optar por echarte las culpas a ti mismo. El segundo, no te limites a darle la mala noticia. Aporta también ideas para resolver el problema: te mostrarás proactivo y al mando de la situación, lo cual con toda probabilidad cautivará a tu jefe.



Mi anécdota personal, por David Stockwell

Dave Stockwell es socio fundador de Seasonal View, una consultoría de servicios al cliente de Tacoma, Washington. En esta anécdota nos describe a una empleada que lo cautivó totalmente mientras trabajaba en REI.

MI HECHIZO SUCEDIÓ HACE UNOS CUANTOS AÑOS, CON UNA aprendiz llamada Angélica González. Yo gestionaba el mostrador de consultas de REI y había aceptado a un grupo de estudiantes en prácticas del programa Digital Bridge del condado de King. Este programa acoge a estudiantes que han fracasado en el sistema escolar tradicional y, mientras se preparan para presentarse a los exámenes GED,[\[43\]](#) les enseña conocimientos técnicos. Los mejores alumnos de cada clase tienen la oportunidad de hacer prácticas en una empresa local para aprender a desenvolverse en el ambiente corporativo.

Angélica era excepcional. Provenía de una familia de vagabundos, sobrevivió a la vida callejera y quedó embarazada a los dieciséis años. Cuando llegó a REI, de inmediato se mostró dispuesta a aprender todo lo posible sobre el trabajo en una empresa. Cada día yo respondía a sus preguntas y ella jamás se cansaba de explorar, no sólo en los aspectos técnicos del apoyo a una organización, sino también de cómo la gente trabaja en equipo.

Como el mundo del apoyo técnico es un apagar incendios constante, su capacidad para realizar encantada las tareas más prosaicas mientras seguía aprendiendo sobre sí misma y el mundo crearon un aura de energía positiva que se contagiaba al resto del equipo. Cuando se acabaron las prácticas, la contraté como técnica júnior para que aplicara sus recién adquiridos conocimientos.

Una vez entró en mi despacho para preguntarme algo. Cuando le hube respondido, hizo una pausa y luego me preguntó: «¿Podría alguien como yo llegar a ser consejero delegado?». En aquel momento me di cuenta de la diferencia de apoyo y formación que yo había recibido en mi vida, frente a lo que ella había vivido mientras iba creciendo.

Desde ese día he puesto mucha energía y, por falta de una frase mejor, diré «el destello de la magia» en mis relaciones con empleados, jefes, colegas y, en especial, con mis clientes. Darme cuenta de que los deseos de las personas pueden ser tan intensos, si son capaces de encontrar un objetivo que desean cumplir, me ha ayudado a mejorar mis relaciones con los demás.

12 **Cómo resistirse a la cautivación**

«Para que la tecnología funcione, la realidad debe imponerse a las relaciones públicas, puesto que a la naturaleza no se la puede engañar.»

Richard Feynman

Hay mucha gente que ha adoptado las técnicas de la cautivación, la influencia y la persuasión. Por desgracia, no todos ellos son buenas personas con causas maravillosas que desean lo mejor para ti. Por este motivo he creído conveniente incluir un capítulo que explica cómo resistirse a su tipo de cautivación. Y he aquí un guiño: si sabes cómo resistirte a la cautivación, serás mejor cautivador.

Evita las situaciones tentadoras

No todo el mundo es un cautivador ético, y hasta los cautivadores éticos pueden convencerte de que hagas algo que no es lo mejor para tus intereses. Además, está el «efecto tercera persona»: la observación de que todo aquel que está expuesto a la influencia de los medios de comunicación de masas cree que éstos afectan más a los demás que a ellos mismos. Dicho de otro modo, ya podrías estar demasiado influenciado.

La manera más sencilla de resistirse a ser cautivado es evitar situaciones (rebajas), actos (subastas), lugares (centros comerciales tipo *outlet*) y momentos (salir de compras con las amigas) que impliquen tentación. Si no te expones a la tentación, es menos probable que tomes una decisión errónea.

Si evitarla no es una opción, también puedes posponer la toma de la decisión. Por ejemplo, si hay un artículo rebajado que te tienta, proponte regresar a buscarlo al final de tu tarde de compras. Posponer es importante cuando te sientes estresado, cansado o harto, porque es en tales situaciones cuando se tiene tendencia a tomar decisiones que luego se lamentan.

Si alguien te presiona para que tomes una decisión rápida, recuerda el efecto Dopeler. Apareció en 1998 como propuesta en un concurso organizado por el *Washington Post* para inventar palabras nuevas, y es ideal para esta situación. «Efecto Dopeler (n): tendencia de las ideas estúpidas de parecer más inteligentes cuando se te ocurren rápidamente.»

Por lo tanto, el primer paso para resistirse a la cautivación es sencillo: evita las situaciones que podrían tentarte a hacer algo que no es lo que más te conviene.

Piensa a largo plazo

Si no puedes evitar las situaciones tentadoras, al menos plantéate la siguiente pregunta: ¿cuál será el impacto de esta decisión dentro de un año? La gente toma malas decisiones porque piensan en el pasado («debería haber hecho») y en el futuro inmediato («sería divertido...»), pero no en el futuro.

Valora el impacto que tendrán tus actos presentes dentro de un año o más. Un resultado negativo, o incluso neutro, te hace perder el tiempo y tus recursos, te conduce al desencanto. Deja que el hechizo ocurra, si los beneficios a largo plazo parecen buenos.

La cuestión no es tan sencilla como: «Tengo que pensar en artículos caros, pero puedo decantarme por los baratos». Como la sabia abuela de Sasha Aickin, vicepresidente de ingeniería de una firma inmobiliaria *online* llamada Redfin, le advirtió una vez: «Cuando compras algo barato y malo, la mejor sensación la tienes en el momento de la compra. Cuando compras algo caro y bueno, el peor sentimiento lo tendrás en ese momento».[\[44\]](#)

Sé consciente de tus límites

¿Te has preguntado por qué a la gente rica, famosa y aparentemente inteligente a veces la estafan? Es porque no saben lo que no saben y no son capaces de admitir que no lo saben todo.

Hay todavía una limitación más: los límites indiscutibles del conocimiento humano. Puede que nadie sepa cómo funciona algo y nadie es capaz de predecir el futuro. Es algo que conviene recordar cuando se tienen delirios de omnipotencia.

Conocer los propios límites es difícil; tan difícil que tal vez quieras pedir ayuda a terceros. ¿Recuerdas cómo el abogado del diablo de la Iglesia católica encontraba faltas en los aspirantes a la santidad? Puedes buscar un abogado del diablo para encontrar defectos en las propuestas y tentaciones a las que te enfrentas.

La función de esta persona será encontrar brechas en tu lógica, mirar a largo plazo, tener una visión de conjunto y evitar que cometas errores. Y es también una buena herramienta de distanciamiento: «Mi abogado del diablo cree que no debería hacerlo» es una manera razonable, si bien algo cobarde, de decir «no».

Aunque sólo sea esto, ser consciente de tus limitaciones de conocimiento en general y la perspectiva externa de tu abogado del diablo particular te llevarán a tomar decisiones sólidas e informadas.

Cuidado con los aspectos destacados, los datos y los falsos expertos

«Tienen suerte los gobernantes de que los hombres no piensen.»

Adolf Hitler

Los aspectos destacados son cosas buenas. Por ejemplo, es un dato útil saber el número de canciones que un reproductor de música puede almacenar frente a su capacidad en gigas. Por el contrario, los falsos destacados resultan engañosos. Si un operador de telefonía dice que su teléfono sale gratis, puedes pensar que es un gran chollo..., hasta que te enteras de que es gratis con el compromiso de permanecer dos años con el mismo operador y que hay una fuerte penalización en caso de incumplimiento.

Los datos son buenos, pero correlación no equivale a causalidad. Por ejemplo, unos investigadores de Harvard midieron el tono vocal de 49 hombres de una tribu de

Tanzania y lo compararon con el número de hijos que habían engendrado.[\[45\]](#) Hallaron que cuanto más grave la voz, más niños tenía el hombre.

¿Significa esto que cuanto más grave tiene la voz, más fértil es un hombre? No necesariamente. A lo mejor, los hombres con muchos niños tienen la voz más profunda porque han de gritar más. Son los niños los que les han provocado la voz grave, no lo contrario.

Según Michael Mauboussin, autor de *Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition*, hay tres condiciones que deben existir para que X cause Y: la primera, X ha de ocurrir antes que Y; la segunda, X e Y deben tener una relación funcional y no coincidente; y tercera, no puede haber un tercer factor, llamémoslo Z, que cause tanto X como Y.[\[46\]](#)

¿Tenían los hombres tanzanos con más hijos la voz más grave antes de tener hijos? ¿Hay una relación funcional entre las voces graves y el mayor número de hijos? ¿Podría algo más haber provocado que esos hombres tuvieran más hijos y la voz profunda?

Los expertos son útiles excepto cuando se equivocan. El problema es que la gente tiende a creer en los expertos incluso cuando se equivocan. Hay que ser muy precavido cuando el consejo de un experto es rompedor, demasiado bueno para ser verdad, llama mucho la atención, proviene de una fuente con credenciales impresionantes de una revista impresionante, o recibe el apoyo de una entidad que va a salir ganando si la gente se cree el consejo.[\[47\]](#)

No caigas en el ejemplo de uno

En el capítulo 4, «Cómo prepararse», expliqué el poder de poner un ejemplo evocador. Debes suponer que otras personas también han aprendido a utilizar este tipo de ejemplos potentes. Una imagen indicada, imagería concreta (miles de pares de zapatos) o una anécdota personal no necesariamente significan que una causa sea veraz, buena, importante o relevante.

Por ejemplo, el sarampión ha vuelto a hacer estragos en Estados Unidos porque los padres no están vacunando a sus hijos. A pesar de la demostración científica de lo contrario, creen que la vacuna triple vírica (sarampión, paperas y rubeola) provoca autismo. Jenny McCarthy, modelo, actriz y madre de un hijo autista, es la portavoz visible de Generation Rescue, una organización que investiga las causas y las curas del autismo. Su visibilidad en programas de televisión expuso sus creencias ante millones de personas.

McCarthy también recibió atención mediática a través de la James Randi Educational Foundation cuando en 2008 le fue concedido el Pigasus Award. La fundación le otorgó este premio como la «intérprete que ha engañado al mayor número de gente con el menor esfuerzo». Así, aquí tenemos a McCarthy, con un grupo de muestra de una persona, más las historias que habrá oído, contando a los padres su versión, mientras que volúmenes de investigaciones médicas y científicas indican algo totalmente distinto.

Mientras que existe la posibilidad de que ella y otros que creen que la triple vírica provoca autismo tengan razón, la preponderancia de la investigación científica dice

lo contrario. En este tipo de situación, un dato llamativo no determina una tendencia, de modo que no te dejes convencer tan rápidamente.

Desafía a la masa

«El escepticismo es el inicio de la fe.»

Oscar Wilde

El poder de la aceptación social debería volverte escéptico (aunque no necesariamente cínico) sobre la sabiduría de la mayoría. A veces, el resultado de una decisión no es tan importante como para preocuparse de la validez de la opinión de la mayoría; por ejemplo, elegir una película aunque no estén las entradas agotadas.

Pero, para decisiones más importantes, vale la pena recordar que la sabiduría de la gente suele ser menor de lo que se supone. El ejemplo típico es la fiebre del tulipán, cuando hacia 1630 un deseo irracional de esta flor llevó a los holandeses a subir el precio de los tulipanes. En la década de los noventa, en Silicon Valley tampoco fuimos muy listos con las *puntocom*, cuando llevamos los precios de las acciones de las empresas de internet a valores descomunales.

La mentalidad de la masa no se limita a la gran masa inculta. El físico Richard Feynman sirvió en la Comisión Rogers, que investigaba la explosión de la lanzadera espacial Challenger. La comisión no tenía nada de grupo de esbirros, puesto que incluía a gente del prestigio de Chuck Yeager, Neil Armstrong y Sally Ride.

Este texto proviene de la conclusión de las observaciones personales de Feynman sobre la causa del accidente:

Si debemos mantener un programa razonable para el lanzamiento, el proceso de ingeniería a menudo no puede ser lo bastante rápido como para acoplarse a las expectativas de unos criterios de certificación originariamente conservadores para garantizar la total seguridad del vehículo. En estas situaciones, de manera sutil, y con frecuencia con argumentos en apariencia lógicos, los criterios se alteran para que los vuelos puedan seguir siendo certificados a tiempo. Así, vuelan en condiciones de relativa inseguridad, con una posibilidad de fallo del orden de un X % (resulta difícil ser más preciso).

Por otro lado, la dirección oficial afirma creer que la probabilidad de fallo es mil veces menor. Un motivo para tal opinión puede ser el intento de garantizar al gobierno la perfección y el éxito de la NASA con el fin de asegurarse el suministro de financiación. El otro puede ser que crean sinceramente que es cierto, demostrando así una casi increíble falta de comunicación entre ellos y los ingenieros que trabajan para ellos.[\[48\]](#)

Feynman amenazó con retirar su nombre del informe si la comisión no publicaba sus observaciones personales. Además, utilizó una técnica de persuasión clave al contar cómo sumergió un O-ring, la pieza defectuosa que provocó el accidente, en agua helada, y éste perdió su resistencia.

Según Michael J. Mauboussin, autor de *Think Twice*, hay tres condiciones necesarias para que la masa transmita una sabiduría genuina: la primera, la diversidad de sus miembros; la segunda, la consideración de la opinión de todos, y la tercera, incentivos que animen a participar sólo a los que tienen algo que aportar.[\[49\]](#) Si te planteas seguir a la masa, asegúrate de que estas condiciones están presentes.

Revisa decisiones anteriores

Cuando estés a punto de tomar una decisión, pregúntate: «¿Qué hice cuando me ocurrió algo parecido en el pasado?». Si la respuesta es algo malo, o menos que ideal, entonces la pregunta te llevará a no cometer el mismo error. Eso no significa que no debas volver a probar algo, pero al menos deberías aprovechar el beneficio del conocimiento que has obtenido de errores anteriores.

Escribir un diario de tus decisiones es una herramienta útil para analizar tu historia. Si fallas en algo, al menos podrás aprender de ello en un post mórtem. Scott Berkun, autor de *Confessions of a Public Speaker*, ofrece una lista de preguntas para recordar decisiones previas:

- ¿Cuál fue la probable secuencia de acontecimientos?
- ¿Hubo varios errores pequeños que llevaron a uno más grande?
- ¿Hubo alguna suposición errónea?
- ¿Teníamos las metas adecuadas? ¿Intentábamos solucionar el problema adecuado?
- ¿Era posible haber reconocido antes las suposiciones erróneas?
- ¿Qué sabemos ahora que antes habría resultado útil?
- ¿Qué haríamos distinto ahora en la misma situación exacta, si la volviéramos a vivir?
- ¿Fue un error imposible de evitar?
- ¿Ha pasado el tiempo suficiente para que podamos saber si era un error o no?

[\[50\]](#)

Una cosa es quedar cautivado la primera vez y experimentar un resultado negativo; otra distinta es permitir que ocurra repetidamente, de modo que repasa tus decisiones y busca en ellas patrones de comportamiento.

Déjate cautivar por pequeñas cosas

Una alternativa a las prácticas rígidas que acabamos de comentar es dejarte cautivar, pero sólo por cosas pequeñas. Así puedes reservar la energía para las grandes batallas y no considerarte como una persona que siempre dice no.

¿Qué hay de malo en dejar que el camarero te convenza para que tomes postre? ¿Tan terrible es que tu hija te cautive para que le compres otro peluche? ¿Y si te saltas un almuerzo de trabajo para ir a jugar un partido de hockey? Al ceder ante pequeñas cautivaciones, te reservas la resistencia para las decisiones que pueden tener un impacto más grave en tu vida.

Puede que hasta encuentres tanta alegría en las pequeñas cautivaciones que eso reduzca la aparente importancia de los mayores, más arriesgados y más caros. Quizá tengamos una capacidad limitada de resistencia, de modo que debemos guardarnos esa capacidad para las decisiones importantes.

Haz una lista

Para acabar, volvamos a nuestra vieja amiga, la lista. Cuando nos encontremos frente a una propuesta cautivadora, resulta muy útil repasar una lista de los factores críticos

que hay que tener en cuenta. Aquí tienes un punto de partida:

- Si esperara una semana, tomaría la misma decisión.
- Dentro de un año, esta decisión seguirá siendo correcta.
- He hecho los deberes y he leído informes y críticas independientes del producto/servicio/organización/idea.
- Estoy del todo informado del coste total de esta decisión, incluidos la instalación, el mantenimiento, las suscripciones y las actualizaciones.
- Esta decisión no perjudicará a nadie.
- Esta decisión no dañará el medio ambiente.
- Esta decisión no es poco ética, ni inmoral, ni ilegal.
- Esta decisión no será un mal ejemplo para mis hijos.
- Si nadie pudiera ver lo que hago, lo seguiría haciendo.
- Si todo el mundo pudiera ver lo que hago, lo seguiría haciendo.

La verdad, cuando echo la vista atrás, de haber consultado una lista como ésta habría tomado decenas de decisiones distintas. Pero, como se suele decir: «¡Más vale tarde que nunca!».



Mi anécdota personal, por Tibor Kruska

Tibor Kruska es empresario del sector de la tecnología de la información en Dorog, Hungría. He incluido su anécdota personal al final del capítulo sobre la resistencia a la cautivación para demostrarte que si algo realmente vale la pena, la resistencia es inútil. :-)

ESTO NO ES UNA SIMPLE FÁBULA PARA HACERTE FELIZ, SINO mi historia real de cautivación con tu libro. Soy aficionado a leer libros de empresa; tengo muchos, tal vez trescientos. La mayoría son bastante buenos, pero si tuviera que quedarme con uno solo, ése sería *El arte de empezar*.

Hace años, un amigo me mandó un vídeo sobre tu presentación de este libro en TiECon, 2006. No exagero: lo miré cientos de veces (mira en mi iPod), antes de poder comprar el libro.

¡Incluso viajé a Estados Unidos desde Europa para comprar el libro! (Bueno, esto no es tan cierto, porque asistí a un congreso en Las Vegas y aproveché para comprar el libro en ese viaje.)

Si comparamos la mayoría de los libros de negocios con el tuyo, casi todos son muy malos; al menos, si lo que esperas encontrar son consejos reales y prácticos para los empresarios. Sencillamente, no dejaría que nadie fundara una empresa nueva sin haber leído *El arte de empezar*.

Detesto los libros sobre temas como «piénsalo mucho, eres listo», «repite cada mañana: estoy seguro», o incluso «puedes hacerlo: pon tu mente en modo positivo». Si tengo que programar mi mente, ¡prácticamente me estás diciendo que no tengo mente! Por lo tanto, es el peor comienzo para convertirte

en empresario.

Tu libro no me dice lo que debo pensar o esforzarme por pensar, pero sí me dice qué debo hacer. Es exactamente lo que necesito cuando estoy lanzando un negocio nuevo. De hecho, lo releo antes de cada nuevo proyecto que pongo en marcha.

Conclusión

«En el margen turquesa del anochecer la luna se pone, cual barcaza perlada; el hechizo surca por mares de magia, hacia las Hespérides del país de las hadas, por encima de las colinas y más allá.»

Madison Julius Cawein

Espero que leer *El arte de cautivar* haya sido una experiencia útil y placentera. Si quieres valorar tus conocimientos para cautivar, haz el Cuestionario de Aptitud de Guy para el cautivador Radical. También puedes hacerlo, en inglés, en la página EnchantmentGuy.com.

Te dejo con todo lo que sé sobre el arte de cautivar. Ahora es tu turno de aplicar estos conocimientos, rechazar lo que no funciona y potenciar lo que funciona. Siempre ingeniosos, hemos diseñado el sumario del libro como una lista que te ayude a evaluar tu progreso.

Una última idea: cautivar es una técnica poderosa, y con el poder, viene la responsabilidad. Es tu deber aplicar estas técnicas de manera que beneficie a todas las partes implicadas, por no decir al mundo entero.

Disfruta, pórtate bien y da en el clavo.

GUY KAWASAKI



Mi anécdota personal, por Kathy Parsanko

Kathy Parsanko es asesora de marketing y de relaciones públicas en el Drake Center de Cincinnati, Ohio. En esta última anécdota personal del libro nos explica la forma suprema de la cautivación: el amor a largo plazo entre dos personas.

DON MARTIN Y SU «ENCANTADORA NOVIA», ULYS MARTIN, COMO él la llama, viven aquí, en la residencia asistida del Drake Center. Don vive solo en un apartamento. Ulys vive en la unidad vigilada de demencia, en otra planta. Él va a visitarla día y noche en su silla de ruedas. Llevan sesenta y cinco años casados, han vivido en varios países del mundo, y ahora están aquí.

Ella arrastra los pies y no sabe en qué día vive, ni dónde está, y puede que no sepa con quién está hablando hasta que aparece Don. Siempre que lo ve, se le ilumina el rostro, sonríe y hasta, a veces, se le cae una lágrima. Conoce a Don perfectamente. Y se comunican entre ellos, con y sin palabras. Éste es el amor que muchos creen que sólo existe en los sueños y en las novelas, pero yo lo he visto.

La historia de Don y Uly salió en la portada del *Cincinnati Enquirer* el fin de semana de San Valentín de 2010. Al principio, Don no entendía por qué alguien querría leer una historia «sobre nosotros». No entendía qué tenía de especial.

Pero luego lo entendió. Le leí los comentarios positivos y agradecidos que los lectores escribieron online. Muchos les daban las gracias por darles la esperanza de que ellos también algún día encontrarían el amor verdadero.

Trabajar en relaciones públicas, con las relaciones entre la comunidad de una residencia asistida, me ha aportado una gran afirmación vital. A menudo, cuando llegan, veo a las personas (a los residentes y a sus familias) vulnerables y despojadas de cualquier pretensión. La mayoría de la gente sabe «lo que en realidad importa», y esto es el amor. Y no hay nada que pueda cautivarte más que estar envuelto en él.

Cuestionario de Aptitud de Guy para el cautivador Radical

Para ayudarte a empezar, he respondido por ti a las dos primeras preguntas.

1. ¿Cuántos músculos intervienen en una sonrisa cautivadora?

- a. 0
- b. 2 ✓
- c. 3
- d. 5
- e. 10

2. ¿Cómo debes vestirte en comparación con las personas a las que quieres cautivar?

- a. Mejor que ellas
- b. Peor que ellas
- c. Igual que ellas ✓
- d. No importa
- e. Como más te guste

3. ¿Qué métodos resultan útiles para lanzar una causa?

- a. Contar una historia
- b. Plantar muchas semillas
- c. Preguntar a la gente qué piensa hacer
- d. Reducir el número de opciones
- e. Todo lo anterior

4. La primera vez que te encuentras con alguien, tienes que

- a. Recibir sus peticiones con escepticismo
- b. Estrecharle la mano al menos diez segundos
- c. Utilizar analogías de guerra para romper el hielo
- d. Evitar la charla sobre sus pasiones personales y centrarte en los temas de trabajo
- e. Tener una actitud positiva por defecto y pensar cómo puedes ayudarle

5. Las cinco cualidades de una gran causa son

- a. Tonta, insuficiente, negada, exasperante y cara
- b. Profunda, inteligente, completa, poderosa y elegante
- c. Perjudicial, inepta, contradictoria, erótica y efímera
- d. Profunda, intelectual, competitiva, elocuente y exótica
- e. Didáctica, insípida, astuta, seria y eclesiástica

6. Selecciona la tercera cualidad de un buen mensaje: breve, sencillo y

- a. Serio
- b. Suave
- c. Cínico
- d. Digerible
- e. Moralista

7. ¿Qué características empujan a probar las causas?

- a. Facilidad de uso
- b. Inmediatez de inicio
- c. Bajo coste de la prueba
- d. Reversibilidad de la prueba
- e. Todas las anteriores

8. ¿Cuándo debes revelar si hay algún conflicto de intereses?

- a. Inmediatamente después de cerrar el trato
- b. Nunca
- c. Al principio de una relación
- d. Cuando la otra parte te lo pregunta
- e. Cuando recibes una citación judicial

9. ¿Qué método no puede ayudar a superar la resistencia a una causa?

- a. Crear la percepción de omnipresencia
- b. Crear la percepción de escasez
- c. Encontrar un detalle positivo
- d. Mostrarles tu magia
- e. Todos los métodos pueden ayudar a superar la resistencia

10. Cuando te dan las gracias por un favor, la respuesta óptima es

- a. «De nada»
- b. «Me debes una»
- c. «No hay de qué»
- d. «Ha sido cosa de mi equipo»
- e. «Sé que tú harías lo mismo por mí»

11. ¿Cuál de estas afirmaciones es falsa?

- a. Debes crear un espacio de trabajo separado para los creyentes
- b. La gente te devolverá las buenas acciones muchas décadas más tarde
- c. Un equipo homogéneo hace durar la cautivación
- d. Los Grateful Dead permiten al público grabar sus conciertos
- e. Las gratificaciones económicas pueden no asegurar la lealtad y el apoyo

12. ¿Cuál es el formato ideal de una presentación de PowerPoint o Keynote?

- a. Sesenta transparencias, sesenta minutos, letra de cuerpo seis
- b. Diez diapositivas, sesenta minutos, letra de cuerpo ocho
- c. Veinte diapositivas, veinte minutos, letra de cuerpo diez
- d. Diez diapositivas, veinte minutos, letra de cuerpo treinta
- e. Treinta diapositivas, noventa minutos, letra de cuerpo sesenta

13. ¿Qué duración ideal debe tener un vídeo de YouTube para cautivar?

- a. Sesenta minutos
- b. Sesenta segundos
- c. Cinco minutos
- d. Quince minutos
- e. Diez segundos

14. ¿Cuál es el concepto japonés que no debes practicar?

- a. *Wa*
- b. *Bakatate*
- c. *Shibui*
- d. *Seijaku*
- e. *Kanso*

15. ¿Cuándo debes prestar atención a la masa?

- a. La masa representa diversos historiales
- b. En la masa se tiene en cuenta la opinión de todos
- c. Hay incentivos que animan a participar sólo a los más perspicaces
- d. a, b y c
- e. Sólo c

16. ¿Qué puedes hacer para prácticamente asegurarte cautivar al público al principio de una charla?

- a. Agradecerles que hayan apagado sus teléfonos móviles
- b. Ofrecer un descuento sobre tu producto o servicio
- c. Mostrarles imágenes de lo que te encanta de su ciudad
- d. Mostrarles imágenes de tu nuevo Porsche
- e. Explicarles que estás agotado por el largo viaje en avión

17. ¿Qué no debes hacer si quieres cautivar a tus empleados?

- a. Permitirles trabajar independientemente
- b. Pedirles que hagan lo que tú no harías
- c. Ocuparte primero de tus propios fallos
- d. Celebrar los éxitos del equipo
- e. Juzgar tus resultados y las intenciones de ellos

18. Si quieres que pernocte en tu hotel, ¿qué es lo que no debes hacer?

- a. Cobrar por el acceso al WiFi
- b. Ofrecer un solo enchufe cerca del escritorio
- c. Convertir el gimnasio en más habitaciones
- d. Cobrar por hacer una reserva
- e. Ofrecer una sola llave del mini-bar

19. ¿Qué es lo más importante que puedes hacer para cautivar a tu jefe?

- a. Aguantar
- b. Darle las malas noticias en el último momento posible
- c. Rechazar sus consejos profesionales
- d. Prometer poco y cumplir mucho
- e. Dejarlo todo y priorizar lo que él te pide

20. ¿Cuál de éstas no es una cualidad de Twitter?

- a. Fiable
- b. Gratis
- c. Fácil
- d. Omnipresente

e. Rápido

Crédito extra: He respondido las dos primeras preguntas de este cuestionario para

- a.** Aumentar tu puntuación
- b.** Demostrarte que conozco bien mi material
- c.** Abreviar el texto
- d.** Animarte a hacer trampas
- e.** Animarte a hacer el cuestionario

Respuestas: 1 b, 2 c, 3 e, 4 e, 5 b, 6 d, 7 e, 8 c, 9 e, 10 e, 11 c, 12 d, 13 b, 14 b, 15 d, 16 c, 17 b, 18 d, 19 e, 20 a

¿Cómo te ha ido? He aquí una pequeña guía para valorar tus conocimientos para cautivar:

- 19-20** Podrías enseñarle un par de cosas a Steve Jobs
- 16-18** Adelante y cautívalos
- 11-15** Vuelve a leer *El arte de cautivar*
- 6-10** Plántate un trabajo en el que las relaciones humanas cuenten poco
- 0-5** Pídeme que te devuelva el dinero

Agradecimientos

«La gratitud desata la plenitud de la vida. Convierte lo que tenemos en suficiente, y en más. Convierte la negación en aceptación, el caos en orden, la confusión en claridad. Puede convertir una comida en un banquete, una casa en un hogar, un extraño en un amigo.»

Melody Beattie (autora de Codependent No More)

Junta directiva: Marylene Delbourg-Delphis, Bill Meade, Tina Seelig, Jon Winokur y Bruna Martinuzzi.

Por encima y más allá del deber: Taly Weiss, Sarah Brody, Anne Haapanen y Kate Haney.

Colaboradores: Mari Smith, Greg Jarboe, Eric Dawson, Fran Shea, Tony Morgan, Mike Stevens, Matt Maurer, Richard Fawal, Chris Anthony, Garr Reynolds, Milene Laube Dutra, David Stockwell, Tibor Kruska y Kathy Parsanko.

Cartera: Rick Kot, Joe Perez y Laura Tisdale.

Investigación: Catherine Faas.

Cata y revisión: Karen Lai, Alison Van Diggelen, Ed Morita, Alfonso Guerra, Jim Simon, Cerise Welter, Brad Hutchings, Scott Yoshinaga, Gary Pinelli, Web Barr, Terri Lowe, Dan Agnew, Beth Kawasaki, Terri Mayall, Will Mayall, Gary Pinelli, Harish Tejwani, Bill Lennan, Kelsey Hagglund, Lisa Nirelli, Tammy Cravit, Tariq Ahmad, Kip Knight, Geoff Baum, Milene Laube Dutra, Brent Kobayashi, Alex de Soto, Patricia Santhuff, Daniel Pellarini, Mitch Grisham, Stevie Goodson, Fernando Garcia, Ken Graham, Steve Asvitt, Charlotte Sturtz, Kelly Haskins, Lindsay Brechler, Shoshana Loeb, Halley Suitt, Barbara French, Zarik Boghossian, Matthew Kelly, Imran Anwar, Ravit Lichtenberg y Matt Kelly.

Diseño de cubierta: Ade Harnusa Azril y Lisa «Kailua Lisa» Mullinaux.

Marketing: Catri Velleman, Dan Chun, Pam Chun y Allen Kay.

Restaurante: escribí y corregí buena parte de este libro en La Tartine, de Redwood City, California.

Música: canal de música contemporánea para adultos de Pandora.

Olvidar mencionar a alguna de las personas que me han ayudado sería un acto de lo menos cautivador, de modo que me disculpo de antemano si lo he hecho. Advertídmelo en Guy@alltop.com y lo arreglaré en ediciones futuras. De todos modos, aquí va mi «Mahalo» para todos. Sin vosotros no lo habría conseguido.

Bibliografía seleccionada

«Un buen libro es aquel que abrimos con expectación y cerramos con placer y provecho.»

A. Bronson Alcott

En el transcurso del año que pasé escribiendo este libro, consulté aproximadamente veinte libros sobre la influencia y la persuasión. Me sirvieron para ampliar y enriquecer mi concepto de la cautivación. Los incluyo aquí para que puedas seguirme el rastro y profundizar un poco más en los métodos para cautivar.

- BEDELL, Gene. *3 Steps to Yes: The Gentle Art of Getting Your Way*, Crown Business, Nueva York, 2000.
- BRAFMAN, Ori y BRAFMAN, Rom. *Sway: The Irresistible Pull of Irrational Behavior*, Broadway Business, Nueva York, 2008. [Trad. española: *El impulso irracional*, Espasa-Calpe, Pozuelo de Alcorcón, 2009.]
- BRAFMAN, Ori y BRAFMAN, Rom. *Click: The Magic of Instant Connections*, Broadway Business, Nueva York, 2010.
- CARNEGIE, Dale. *How to Win Friends and Influence People*, Simon and Schuster, Nueva York, 2009. [Trad. española: *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, Elipse, Barcelona, 2009.]
- CIALDINI, Robert. *Influence: The Psychology of Persuasion*, Harper Paperbacks, Nueva York, 2006.
- DECI, Edward L. y FLASTE, Richard. *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*, Putnam's Sons, Nueva York, 1995.
- EARLS, Mark. *Herd: How to Change Mass Behavior By Harnessing Our True Nature*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, Reino Unido, 2007.
- FISHER, Len. *The Perfect Swarm: The Science of Complexity in Everyday Life*, Basic Books, Nueva York, 2009.
- FREEDMAN, David H. *Wrong: Why Experts Keep Failing Us- And How to Know When Not to Trust Them*, Little, Brown and Co., Nueva York, 2010.
- GAWANDE, Atul. *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*, Metropolitan Books, Nueva York, 2010.
- GOLDSTEIN, Noah J., MARTIN, Steve J. y CIALDINI, Robert B. *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to be Persuasive*, Free Press, Nueva York, 2008. [Trad. española: *¡Sí!*, LID Editorial Empresarial, Madrid, 2008.]
- GRANGER, Russell H. *The 7 Triggers to Yes: The New Science Behind Influencing People's Decisions*, McGraw-Hill, Nueva York, 2008.
- HEATH, Chip y HEATH, Dan. *Switch: How to Change Things When Change is Hard*, Broadway Books, Nueva York, 2010.
- LEHRER, Jonah. *How We Decide*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2009.
- LOVAGLIA, Michael J. *Knowing People: The Personal Use of Social Psychology*, McGraw-Hill, Nueva York, 1999.
- LUNTZ, Frank. *Words That Work: It's Not What You Say, It's What People Hear*, Hyperion, Nueva York, 2007.
- MAUBOUSSIN, Michael J. *Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition*, Harvard Business Press, Boston, 2009.
- PATTERSON, Kerry, GRENNY, Joseph, MAXFIELD, David, MCMILLAN, Ron y SWITZLER, Al. *Influencer: The Power to Change Anything*, McGraw-Hill, Nueva York, 2008.
- SHELL, G. Richard y MOUSSA, Mario. *The Art of Woo: Using Strategic Persuasion to Sell Your Ideas*, Portfolio, Nueva York, 2007.
- THALER, Richard H. y SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Penguin Books, Nueva York, 2009. [Trad. española: *Un pequeño empujón (nudge): el impulso que necesitas para tomar las mejores decisiones en salud, dinero y felicidad*, Taurus Ediciones, Madrid, 2009.]

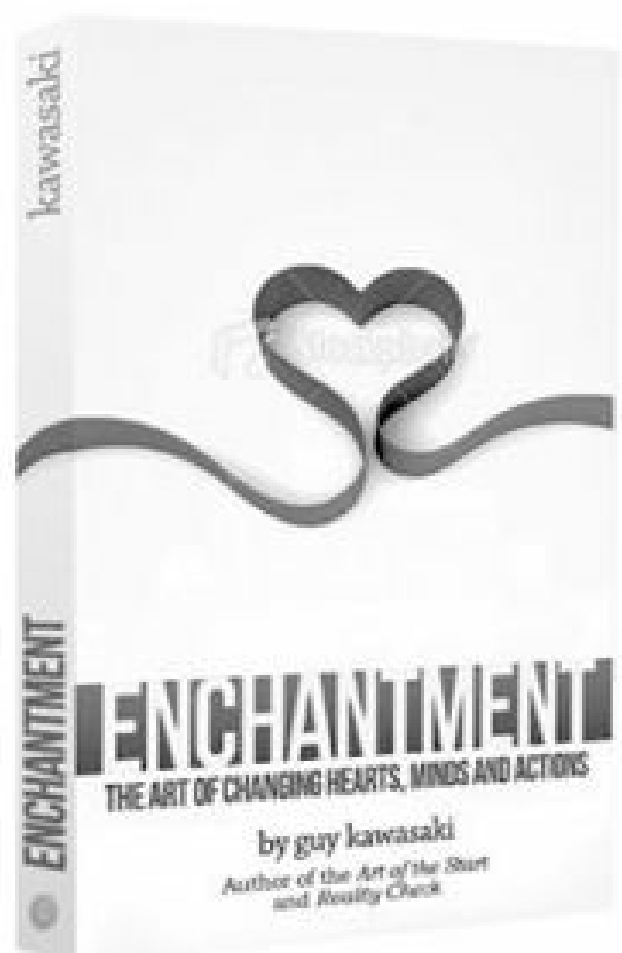
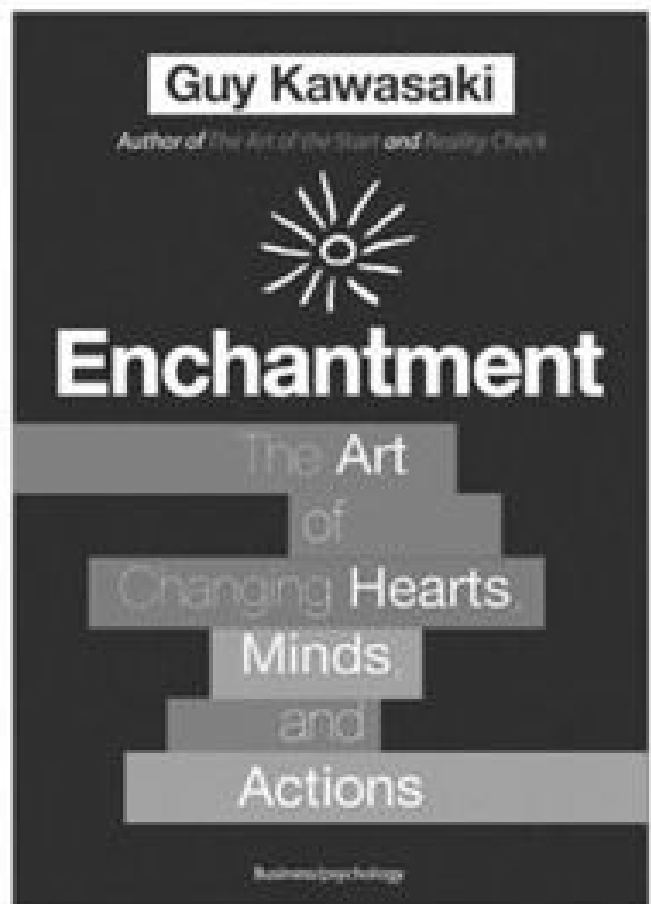
Nota final sobre el diseño de la cubierta

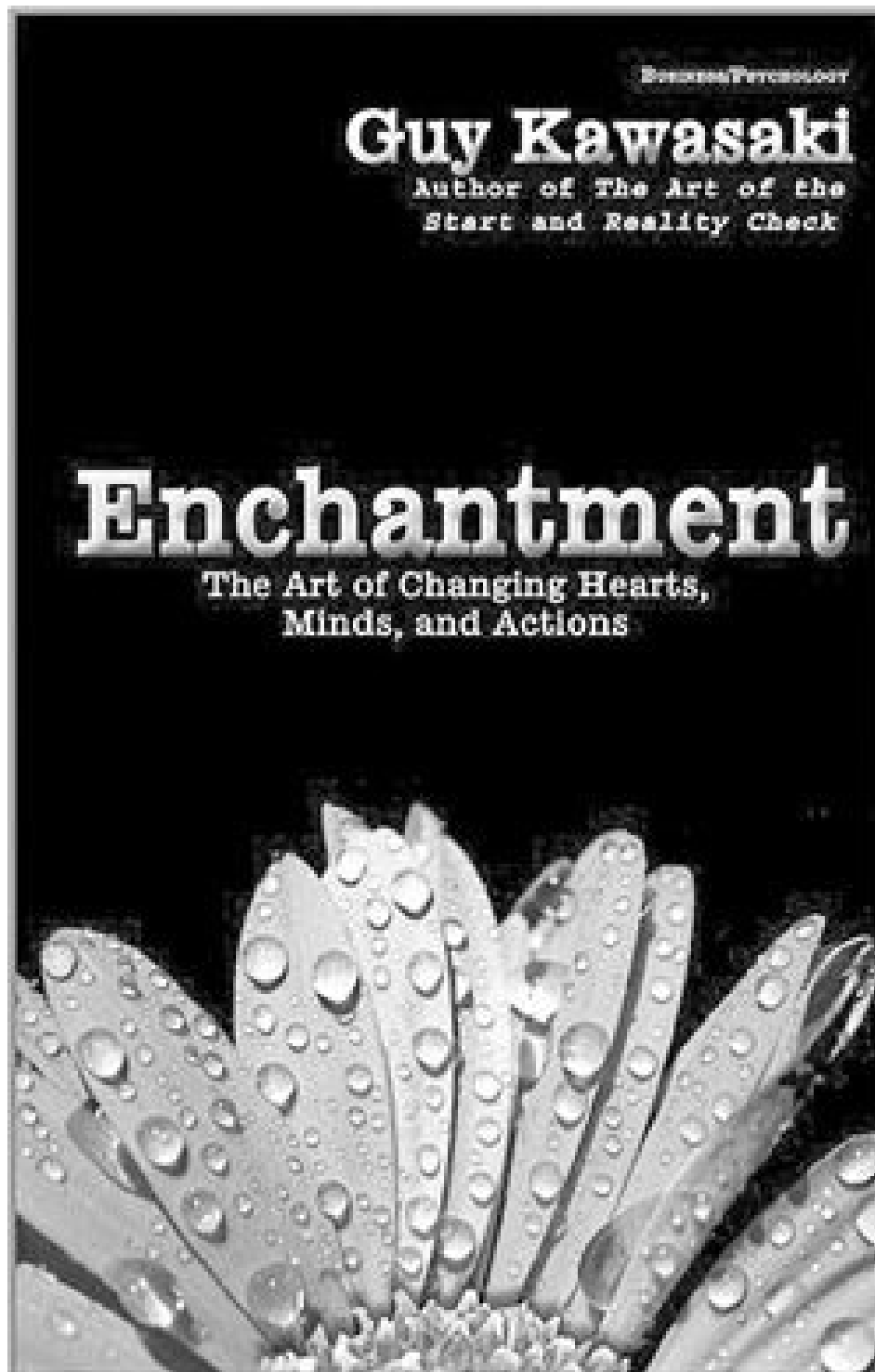
«Me encanta oír un coro. Me encanta que la humanidad vea las caras de personas reales entregadas a una obra musical. Me gusta el trabajo en equipo; me siento optimista sobre el ser humano cuando los veo colaborar así.»

Paul McCartney

Tras la cubierta: Cómo hicieron falta 260 personas para hacer esta cubierta

La cubierta de *El arte de cautivar* tiene su propia historia cautivadora. Ilustrar el concepto de cautivar resulta difícil y quise saber qué significaba para muchas personas y cómo lo representarían gráficamente. El camino más directo hacia este objetivo era organizar un concurso de diseño. Mi teoría es que cuantas más mentes grandes trabajen en una tarea, mejores serán los resultados. Me puse en contacto con mis compañeros de CrowdSpring y convocamos un concurso con un premio de mil dólares. Para mi sorpresa, participaron unas 250 personas, con un total de 760 diseños. Eso son aproximadamente setenta y cinco veces más diseños de los que por lo general ven la mayoría de autores. Reducimos las 760 propuestas a estas cinco y propusimos a la gente que votara su preferida.





La propuesta que recibió más votos fue la de la mariposa azul sobre fondo rojo. El diseñador de esta cubierta utilizó esta foto de archivo de Enchantedgal (no me lo invento), en DeviantART.



También era mi diseño favorito. Estaba dispuesto a pasar por alto el voto popular, pero la coincidencia significaba que podía conservar la ilusión de la imparcialidad, la apertura y la transparencia. 😊 Mucho mejor así.

Durante el concurso, recibí críticas de muchos diseñadores por la «abyecta explotación» que estaba haciendo de la creatividad de sus colegas. Ellos calculaban que se presentaban 250 personas y ganaba sólo una, de modo que yo explotaba a los otros 249. Este crimen se llama *spec work* («trabajo especulativo») porque es especulativo y no tiene garantía de ser recompensado. ¿Y eso? ¡Si la vida misma es un trabajo especulativo!: sin agallas no hay gloria, ni visibilidad, ni experiencia, ni premio. Yo no obligué a nadie a participar y en cambio les brindé la oportunidad de ganar mil dólares y cierta visibilidad. Para gran alegría mía, el ganador no era a) ni diseñador profesional; b) ni estadounidense; c) ni un capullo. Fue Ade Arnusa Azril, estudiante de ingeniería eléctrica del Institut Teknologi Bandung, de Indonesia.

No me podía haber salido mejor.



Después de anunciar al ganador, los diseñadores acusaron al diseño elegido de no ser más que «una foto de archivo de una mariposa colocada sobre un fondo rojo». Pues sí, y Andy Warhol pintó una lata de sopa Campbell. Lástima que a ellos no se les ocurriera antes, ¿eh? No conozco ningún sector en el que a la gente le guste tanto sacarse los ojos los unos a los otros como el diseño gráfico.

Por desgracia (o por suerte, como veréis más adelante), el diseño no gustó tanto al editor, al publicista, al director de la editorial, ni a su ayudante. «Demasiado *new age*.» «Demasiado femenino: ningún hombre querrá ser sorprendido leyendo un libro con una mariposa en la cubierta.» «Demasiada pinta de libro de autoayuda; demasiado cursi; demasiado...», para que os deis una idea. Y lo que acabó de condenarlo fue que a los vendedores les horrorizó.

Bienvenidos a mi vida.

Pero el 90 % de la batalla es presentarse. El otro 10 % es perseverar una vez te has presentado.

En retrospectiva, esta reacción negativa me obligó a salir de mi «zona de confort». Una noche, mientras pedaleaba en una bicicleta estática y leía *tweets* en mi iPad, a la vez que miraba *On the Fly* por NHL, se me ocurrió la idea de poner una mariposa de origami. Eso cerraba dos temas: dejábamos el estigma de la foto de archivo, y eliminábamos las connotaciones «*new age*, autoayuda». Y además tenía un gran vínculo: autor japonés y forma de arte japonesa.

Sin embargo, resulta que no sé nada de origami, de modo que busqué «mariposa de origami» en Google y les pregunté a mis 330.000 mejores amigos de Twitter: «¿Alguien conoce a un experto en origami?». Eso dio excelentes resultados. También me ayudaron mi hermana –Jean Okimoto–, Lisa Kailua Mullinaux, Jason Wehmhoener y Marco Carbullido. Estos esfuerzos me llevaron hasta Michael G. LaFosse y a un diseño llamado «Alexander Swallowtail buterfly» que vi en la página web de Sarah

Adams.

Resulta que Michael es al origami lo que Wayne Gretzky es al hockey. Él y su socio, Richard Alexander, dirigen Origamido Studio. Michael aparece en la excelente película sobre origami, *Between the Folds*. Entré en su página web y mandé un correo electrónico a la dirección que suele ir a los servidores de páginas y a los que nunca responde nadie. Para mi sorpresa, Michael respondió al cabo de un día.

Una cosa llevó a la otra –incluyendo cuentos del Mercado Internacional en Waikiki y Don Ho– y Michael creó un diseño especial llamado «Kawasaki Swallowtail». ¿Alguna vez has oído hablar de una mariposa de origami Jobs, Gates, Williams, Stone, Ballmer, Ellison o Zuckerberg? Eso pensaba yo.

Richard pegó un papel dorado que él hace a mano sobre una hoja impresa de *washi* para crear el efecto de doble cara. Luego Michael dobló la Kawasaki Swallowtail, y... *voilà!* Ya tenía mi fantástica mariposa personalizada, que es como un cruce entre el *Shogun*, de James Clavell, y un bombardero furtivo B-1.

Ya tenía la mariposa fantástica y el concepto de una mariposa fantástica sobre fondo rojo. Ahora necesitaba a alguien que perfeccionara el concepto y ejecutara el diseño de cubierta con las especificaciones del departamento de arte. Y aquí entra Sarah Brody cabalgando en su caballo blanco.

Conocerás su trabajo porque es la fuerza diseñadora que hay detrás de muchas aplicaciones de *software* de Apple. Tomó fotos de la Kawasaki Swallowtail, editó la imagen, creó el fondo rojo, eligió las tipografías (FFThesis-The Sans), maquetó la cubierta y, de manera general, la hizo perfecta. Ésta es la historia de cómo externalicé masivamente los diseños de 250 personas llenas de talento de todo el mundo, seleccioné una idea de un estudiante de ingeniería de Indonesia, convencí a un maestro del origami de Boston para que creara una nueva mariposa y tuve la suerte de conocer a una diseñadora de Silicon Valley. ¿Podrías encontrar una cubierta con una historia tan cautivadora como ésta?

Colofón

«Escribir un libro es una aventura. Al empezar, es un juguete y una diversión. Luego se convierte en una amante, luego en tu amo, luego en un tirano. La última fase ocurre cuando estás a punto de reconciliarte con tu servidumbre, matas al monstruo y lo lanzas al público.»

Sir Winston Churchill

Notas

[1] Aquí podríamos pensar en un hombre o en una mujer, usar el plural, o incluso escribir el equivoco «él/ella». En general, utilizo el femenino cuando la persona es un ejemplo positivo. Es mi pequeña contribución para compensar el trato injusto que durante miles de años han recibido las mujeres en la literatura.

[2] «Scientists Devise Guide to the Perfect Handshake», Physorg.com (blog), 16 de julio de 2010, <http://www.physorg.com/news198475137.html>.

[3]. ¡No sé lo suficiente de críquet para dar un ejemplo!

[4]. Ori Brafman y Rom Brafman, *Click: The Magic of Instant Connections*, Nueva York: Broadway Business, 2010, 61.

[5]. Richard G. Shell y Mario Moussa, *The Art of Woo: Using Strategic Persuasion to Sell Your Ideas*, Nueva York: Portfolio, 2007, p. 156.

[6]. Doctor Steven Pinker, «The Stuff of Thought: Language as a Window Into Human Nature», 10 de septiembre de 2008, <http://www.youtube.com/watch?v=yyNmGHpL1IQ>.

[7]. Bruna Martinuzzi, «How to Be a Mensch in Business», Open Forum (blog), 3 de abril de 2009, <http://www.openforum.com/idea-hub/topics/the-world/article/how-to-be-a-mensch-in-business-guy-kawasaki>.

[8]. Doctor Phillip Zimbardo y Zeno Franco, «The Banality of Heroism», *Greater Good*, otoño-invierno, 2006-2007, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_banality_of_heroism/.

[9]. Gary Klein, «Performing a Project Premortem», *Harvard Business Review*, 1 de septiembre de 2007, <http://hbr.org/product/performing-a-project-premortem/an/F0709A-PDF-ENG>.

[10]. Kevin Dutton, «The Power to Persuade», *Scientific American Mind*, marzo-abril de 2010, p. 26.

[11]. Drake Bennett, «Easy = True», *Boston Globe*, 31 de enero de 2010, http://www.boston.com/bostonglobe/ideas/articles/2010/01/31/easy_true/.

[12]. Jane E. Brody, «A Basic Hospital To-Do List Saves Lives», *Health* (blog), *New York Times*, 22 de enero de 2008, <http://www.nytimes.com/2008/01/22/health/22brod.html?>

[13]. Atul Gawande, «The Checklist», *New Yorker*, 10 de diciembre de 2007, http://www.newyorker.com/reporting/2007/12/10/071210fa_fact_gawande.

[14]. Guy Kawasaki, «The Nine Best Story Lines for Marketing», *How to Change the World* (blog), 5 de julio de 2007, <http://blog.guykawasaki.com/2007/07/what-people-tal.html#axzz10gqAZ7Rg>.

[15]. Dan y Chip Heath, «Selling Your Innovation: Anchor and Twist», *Fast Company*, 1 de julio de 2008, <http://www.fastcompany.com/magazine/127/made-to-stick-anchor-and-twist.html>.

[16]. Tom Stafford, «Music, Wine, and Will», *Mind Hacks* (blog), 6 de febrero de 2006, <http://mindhacks.com/2006/02/06/music-wine-and-will/>.

[17]. Clive Thompson, «Is the Tipping Point Toast?», *Fast Company*, 28 de enero de 2008, <http://www.fastcompany.com/magazine/122/is-the-tipping-point-toast.html>.

[18]. Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Nueva York: Penguin Books, 2009, p. 71.

[19]. Sheena S. Iyengar y Mark R. Lepper, «When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?», blog de Sheena S. Iyengar en la página web de la Universidad de Columbia, website, <http://www.columbia.edu/~ss957/whenchoice.html>.

[20]. J. L., Freedman y S. C. Fraser, «Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique», *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 1966, pp. 195-202.

[21]. GameSpy staff, «25 Smartest Moments in Gaming», Gamespy.com, 21 al 25 de julio de 2003, <http://archive.gamespy.com/articles/july03/25smartest/index22.shtml>.

[22]. Noah J. Goldstein, Steve J. Martin y Robert B. Cialdini, *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*, Nueva York: Free Press, 2008, pp. 21-23.

[23]. Ibidem, pp. 9-10.

[24]. Paul Slovic, «“If I look at the mass I will never act”: Psychic numbing and genocide», *Judgment and Decision Making*, volumen 2, n.º 2, abril de 2007, <http://journal.sjdm.org/7303a/jdm7303a.htm>.

[25]. Fox Butterfield, «“Silent March” on Guns Talks Loudly: 40,000 Pairs of Shoes, and All Empty», *New York Times*, 21 de septiembre de 1994, <http://www.nytimes.com/1994/09/21/us/silent-march-on-guns-talks-loudly-40000-pairs-of-shoes-and-all-empty.html>.

[26]. Un saludo a Chris Mooney por esta idea.

[27]. Programa sobre el personal de negociación, «Small talk, big gains», adaptado de «The Final Word on Small

Talk», de Guhan Subramanian, <http://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/small-talk-big-gains/>.

[28]. Un saludo a Laura Butler por esta anécdota.

[29]. Chip y Dan Heath, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, Nueva York: Broadway Books, 2010, pp. 27-32. Versión castellana de Ana García Bertrán, *Cambia el chip: cómo afrontar cambios que parecen imposibles*, Gestión 2000, Barcelona, 2011.

[30]. Benjamin Franklin, *The Autobiography of Benjamin Franklin*, Filadelfia: Lippincott, 1868. Un saludo a Rich Mallon-Day por hablarme de esta cita.

[31]. Bill Hathaway, «Mind-body Connection Is a Touchy Subject», *Futurity*, 25 de junio de 2010, <http://www.futurity.org/health-medicine/mind-body-connection-is-a-touchy-subject/>.

[32]. Jay Greene, *Design Is How It Works: How the Smartest Companies Turn Products into Icons*, Nueva York: Portfolio, 2010, pp. 126-127.

[33]. Celia McKeon, «Participating in Peace Processes», página web de People Building Peace, <http://www.peoplebuildingpeace.org/thestories/print.php?id=139&typ=theme>.

[34]. Inés Cevallos Breilh y Sahary Betancourt, «Grupo Maryland Between Peru and Ecuador», página web de People Building Peace, <http://www.peoplebuildingpeace.org/thestories/print.php?id=144&typ=theme>.

[35]. Kathleen Vohs, «Small Steps, Big Leaps Briefing», serie de conferencias en la Stanford University Graduate School of Business, 12 de febrero de 2010, <http://www.youtube.com/watch?v=qrMoDJnJeF8>.

[36]. David Meerman Scott y Brian Halligan, *Marketing Lessons from the Grateful Dead: What Every Business Can Learn from the Most Iconic Band in History*, Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons: 2010, pp. 105-107.

[37]. Matt Cutler, «Benchmarking Viewer Abandonment in Online Video», Visible Measures Blog, 29 de septiembre de 2010, <http://corp.visiblemeasures.com/news-and-events/blog/bid/14410/Benchmarking-Viewer-Abandonment-in-Online-Video>.

[38]. Stephen J. Abramson, entrevista de Stephen J. Cannel, Archive of American Television, 23 de junio de 2004, <http://www.emmytvlegends.org/interviews/people/stephen-j-cannell>.

[39]. Brenda Bence, «Celebrate Team's Success and Boost Business», descarga en PDF de <http://brendabence.com/media-room/articles/The-Top-10-Reasons.pdf>.

[40]. Bob Sutton, «12 Things Good Bosses Believe», *The Conversation* (blog), *Harvard Business Review*, 28 de mayo de 2010, http://blogs.hbr.org/cs/2010/05/12_things_that_good_bosses_bel.html.

[41]. Michael Lopp, «Wanted», *Randsinrepose* (blog), 4 de enero de 2010, <http://www.randsinrepose.com/archives/2010/01/04/wanted.html>.

[42]. Scot Herrick, «3 Things to Make Your Manager Worship You», *Cube Rules* (blog), 20 de agosto de 2009, <http://cuberules.com/2009/08/20/3-things-to-make-your-manager-worship-you/>.

[43]. Los exámenes de General Educational Development (o GED), que cubren cinco asignaturas, certifican que el alumno ha asimilado los conocimientos académicos necesarios para acceder al bachillerato de Estados Unidos o Canadá. (*N. de la t.*)

[44]. Glen Kelman, «Groupon's Success Disaster», Redfin Corporate Blog, 16 de septiembre de 2010, http://blog.redfin.com/blog/2010/09/groupons_success_disaster.html.

[45]. David H. Freedman, *Wrong: Why Experts Keep Failing Us-And How to Know When Not to Trust Them*, Nueva York: Little, Brown and Co., 2010, p. 42.

[46]. Michael J. Mauboussin, *Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition*, Boston: Harvard Business Press, 2009, p. 95.

[47]. David H. Freedman, op. cit., pp. 217-224.

[48]. Richard Feynman, «Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident, Volumen 2: Apéndice F -Personal Observations on Reliability of Shuttle», 27 de mayo de 1986, <http://history.nasa.gov/rogersrep/v2appf.htm>.

[49]. Michael J. Mauboussin, *Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition*, Boston: Harvard Business Press, 2009, p. 47.

[50]. Scott Berkun, «How to Learn From Your Mistakes», *Scott Berkun* (blog), 17 de julio de 2005, <http://www.scottberkun.com/essays/44-how-to-learn-from-your-mistakes/>.

El arte de cautivar

Guy Kawasaki

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Título original: *Enchantment*

Diseño de cubierta y fotografía de la mariposa: © Sarah Brody

Fotografía del autor: © Zmary Gharwal

www.businesskitchen.at

Creación de la mariposa: © Michael LaFosse

© Guy Kawasaki, 2011

© de la traducción, Mar Vidal, 2011

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2011

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.

Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): septiembre de 2011

ISBN: 978-84-9875-180-2 (epub)

Conversión a libro electrónico: Víctor Igual, S. L.

www.victorigual.com