

COMENTARIOS SOBRE EL “PUNTO DE INFLEXIÓN”

Síntesis de resumen del libro de Malcolm Gladwell del mismo nombre.

Traducción Dr.C. Angel Luís Portuondo Vélez.

Profesor. CETDIR – CUJAE,

Vicepresidente del Centro Internacional de La Habana, casa Consultora y Auditora

Ministerio de Educación Superior.

Introducción:

En reciente visita en febrero de algunos especialistas norteamericanos, con quienes hemos trabajado durante varios años, y analizando criterios sobre temas actuales de interés para el área de dirección que estuvieran manejándose en el primer mundo, mencionaron que una de las cosas que estaba en el “tintero” en estos momentos se trataba del trabajo de Gladwell con algunos conceptos acerca de que hay procesos de cambio que se desarrollan de forma similar a las epidemias. En el sitio Web correspondiente encontramos alguna información que deseo compartir para mantenernos al día.

El libro escrito por Gladwell “*The Tipping Point*” trata sobre el cambio, presentando una nueva forma de entender porqué es que tan a menudo se producen cambios de una manera muy rápida e inesperada. Citan como ejemplos: ¿Por qué el disminuyó el crimen de manera tan drástica en Nueva York a mediados de los años 90 el siglo pasado? ¿Cómo una novela escrita por un autor desconocido termina siendo un éxito nacional? ¿Porqué los adolescentes fuman en número cada vez mayor cuando cualquier persona sabe que los cigarrillos matan? ¿Porqué es tan poderoso el rumor?, etc. El autor de dicho libro considera que las respuestas a estas preguntas es la misma. Y es que las ideas, comportamientos, mensajes y productos, algunas veces se presentan como desencadenamientos de una enfermedad infecciosa. Son epidemias sociales. El Punto de Inflexión es un examen de la epidemia social que nos rodea.

Pensar en la vida como una epidemia.

Dado que las epidemias se comportan de formas inusuales y contra intuitivas, se puede pensar, por un momento, en una epidemia de paperas en un jardín de infancia. Un niño trae el virus y lo disemina a los restantes niños del grupo en unos días, y entonces, en una semana o algo así, desaparece completamente y ningún niño más nunca tendrá paperas después. Ese es el comportamiento típico de las epidemias, pueden explotar y entonces desaparecer después de forma rápida, o incluso un pequeño cambio –como un niño con paperas- puede hacer que se inicie. El autor argumenta que de esa misma forma es que a menudo se produce el cambio en el resto del mundo.

Las cosas pueden suceder todas de momento, y pequeños cambios pueden provocar una enorme diferencia. Esto es un poco contra intuitivo. Como seres humanos se espera que el cambio diario se produzca de manera lenta y sostenida, y por lo tanto que exista alguna relación causa – efecto. Y cuando no la hay, cuando el crimen disminuye drásticamente en Nueva Cork sin ninguna causa aparente, o cuando una película hecha con un magro presupuesto termina haciendo cientos de millones de dólares se quedan sorprendidos. El autor dice, no se sorprendan. Esta es la forma en que la epidemia social funciona.

Plantea por otra parte que el mundo que rige las epidemias es muy diferente del mundo en el que pensamos que vivimos ahora. En nuestras mentes tenemos una noción biológica, muy específica de lo que significa contagio, pero si puede haber una epidemia de crímenes o de modas, debe haber toda clase de cosas sencillamente tan contagiosas como los virus. ¿Han pensado Usted en el bostezo, por ejemplo? Bostezar es un acto sorprendentemente poderoso, Simplemente leyendo las dos palabras bostezo en las oraciones anteriores y en las de este párrafo, un buen número de ustedes bostezarán en los próximos minutos.

A algunas personas incluso, el bostezar como resultado de un “contagio” de esta naturaleza, puede hacer que por sus mentes cruce la idea inconsciente y fugaz de que está cansado. Esto significa entonces que el bostezo puede ser emocionalmente contagioso. Simplemente escribiendo la palabra puedo plantar el sentimiento en su mente. ¿Puede el virus de la gripe hacer eso? El contagio, en otras palabras, es una propiedad inesperada de todo tipo de cosas y tenemos que recordarlo si queremos reconocer y diagnosticar el cambio epidémico.

El segundo de los principios de las epidemias que también es una noción bastante radical es que pequeños cambios pueden, de alguna forma, tener grandes efectos y viceversa. Es la idea que tenemos de causa y efecto. Hemos sido entrenados para pensar que lo que entra en cualquier transacción o relación o sistema debe ser directamente proporcional en intensidad y dimensión a lo que sale.

Para comunicar emoción y convencer a alguien, consideramos que debemos hablar apasionadamente, si queremos dar malas noticias, hablamos bajito y escogemos las palabras cuidadosamente. Sin embargo, en epidemiología se mueve la progresión geométrica y cuando un virus se expande entre la población, se duplica y se duplica hasta que ha crecido de manera enorme. Como seres humanos esta progresión nos sorprende porque los resultados finales, los efectos, parecen desproporcionados de la causa. Debemos estar preparados para la posibilidad de que algunas veces grandes cambios se producen como resultado de pequeños eventos, y de que algunas veces estos cambios pueden suceder muy rápidamente

La idea del libro

El autor fue reportero del periódico *Washington Post* antes de trabajar para la revista *The New Yorker* y cubría el tema de la epidemia de SIDA y una de las cosas que más le golpeó y de lo que aprendió más y más sobre el VIH fue lo extraño que eran las epidemias. Plantea que si se habla con los epidemiólogos uno se da cuenta de que tienen una forma sorprendentemente diferente de ver el mundo. Ellos no comparten los supuestos que tiene el resto de las personas sobre cómo y porqué se produce el cambio.

La frase “Punto de inflexión”, por ejemplo, viene del mundo de la epidemiología. Es el nombre dado al momento en una epidemia en que el virus alcanza masa crítica. Su punto de ebullición. Es el momento en el gráfico en que la línea comienza a subir derecho hacia arriba. El VIH tuvo su inflexión en 1982, cuando paso de ser una rara enfermedad que afectaba a unos pocos hombres *gays* a una epidemia de escala mundial. El crimen en la ciudad de Nueva York tuvo su inflexión a mediados de los 90, cuando la tasa de asesinatos repentinamente se disparó. De ahí surgió la idea, ¿tendrá todo un punto de

inflexión? ¿No sería interesante buscar puntos de inflexión en los negocios o en la política social, o en mercadotecnia o en cualquier otro lugar que no sea necesariamente médico?

¿Por qué es relevante para otros tipos de cambio?

El asunto, afirma el autor, es que cuando uno comienza a comprender este patrón de comportamiento uno comienza a verlo en todos los lugares. El autor está convencido de que las ideas, comportamientos y nuevos productos se mueven a través de la población de forma muy similar a como lo hacen las enfermedades. No lo ve simplemente como una metáfora, sino en una analogía muy literal. Una de las ideas que expone en su libro es que las ideas pueden ser contagiosas de la misma manera en que lo es un virus.

En su libro el autor trata la extraña epidemia de suicidios en las islas de la Micronesia del Pacífico Sur. Entre los años 1970 y 1980 en Micronesia aparecieron unas tasas de suicidio diez veces mayores que en alguna parte del mundo. Los adolescentes estaban literalmente siendo infestados por el bicho del suicidio y uno tras otro se estaban matando exactamente de la misma forma y bajo las mismas circunstancias. Nos gusta emplear palabras como contagio e infección para aplicarlo a los términos médicos, pero el autor asegura que después que usted lea lo que sucedió en Micronesia quedará convencido de que el comportamiento puede ser transmitido de una persona a otra tan fácilmente como la gripe o las paperas.

El autor considera que no hay que ir a Micronesia para ver este patrón en acción. ¿No es esta la explicación de la actual epidemia de adolescentes fumando en los Estados Unidos o la tasa de tiroteos masivos que se enfrenta en el momento, desde Columbine pasando por el corredor de bolsa de Atlanta y de los neo-Nazis en Los Ángeles?

¿Tiene esto que ver con la idea de los “Memes”?

El autor plantea que es algo muy similar. Un meme es una idea que se comporta como un virus, se mueve a través de una población penetrando en cada persona que infecta. Lo que preocupa al autor es que nadie trata de definir exactamente qué son y qué hace al meme tan contagioso. Usted puede poner a un virus bajo un microscopio y observar todos los genes que en su superficie son responsables de hacerlo tan peligroso. ¿Qué pasa entonces cuando se examina una idea infecciosa bajo un microscopio?

¿Es científico el libro?

El autor lo clasifica como una historia de aventuras intelectual. Extrae conceptos de la psicología, sociología y epidemiología, y emplea ejemplos del mundo de los negocios, la educación, moda y medios de comunicación. Lo compara con el libro de Goleman sobre la Inteligencia Emocional en que toma ideas y teorías de las ciencias sociales y muestra cómo pueden tener relevancia real en nuestras vidas. Menciona el autor el término “de boca en boca”, y lo define como algo creado en las epidemias sociales por tres tipos psicológicos muy raros y especiales que denomina Conectores, Expertos y Vendedores, con ello trata de explicar ese fenómeno muy común pero misterioso con el que nos enfrentamos diariamente.

Los conectores conocen mucha gente, es el tipo de gente que conoce a todo el mundo. Cualquiera de nosotros conoce a alguien así. El autor muestra un ejercicio de ejemplo para que el lector tenga una idea cuantos amigos tiene o personas conoce y hace

comentarios acerca de los resultados que ha tenido aplicando dicha herramienta en variados escenarios y poblaciones y demostrando que hay sierra un grupo de personas que conoce a mucha gente y son los conectores.

En el tercer capítulo del libro, el autor se basa en el análisis del impacto que tuvo sobre la población infantil dos programas: “Calle Sésamo” e “Indicios Azules”, al crear una epidemia de aprendizaje entre los pre-escolares al crear programaciones atractivas, concebidas, diseñadas y editadas de tal manera que los niños eran capaces de recordar y comprender lo que veían en pantalla.

El enfoque que el autor le da se orienta hacia mostrar a la gente cómo comenzar epidemias “positivas” por si mismos. La virtud de una epidemia es, después de todo, que solo hace falta un pequeño impulso para que se inicie, y puede diseminarse muy rápidamente. Por esa razón es que se hace de interés para todo el mundo, desde educadores, negociantes, o a cualquiera que trate de crear un cambio con pocos recursos. El autor plantea que es un libro muy práctico, lo llama software cerebral.

El autor expone que el libro es una forma de darle sentido al mundo. Las intuiciones que tenemos como humanos no son siempre muy buenas. Los cambios que se producen de forma realmente rápida, al más mínimo impulso, pueden ser realmente confusos, y el autor considera que con su libro se puede decodificar el mundo alrededor de dichos cambios.

Comentarios del traductor:

En la conversación con nuestros amigos estos me señalaban la novedad del pensamiento en función de tratar de conocer qué es lo que hace que la gente reacciones de manera que pueda explicarse los eventos que ocurren de esa manera no concebida y poder además manejarlos o guiarlos.

Me ponían el ejemplo de los embotellamientos de tránsito. Nadie quiere que ocurran, pero un día, por cualquier causa, y sin que nadie lo espera se producen. Se sabe que pueden ocurrir, pero nadie puede predecir cuándo se producirán.

Tengo la impresión que hay cosas que el autor del libro no logra plasmar muy claramente en los materiales que tomé de referencia y que quizás en su libro estén más claros al ponerse más ejemplos y comentarios.

Pienso que hay causas que provocan los efectos, como comenta el autor y para mi es una contradicción en su enfoque. Se ha producido un efecto cuya causa no es posible determinar o se ha determinado como una que aparentemente no produciría el efecto resultante real. Esas pueden ser otras explicaciones a los ejemplos del crimen en Nueva York, o el éxito de una novela, o el fumar de los adolescentes. Los análisis no tienen enfoque sociológico ni psicológico en sus explicaciones y además responden a modos de enfocar la vida desde una sociedad altamente desarrollada y con muchos problemas y contradicciones internas.

De hecho, aunque el titulo habla del punto de inflexión, lo interesante sería determinar cual es ese punto o cómo provocarlo, y si la solución sería también epidemiológica, porque hay diferentes formas de atacar una epidemia en dependencia de otro conjunto de factores, en fin, pienso que es un material para pensar con más detenimiento en algún

momento, analizar desde el punto de vista gerencial en cuanto a su posible reproducción a nivel empresarial, o simplemente dejarlo a nivel social y estudiarlo. Aparentemente la idea ha tomado auge y se ha extendido en los Estados Unidos, ¿cómo una epidemia?

Un asunto interesante es el enfoque epidemiológico desde el punto de vista de la progresión exponencial del contagio, lo que estará en dependencia de la comunicación entre los posibles contagiados de la población. De ahí surge entonces el aspecto decisivo de esa comunicación, que es un tema vital en la empresa y ya tomado en consideración en las nuevas bases del perfeccionamiento empresarial..

Considero que el diseño del cambio es el más importante desde el punto de vista estratégico, ya que en la mayoría de los casos vemos que se proponen esfuerzos de cambio en las organizaciones y no se programan acciones y recursos para ello, esperando que se produzca de forma espontánea. De hecho se producirá espontáneamente si no se actúa teniendo en cuenta el enfoque estratégico y será más difícil de cambiar nuevamente.

Es más, en este momento, si la organización no está analizando las formas de rectificar el rumbo para orientarse nuevamente hacia su misión y visión correspondiente, se estará alejando más y más, dado que el entorno internacional, se ha estado haciendo más turbulento e incierto, y el nacional augura otros cambios de importancia que demandarán esfuerzos de intensidad y profundidad, así como cambios de misión y consecuentemente de visión para algunas entidades.

Tengo la impresión que la idea en general no es descabellada, pero requiere de un poco más de ciencia. Tengo además, la percepción de que si lo aplicamos a nuestras condiciones, se pueden explicar algunas cosas de este tipo. Por ejemplo, cuando se comiencen a implementar los cambios pronosticados en el país, se ajustarán inmediatamente un conjunto de cosas como resultado de la difusión de los otros cambios más generales de forma epidémica, porque sucederán en todas las entidades, orientado o no. Las personas actuarán de acuerdo a cómo hayan sido infectadas o inmunizadas.

Sobre los Memes

El término “meme” es un neologismo creado por Richard Dawkins a finales de los años 70 del siglo pasado por su semejanza fonética con el término “genes” creado en 1909 por Johannsen para designar las unidades mínimas de transmisión de herencia biológica, y por otra parte, para señalar la similitud de su raíz con memoria y mimesis.

Dawkins plantea que nuestra naturaleza biológica se constituye a partir de la información genética articulada en genes, y nuestra cultura se constituye por la información acumulada en nuestra memoria y captada generalmente por imitación (mimesis), por enseñanza o por asimilación, que se articula en memes. Otros autores han propuesto ideas semejantes y otros términos como “culturgen”.

La tesis de Dawkins es que los rasgos culturales también se replican. Si los rasgos genéticos se replican por replicación de los genes, los culturales lo hacen mediante los memes o unidades de información cultural.

La profundización en estos conceptos y criterios puede ser de interés para el análisis y explicación de fenómenos de la cultura organizacional y las posibilidades de conducción o manejo de procesos de cambio en las organizaciones.

Referencias:

1. <http://www.malcolmgladwell.com/tippingpoint/index.html>
2. http://www.malcolmgladwell.com/tippingpoint/tp_excerpt1.html
3. http://www.malcolmgladwell.com/tippingpoint/tp_excerpt2.html
4. http://www.malcolmgladwell.com/tippingpoint/tp_excerpt3.html
5. Cortés Morató, Jorge: ¿Qué son los memes? Introducción general a la teoría de memes.