
INTRODUCCIÓN

A finales de 1994 y comienzos de 1995 la marca Hush Puppies, la de los clásicos zapatos de ante afelpado y suela de crepé, alcanzó el punto clave. Hasta entonces había permanecido casi en el olvido. Las ventas se habían reducido hasta los treinta mil pares al año, y casi se limitaban a tiendas y comercios de pueblos o ciudades pequeñas. Wolverine, la empresa fabricante, estaba planteándose retirar los Hush Puppies, que tan famosos habían sido en su momento. Pero, de pronto, sucedió algo insólito. Dos ejecutivos de la marca (Owen Baxter y Geoffrey Lewis) se encontraron, en una sesión de fotos, con un estilista de Nueva York que les dijo que los clásicos Hush Puppies estaban haciendo furor en los sitios de moda de Manhattan. «Nos explicó —cuenta Baxter— que en el Village, en el barrio de Soho, había tiendas de segunda mano que estaban vendiendo montones de Hush Puppies. Los dueños los adquirían en los pequeños comercios tradicionales que aún recibían pedidos.» Al principio se quedaron perplejos. No tenía sentido que unos zapatos tan claramente pasados de moda volvieran de pronto con tanto tirón. «Nos contaron que el propio Isaac Mizrahi los llevaba —dice Lewis—. Bueno, tengo que confesar que en aquel momento no tenía ni idea de quién era este señor.»

En el otoño de 1995 empezaron a pasar cosas a toda velocidad. Primero contactó con ellos el diseñador John Bartlett, diciendo que quería usar Hush Puppies en su colección de primavera. Luego llamó Anna Sui, otra diseñadora de Manhattan, que también quería sacarlos en sus pases. El diseñador Joel Fitzgerald, de Los Ángeles, puso en el tejado de su tienda de Hollywood un *basset* hinchable de siete metros y medio, el emblema de la marca, y adquirió la galería de arte que tenía al lado para reconvertirla en boutique dedicada en exclusiva a Hush Puppies. Durante las obras de reforma del local entró el actor Pee-wee Herman pidiendo ya dos pares. «La noticia había corrido de boca en boca», recuerda Fitzgerald.

En 1995 la empresa vendió 430.000 pares del modelo clásico, el año siguiente vendió el cuádruple y al otro aumentó todavía más las ventas, hasta que Hush Puppies volvió a convertirse en pieza imprescindible del armario de todos los jóvenes estadounidenses. En 1996 Hush Puppies recibió el premio al mejor accesorio, que otorga el Council of Fashion Designers (Asociación de Diseñadores de Moda), en una cena que se celebró en el Lincoln Center. El presidente de la empresa subió al escenario junto a Calvin Klein y Donna Karan. Él mismo fue el primero en admitir que se le estaba otorgando un galardón por un hecho en el cual su empresa había tenido más bien poco que ver. Los Hush Puppies habían resurgido de un modo inesperado. Todo había empezado con un puñado de chavales del East Village y del Soho.

¿Cómo fue posible? Aquella panda de chavales anónimos seguro que no se habían planteado hacer propaganda de la marca. Al contrario, probablemente decidieron usar esos zapatos porque nadie más los llevaba ya. Aquel mismo impulso lo tuvieron dos diseñadores de moda, que quisieron utilizarlos para vender sus modelos de alta costura.

Los zapatos no eran más que un toque divertido. A nadie se le había ocurrido poner de moda otra vez los Hush Puppies. Sin embargo, eso fue lo que pasó. Los famosos zapatos alcanzaron cierto nivel de popularidad y a partir de ahí empezó todo. ¿Cómo es posible que unos zapatos de treinta dólares que sólo llevaban un puñado de melancólicos de los años setenta y unos cuantos diseñadores de Manhattan pasaran a ocupar un sitio prominente en todos y cada uno de los centros comerciales de Estados Unidos, en sólo dos años?

I

No hace mucho, en East New York y Brownsville (barrios periféricos de Nueva York, donde reina la mayor de las miserias) las calles parecían paisajes fantasmales al caer la noche. A esas horas ya no había gente normal y trabajadora paseando, ni niños montando en bici. Tampoco había viejos sentados en los bancos de los parques o en las escaleras de los portales. Al hacerse de noche la mayoría de la gente se quedaba en casa, a salvo de los delincuentes que poblaban las aceras de aquella zona de Brooklyn trapeando con droga, o de las bandas organizadas que usaban las calles como campo de batalla para sus tiroteos. Muchos policías destinados en Brownsville en los años ochenta y a principios de los noventa cuentan que, en aquella época, en cuanto se ponía el sol empezaba un parloteo incesante en las radios de la policía entre los agentes y sus soplones, acerca de toda clase de delitos violentos y peligrosos. En 1992 en Nueva York hubo 2.153 asesinatos y 626.182 delitos graves, de los cuales la mayor parte correspondía a los distritos de East New York y Brownsville. Pero, de repente, ocurrió algo sorprendente. De pronto,

sin que se supiera la razón exacta, la tasa de delincuencia empezó a descender. En cinco años los asesinatos se redujeron en un 64,3 por 100, descendiendo hasta los 770, mientras que los delitos totales se redujeron casi hasta la mitad (355.893). Las aceras de East New York y Brownsville volvieron a llenarse de transeúntes, de nuevo circularon las bicicletas y los ancianos volvieron a sentarse fuera. «Durante una época los tiroteos eran algo tan habitual en estas barriadas que parecíamos estar en plena jungla del Vietnam —cuenta el inspector Edward Messadri, jefe del distrito policial de Brownsville—. Ahora no se oye ni un disparo.»

Si preguntáramos a la policía de Nueva York, nos dirían que fue gracias a la mejora notable de las estrategias de acción policial. Por su parte, los criminólogos destacan el declive del comercio del *crack* y el envejecimiento de la población. Por último, los economistas indican que el progreso económico que vivió la ciudad durante la década de los noventa tuvo por efecto dar trabajo a quienes, de otro modo, habrían terminado convertidos en delincuentes. En fin, éstas son las explicaciones convencionales del aumento y posterior descenso de la tasa de crímenes, pero en el fondo ninguna basta para convencernos, como tampoco parece convincente que un reducido grupo de jóvenes del East Village provocara el resurgimiento de los Hush Puppies. Los cambios producidos en el mercado de la droga, en la composición demográfica y en los factores económicos son variaciones a largo plazo que afectan a todo un país. No bastan para explicar por qué se redujo la criminalidad en Nueva York de manera tan llamativa o en un lapso de tiempo tan corto. Claro que las mejoras a escala policial son un dato a tener en cuenta, pero no están en proporción con el gran efecto que se produjo en zonas como East New York y Brownsville. La

tasa de criminalidad no se redujo paulatinamente a medida que fueron mejorando las condiciones, sino que cayó en picado. ¿Cómo es posible que el cambio en unos cuantos factores económicos y sociales produjera un descenso en la tasa de criminalidad de dos tercios en cinco años?

II

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

El resurgimiento de los Hush Puppies y el descenso en la tasa de criminalidad de Nueva York son dos ejemplos sencillos de una de estas epidemias. Aunque parezca que no tienen mucho que ver, ambos casos comparten un mismo patrón fundamental. En primer lugar, se trata de dos muestras muy claras de conducta contagiosa. Nadie diseñó un anuncio diciendo que los tradicionales Hush Puppies eran una pasada y que todo el mundo tenía que empezar a llevarlos ya mismo. Al contrario, todo empezó porque unos chicos decidieron ponérselos para salir de marcha por las calles del centro, y así mostrar sus ideas sobre la moda. De esa manera infectaron a quienes les veían con el «virus» Hush Puppies.

El descenso en la criminalidad de Nueva York sobrevino de forma similar. No fue porque el numeroso grupo

de aspirantes a criminales convocara una reunión en 1993 para decidir que no iban a cometer más delitos. Tampoco fue porque la policía lograra, como por arte de magia, intervenir en un elevadísimo porcentaje de situaciones que podrían haber acabado fatalmente. Lo que ocurrió fue que el escaso número de personas del reducido número de situaciones sobre las que la policía y los otros agentes sociales sí tenían alguna repercusión comenzó a comportarse de modo muy diferente, y que esa nueva conducta se extendió de alguna manera a otros posibles delincuentes en situaciones parecidas. Así, una gran cantidad de personas se vio infectada por el virus «anticrimen» en poco tiempo.

El segundo rasgo que caracteriza ambos ejemplos por igual es que unos pequeños cambios produjeron grandes efectos. Todas las razones posibles que explican el descenso en la tasa de delincuencia en Nueva York consisten en cambios marginales y paulatinos: el mercado del *crack* fue declinando, la población fue envejeciendo, la fuerza policial fue mejorando. Sin embargo, el efecto de todo ello fue drástico. Igual que había ocurrido con los Hush Puppies. ¿Cuántos serían aquellos primeros chicos que empezaron a ponerse los clásicos zapatos por el centro de Manhattan? ¿Veinte? ¿Cincuenta? ¿Cien como mucho? Y, sin embargo, con su pequeño gesto se las apañaron para dar comienzo a una moda internacional.

Por último, ambos cambios ocurrieron en un lapso de tiempo muy corto. No fueron haciéndose poco a poco y con firmeza. Basta con echar un vistazo a un gráfico de los índices de criminalidad en Nueva York desde, digamos, mediados de los sesenta hasta finales de los noventa. Hay una especie de gran arco. En 1965 se producen 200.000 delitos, y a partir de ese momento el número comienza a aumentar rápidamente, duplicán-

dose en dos años y continuando el ascenso sin interrupción hasta que llega a los 650.000 crímenes al año a mediados de los setenta. Durante las dos décadas siguientes se mantiene en ese nivel, hasta que en 1992 empieza a caer de manera tan pronunciada como el propio ascenso ocurrido treinta años antes. El nivel de criminalidad no se redujo paulatinamente, ni se desaceleró con suavidad. Lo que ocurrió fue que, de pronto, hubo un frenazo en seco.

Estas tres características (una: la capacidad de contagio; dos: que pequeñas causas tienen grandes efectos; y tres: que el cambio no se produce de manera gradual, sino drásticamente, a partir de cierto momento) son los mismos tres principios que definen cómo se extiende el sarampión en el aula de un colegio o cómo ataca la gripe cada invierno. De las tres, la última (la idea de que las epidemias pueden iniciarse o acabarse de manera drástica) es la más importante, pues da sentido a las otras dos y nos permite comprender cómo tienen lugar hoy los cambios sociales. Ese momento concreto de una epidemia a partir del cual todo puede cambiar de repente se denomina *tipping point*, que en español se puede traducir por punto clave o punto de inflexión*.

* La expresión *tipping point* o ángulo de reposo es un término sociológico que define el momento en el que algo único se convierte en algo común. La acuñó Morton Grodzins en un estudio sobre la integración racial en los barrios de Estados Unidos en las décadas de 1960 y 1970, para definir el momento en el que, en un barrio en el que había ido instalándose paulatinamente población negra, empezaba a marcharse en masa la población blanca. En español se puede traducir por punto clave o punto de inflexión. El término se siguió utilizando posteriormente y se ha aplicado a otros campos. Con este libro, Malcolm Gladwell lo aplicó a la vida diaria y lo hizo tremendamente popular. (N. de la t.)

III

Todos pensamos que el mundo en que vivimos hoy por hoy está muy lejos de ser un entorno sometido a las normas de las epidemias. Analicemos brevemente el concepto de la capacidad de contagio. Al mencionar esta palabra tendemos a pensar en resfriados, gripes o quizá en cosas tan peligrosas como el VIH o el virus ébola. Nos hemos formado un concepto de lo contagioso sólo aplicado a la biología. Sin embargo, si hemos visto que hay tendencias contagiosas en la moda o en las conductas delictivas, cualquier cosa podría ser tan contagiosa como un virus. ¿No ha pensado nunca en lo que pasa con el bostezo? Bostezar es un acto que tiene un poder sorprendente. Sólo por haber leído hace dos frases la palabra «bostezo» (más las otras dos referencias al bostezo que acabo de añadir) un buen número de lectores estarán bostezando en los próximos dos minutos. Yo he bostezado un par de veces mientras escribía esto. Si está leyendo mi libro en un espacio público y acaba usted de bostezar, hay muchas probabilidades de que un gran porcentaje de quienes le vieron hacerlo esté bostezando en este instante, y un elevado número de quienes han visto a los que le han visto bostezar a usted estará bostezando también, y así sucesivamente, de modo que el círculo del bostezo irá siendo cada vez mayor.

Bostezar es algo tremendamente contagioso. Sólo por haber escrito la palabra «bostezo» he conseguido hacer bostezar a algunos de los lectores que están leyendo estos párrafos. Mientras tanto, las personas que han bostezado al verles bostezar se han contagiado por verles bostezar, lo cual constituye otra clase de contagio. Puede que hayan bostezado al oírles bostezar, ya que el bostezo se contagia también por vía auditiva. Si pone una grabación de bostezos a un grupo de personas invidentes, también ellos em-

pezarán a bostezar. Para terminar, si usted ha bostezado mientras leía todo esto, ¿se le ha ocurrido pensar, aunque haya sido casi inconsciente o fugazmente, que quizá está cansado? Sospecho que algunos de ustedes sí lo han pensado, lo que significa que los bostezos pueden ser además contagiosos a nivel emocional. Es decir, que simplemente por haber escrito una determinada palabra puedo hacer aflorar un sentimiento concreto en su mente. ¿Puede hacer esto el virus de la gripe? Dicho de otro modo: la capacidad de contagio es una propiedad inesperada que es posible encontrar en todo tipo de cosas. Debemos tenerlo en cuenta cuando nos dispongamos a reconocer y diagnosticar los cambios epidémicos.

El segundo principio de las epidemias (esto es, que unos pequeños cambios pueden provocar grandes efectos) resulta ser también una noción bastante radical para nuestra sociedad, pues, como humanos, hemos aprendido a establecer un tipo de aproximación ciertamente burda entre causa y efecto. Si queremos comunicar una emoción fuerte, o convencer a alguien de que le amamos, por ejemplo, nos damos cuenta de que tendremos que hablar con pasión o con mucha franqueza. Y si queremos darle a alguien una mala noticia, bajaremos el tono de voz y escogeremos las palabras con sumo cuidado. Hemos sido educados para creer que todo lo que forma parte de una transacción, una relación o un sistema tiene que estar directamente relacionado, en intensidad y dimensión, con el resultado esperado. Tomemos en consideración el siguiente juego. Digamos que le doy un trozo de papel, bastante grande, y le pido que lo doble hasta cincuenta veces. ¿Cómo cree que será de grueso el taco de papel resultante? Para responder a esta pregunta la mayoría de la gente pondría en marcha su imaginación y me diría que sería como una guía de teléfonos o, si se atreven a ir más allá, tan alto como una neve-

ra. La respuesta correcta es que la altura del taco de papel sería equivalente a la distancia de la Tierra al Sol. Y si lo dobláramos una vez más, sería tan largo como ir al Sol y volver. En matemáticas a esto se le llama progresión geométrica. Pues bien, las epidemias son un ejemplo de estas progresiones geométricas: cuando un virus comienza a extenderse entre la población, se duplica una y otra vez, hasta que el hipotético pliego inicial queda convertido en un muelle de cincuenta escaloncitos que nos llevaría hasta el Sol. Nuestra mente encuentra extraño este tipo de progresión, pues el resultado (el efecto) parece absolutamente desproporcionado respecto de la causa inicial. Si queremos comprender el poder que encierran los movimientos epidémicos, debemos abandonar esta mentalidad sobre lo que es proporcional y lo que no. Tenemos que saber que a veces se producen cambios gigantescos a partir de acontecimientos casi insignificantes, y que además pueden sobrevenir muy rápidamente.

Esta posibilidad de un cambio repentino es lo fundamental de la idea del punto clave, y quizá sea lo más difícil de aceptar. En los años sesenta y setenta se usó este concepto para describir el éxodo masivo de la población blanca de las ciudades más antiguas del noreste de Estados Unidos a zonas residenciales y urbanizaciones. Los sociólogos observaron que en todas las zonas se producía un vuelco de cifras cuando el número de afroamericanos que llegaba a un barrio alcanzaba cierto punto (digamos, un 20 por 100), pues la mayoría de los blancos que quedaban se marchaban casi inmediatamente. El punto clave es ese momento en que se alcanza el umbral, el punto de ebullición. Eso es lo que ocurrió con la tasa de delincuencia en Nueva York al principio de los años noventa del siglo xx, y con los Hush Puppies. Es lo mismo que ocurre cada vez que se implanta un nuevo avance tecnológico. Sharp introdujo el primer aparato de

fax con un precio asequible en 1984, y en ese año se vendieron 80.000 aparatos en Estados Unidos. A lo largo de los tres años siguientes fueron apareciendo en el mercado más modelos de otras marcas, hasta que en 1987 tanta gente tenía fax que era lógico que el resto quisiera uno. Ése fue el momento del punto clave para los aparatos de fax. Aquel año se vendió un millón de máquinas y en 1989 la cifra llegó a dos millones. Lo mismo ha ocurrido con los teléfonos móviles. En los noventa fueron fabricándose modelos cada vez más pequeños y baratos, y el servicio fue mejorando hasta que, en 1998, cuando la tecnología superó ese punto clave, de pronto todo el mundo tenía un móvil. (En las «notas finales» doy una explicación matemática sobre el punto clave.)

Todas las tendencias epidémicas tienen su punto clave. Jonathan Crane, sociólogo de la Universidad de Illinois, se ha dedicado a estudiar el efecto que tiene en los adolescentes que viven en un mismo vecindario la cantidad de profesionales liberales, directivos de empresa y profesores o maestros (lo que el censo califica como «alto *status*») existente en dicha comunidad. Pues bien, en las comunidades que contaban con entre un 40 y un 5 por 100 de trabajadores de «alto *status*» no encontró mucha diferencia en cuanto a las tasas de embarazo o de abandono de estudios. Sin embargo, cuando dicho porcentaje no superaba el 5 por 100, los problemas se disparaban. Por ejemplo, entre los estudiantes negros la tasa de abandono escolar era más del doble cuando el porcentaje de trabajadores de «alto *status*» se reducía sólo en 2,2 puntos porcentuales (de un 5,6 a un 3,4 por 100). En ese mismo punto crítico las tasas de embarazo en adolescentes (que apenas variaban hasta llegar a ese porcentaje) casi se duplicaban. Generalmente damos por hecho que los problemas sociales y el nivel de vida de las poblaciones son factores que varían poco a poco. Sin embargo, a veces

puede que los declives no sean tan lentos y constantes. Cuando se alcanza el punto clave, los colegios pueden perder el control sobre los alumnos, o la vida familiar puede desintegrarse de repente.

Recuerdo la mañana en que el perrillo que teníamos en casa cuando yo era pequeño vio la nieve por primera vez. Estaba alucinado, encantado, fascinado. No paraba de menear el rabito y olisquear aquella sustancia mullida y tan extraña para él. Aquella mañana no hacía mucho más frío que la noche anterior. Quizá esa noche hizo unos -2°C , y por la mañana, -1°C . O sea, que la diferencia era mínima y, no obstante, había hecho que todo cambiara por completo. La lluvia se había convertido en algo totalmente distinto: ¡en nieve! En el fondo todos estamos siempre haciendo cálculos de lo que pasará, cosa que sólo el imparable paso del tiempo nos confirma o no. Pero cuando se trata del punto clave debemos estar preparados para esperar lo inesperado, pues un cambio radical es algo más que una mera posibilidad. Es, en contra de nuestras expectativas, una certidumbre.

Para ilustrar esta idea tan drástica propongo un viaje a Baltimore, donde se puede aprender mucho de la epidemia de sífilis que padeció la ciudad. Presentaré también a tres clases de seres fascinantes: los *mavens*^{*}, los conectores y los vendedores natos, que desempeñan un papel decisivo en las epidemias que se propagan de boca en boca

^{*} *Maven* procede originalmente de la palabra hebrea *binah*, que quiere decir entendimiento. En inglés de Estados Unidos hay constancia de su uso desde la década de 1960 pero se hizo más común en la de 1980, sobre todo desde que el columnista William Safire se empezó a llamar a sí mismo «el *maven* del idioma». Se podría traducir como «experto» o «informado», pero no es sólo el que acumula conocimientos, sino el que tiene una enorme capacidad para propagar tanto la información como sus preferencias. En este libro hemos optado por dejar la palabra *maven*. (N. de la t.)

que dictan nuestros gustos, tendencias y modas. Después quisiera mostrar el diseño de dos programas infantiles famosos (*Barrio Sésamo* y *Blue's Clues*) y el mundo increíble del hombre que ayudó a crear el Columbia Record Club, para ver cómo pueden estructurarse los mensajes con el fin de obtener el máximo impacto posible en el público. A continuación conoceremos una empresa de productos de alta tecnología que está en Delaware, y veremos los puntos clave que gobiernan la vida grupal; y el metro de Nueva York, para analizar cómo se puso fin a la epidemia de criminalidad. Mi objetivo con todo esto es dar respuesta a dos cuestiones muy simples que se hallan en el fondo de lo que a todos nos gustaría lograr (como educadores, padres, publicistas, gentes de negocios y diseñadores de políticas públicas): ¿Por qué ciertas ideas, conductas o productos provocan epidemias y otras no? Y ¿qué podemos hacer si queremos iniciar deliberadamente y controlar una de estas «epidemias benignas»?