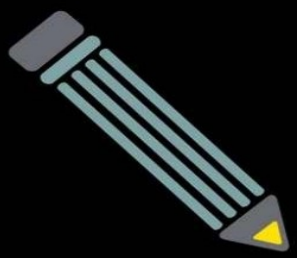
CARLOS SALAS

STORY TELLING

LA ESCRITURA MÁGICA



Técnicas para
ordenar las ideas,
escribir con facilidad
y lograr que te lean

STORYTELLING:

La Escritura Mágica

Técnicas para Ordenar las Ideas, Escribir con Facilidad y Hacer que te Lean



©Carlos Salas 2017, todos los derechos reservados

Edición: Mirada Mágica SRL. Madrid, 2017.

Edición papel. ISBN: 9781976759871

ASIN: B078P2CBSN

Correo electrónico: carsalas21@gmail.com

Twitter: @ojomagico

Diseño de Portada: Mirada Mágica. La portada se ha diseñado con la web y el programa canva.

Las imágenes del interior son del autor, de autodraw y del libro de Matti Hemmi *¿Te atreves a soñar?*

Otros libros del autor

Cómo Hablar y Presentar en Público. Madrid. Mirada Mágica. 2016.

La tumba perdida de Cervantes. Madrid. Mirada Mágica. 2016.

Manual para escribir como un periodista. Madrid. Mirada Mágica, 2015.

La Edad de la Codicia. Madrid. Altera, 2009; y Mirada Mágica, 2015.

Las once verdades de la comunicación. Madrid. Lid. 2010.

Trucos para escribir mejor. Madrid. Mirada Mágica, 2013.

Lee mi correo, ¡por favor!: cómo escribir para que abran y lean tus correos electrónicos. Madrid. Mirada Mágica, 2019.

A Deva y Carlitos, mucho más que periodistas.

ÍNDICE

Buscando un patrón universal

¿Qué es storytelling?

Aprendamos de los comienzos de novela

Técnica del guion de televisión

Los científicos cuentan historias

Historia con historias

La pirámide de McKinsey

Cómo ordenar las ideas

El método de ‘The Economist’

El dominio de la mente con listículos

Cinco errores de los textos profesionales

Pictogramas e ideogramas

Las contradicciones cognitivas

El abuso de los conectores

Trampas mentales al principio y al final

Por qué las palabras largas son difíciles

Los dobles sujetos

Cómo usar bien las magnitudes

Cómo hacer transiciones de párrafos

La magia de las deducciones invisibles

Cómo meter puntos y acortar las frases

Cómo trabajar con abstracciones

Las comparaciones milagrosas

La humanización de la escritura

Claves del superventas de Stephen Hawking

Por qué Platón es el más leído
Storytelling filosófico
La famosa Carta de Warren Buffett
Textos jurídicos y tropiezos
Las mejores fórmulas para cerrar
Trucos finales
Apéndice 1: hasta 36 formas (atractivas) de empezar
Apéndice 2: los trucos de Pixar para contar historias
Apéndice 3: imaginario de frases largas y cortas
Apéndice 4: las diez reglas cognitivas de la atención
Apéndice 5: no comiences así un texto económico
Apéndice 6: trece consejos para textos económicos
Otros libros de Carlos Salas:

Buscando un patrón universal

He escrito más de 10.000 artículos en mi vida. Abarcan entrevistas, perfiles, obituarios, crónicas, editoriales, notas breves, noticias, cronologías, post en blogs, comentarios de libros, columnas de opinión, además de media docena de libros, la mitad de los cuales he dedicado a la escritura.

A pesar de esa experiencia, he seguido buscando un patrón universal para explicar las cosas. Eso me ha lanzado a estudiar los procesos cognitivos detrás del *storytelling*, que es el arte de contar historias. Me intrigan las fuerzas inconscientes que mueven nuestra mano. He leído libros y artículos sobre neurociencia aplicada a la atención humana, a la lectura y la metacognición.

La metacognición es pensar en cómo pensamos. En el caso de la escritura, la metacognición es el momento 'ajá' en el cual nos damos cuenta de cómo nuestro cerebro nos hace escribir de una manera: ahí percibimos nuestro patrón de escritura.

Eso me llevó a analizar publicaciones económicas como *The Economist* o científicas como *Scientific American*. También me sumergió en la magia de textos superventas como *La república* de Platón o *Breve historia del tiempo* de Stephen Hawking, y hasta en la *Carta al accionista* de Warren Buffett. ¿Hay algún patrón común en todos ellos?

Creo que sí. Todos ellos tienen en común las técnicas del *storytelling*. Por eso este libro es un salto hacia adelante respecto de *Trucos para escribir mejor*, pues doy patrones para aplicar el *storytelling* a quienes quieran mejorar su escritura, ya sea que provengan del mundo de la empresa, de la ciencia, del mundo jurídico, e incluso, de la filosofía.

No se trata de enseñarles a contar cuentos. Se trata de que las técnicas de este libro les sirvan para ordenar las ideas, escribir con facilidad y, sobre todo, para atrapar la atención sin perder un gramo de rigor usando el *storytelling*.

¿Qué es storytelling?

> Hoy les quiero contar tres historias de mi vida. Nada especial. Sólo tres historias.

Así comenzaba uno de los discursos más sobrecogedores de la historia del mundo empresarial. Era de Steve Jobs, fundador de Apple. Le invitaron a clausurar el año académico de la Universidad de Stanford en 2005. Prosiguió así:

> Dejé la Universidad de Reed tras los seis primeros meses, pero después seguí vagando por allí otros 18 meses más o menos, antes de dejarlo del todo. ¿Por qué lo dejé?
>
> Esto comenzó antes de que yo naciera.
>
> Mi madre biológica era una estudiante joven y soltera, y decidió darme en adopción. Ella tenía muy claro que quienes me adoptaran tendrían que ser titulados universitarios, de modo que todo se preparó para que al nacer fuese adoptado por un abogado y su mujer.
>
> Solo que cuando yo nací, estos decidieron en el último momento que lo que de verdad querían era una niña.
>
> Así que mis padres, que estaban los siguientes en lista de espera, recibieron una llamada a medianoche preguntándoles: “Tenemos un niño que no habíamos planificado; ¿lo quieren?”
>
> “Por supuesto”, dijeron ellos.

Steve Jobs podría haber comenzado su discurso hablando de la importancia de las universidades, o aportar datos de las ventas de ordenadores en el mundo. Pero ese discurso se habría olvidado pronto. En su lugar, empezó de la mejor forma en que se puede empezar: “Quiero contar una historia”.

Las historias se recuerdan, los datos no.

Las historias nos atrapan porque a los seres humanos nos interesan las vidas de otros seres humanos. “Podemos situarnos en el lugar de otros, ver de otra manera, y aumentar nuestra empatía por los demás”, decía un artículo de *Psicology Today* sobre el poder de las historias[1].

Si pudiéramos establecer una clasificación de cuáles son las historias que atrapan la atención humana con más eficacia, la número uno sería el modelo de Jobs: la historia de una persona contada por sí misma.

¿Por qué es tan eficiente?

Cada vez que escuchamos una historia, en nuestro cerebro pasan muchas cosas: se empiezan a segregar varios neurotransmisores. Uno de ellos es la oxitocina, relacionado con la empatía, el cual es uno de los mayores pegamentos sociales. Pero el neurotransmisor que más nos interesa aquí se llama dopamina.

La dopamina es, probablemente, el neurotransmisor más ligado a la atención humana. Nos produce un estado de curiosidad que se colma cuando la historia se resuelve. Excitar la dopamina en las primeras líneas de un texto garantiza que el lector va a seguir leyendo.

Si alguien quiere despertar la atención de otra persona, de un grupo de amigos o de un auditorio, basta con que empiece con las palabras “voy a contar una historia”. Esas palabras mágicas anuncian que allí va a pasar algo interesante. Nos hacen adictos a la dopamina.

Recuerda que:

La mejor formar de atrapar la atención consiste en contar una historia humana.

Más información:

La charla de Jobs se puede ver en YouTube:

https://www.youtube.com/watch?v=bxk3jiqppzw

También está el texto en español en cientos de webs.

Aprendamos de los comienzos de novela

Las novelas del siglo diecinueve tardaban mucho tiempo en captar la atención. Al no existir la televisión, uno se podía acomodar en el sofá, y pasar las páginas con tranquilidad hasta que sucediera algo llamativo. A la gente le sobraba tiempo. En el caso de *Madame Bovary* o *Papá Goriot* lo interesante sucede a partir de la página 60.

Ahora, con la influencia del cine y de la televisión, los escritores deben comenzar sus novelas con frases sorprendentes, situaciones insólitas, descripciones aberrantes, crímenes inminentes y acciones trepidantes.

Este es el comienzo de *El jardín de cemento*, de Ian McEwan.

> Yo no maté a mi padre pero a veces sentía que le había ayudado a hacerlo

De Richard Ford en *Incendios*.

> En el otoño de 1960, cuando yo tenía dieciséis años y mi padre llevaba sin trabajo algún tiempo, mi madre conoció a un hombre llamado Warren Miller y se enamoró de él.

De Raymond Carver en *Catedral*

> Un ciego, antiguo amigo de mi mujer, iba a venir a pasar la noche en casa. Su esposa había muerto.

De García Márquez en *Crónica de una muerte anunciada.*

> El día en que lo iban a matar, Santiago Nasar se levantó a las 5.30 de la mañana para esperar el buque en que llegaba el obispo.

De Alberto Vázquez-Figueroa, en Anaconda.

> En junio de 1949, siendo apenas un muchacho, casi un niño, la prematura y trágica muerte de mi madre cambió de improviso mi vida

De Ken Follett, en *Los Pilares de la Tierra*.

> Los chiquillos llegaron temprano para el ahorcamiento.

Ernest Hemingway, en *La feliz y corta vida de Francis Macomber*.

> Era la hora de comer y todos estaban sentados bajo una carpa de

> doble lona verde, fingiendo que no había pasado nada.

Incluso Franz Kafka, a principios del siglo XX, comenzó así *La Metamorfosis*

> Cuando Gregorio Samsa se despertó una mañana después de un sueño intranquilo, se encontró sobre su cama convertido en un monstruoso insecto.

El primer capítulo de cualquier novela súper-ventas parece una película de James Bond. En *El código da Vinci* es asesinado el archivero del Museo del Louvre antes del capítulo 2. En *La verdad sobre el caso Harry Quebert* una joven es perseguida por un extraño, y desaparece en un bosque en la página 2.

La lección que debemos sacar de todo esto es que si las novelas y los cuentos –el género más puro del *storytelling*–, se esmeran en atrapar la atención desde el principio, nada impide que nosotros hagamos lo mismo escribiendo un documento, un correo electrónico, un discurso, un artículo o un ensayo.

Perder la atención del lector en los primeros segundos es como la crónica de una muerte anunciada. Por eso en el capítulo siguiente veremos cómo lo hacen los guionistas de televisión.

Recuerda que:

La novela moderna no pierde el tiempo. Atrapa a los lectores desde las primeras líneas con una serie de sucesos trepidantes.

Técnica del guion de televisión

La serie de televisión *Breaking Bad* comienza de la siguiente manera:

> Vemos un paisaje desértico. De repente, unos pantalones caen del cielo y las ruedas de una autocaravana les pasan por encima. La autocaravana va dando tumbos por un camino de polvo. Dentro, hay un hombre al volante. Está en calzoncillos y lleva una máscara antigás. El hombre mira hacia la parte de atrás, y vemos a una persona inconsciente en el suelo del vehículo sobre un charco de algo que parece agua. El vehículo se sale de la carretera y choca contra un montículo. El hombre en calzoncillos sale, se quita la máscara y empieza a mascullar y a lamentarse. Se oyen sirenas. El hombre toma aire y entra al vehículo de nuevo. A los pocos segundos sale con una pistola, una cartera y una videocámara. Conecta la cámara y se graba. Da su nombre y dirección. Dice que ama a su mujer y a su hijo. Les advierte que no se crean lo que escuchen sobre él. Las sirenas se oyen cada vez más cerca. El hombre se dirige hacia el camino, saca la pistola y apunta al final de la carretera, esperando algo que viene del fondo.

¿Por qué cae un pantalón del cielo? ¿Por qué está en calzoncillos? ¿Adónde va? ¿Quién le persigue? ¿Por qué lleva una máscara?

La clave de esta escena se basa en producir en el cerebro del espectador toda esa oleada de preguntas. ¿El objetivo? Evitar que los espectadores aprieten el mando a distancia para cambiar de canal en su televisor.

En las salas de cine, aunque no hay mandos a distancia, las cosas son parecidas. Los guionistas de cine dejan pasar los primeros minutos de la película para crear un ambiente seductor alrededor del personaje principal, y familiarizar al espectador con ese personaje. Muestran su familia, su trabajo, su vida cotidiana…

De repente, insertan un cambio radical en la historia: desaparece la hija, cae una nave extraterrestre, una banda de forajidos llega al pueblo, el protagonista pierde su empleo…

Ese cambio se llama “punto de giro”, porque la historia ‘gira’ por completo y muestra su lado dramático. Los guionistas introducen más puntos de giro

dentro de la historia (todos los que sean necesarios) cuando perciben que va a decaer la atención de los espectadores.

La prensa escrita aprendió pronto la técnica del punto de giro. La revista norteamericana *Reader's Digest* se hizo famosa por desatar un *punto de giro* en los primeros párrafos de sus reportajes. Voy a poner un ejemplo:

> Eran las 5:45 a.m. en marzo de 2011. El pediatra Michael Shannon conducía su vehículo a lo largo de la autopista de la costa californiana del Pacífico y hasta podía oler el mar. Estaba tomando una ruta que conocía bastante bien pues iba a encontrarse con un amigo para realizar juntos su paseo regular de los martes. Mientras se dirigía hacia el puerto de Dana Point, una mancha blanca se interpuso de repente en su visión. Un gran camión estaba volcado en la carretera delante de él. El médico no tuvo tiempo de reaccionar.

Si pudiéramos dibujar con marcas tipográficas la estructura molecular de este párrafo con *punto de giro* sería más o menos así.

> XXXXXXXXXXXXXXXXXXX
> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
> XXXXXXXXX. ???????????? [2]

Así mantenemos el interés de los lectores, pues querrán leer el próximo párrafo, el próximo capítulo o el próximo libro de la serie.

¿Se puede emplear esta técnica en un documento técnico?

Imaginemos que lo hacemos con un informe interno de una empresa:

> Durante muchos años, esta empresa ha ido creciendo gracias a sus productos de buena calidad y a la falta de competidores en el mercado. Sin embargo, la empresa se enfrenta a un **grave problema** de organización. Debido al miedo al cambio de algunos directivos, no se están tomando decisiones cruciales y la empresa empezará a perder dinero muy pronto. Lo que viene será peor: si no se cambia a tiempo esa mentalidad, la empresa acabará saliendo del mercado y quebrando.
>
> La única forma de afrontar ese desafío es poner en marcha un plan que consistirá en **cambiar radicalmente** la relación entre departamentos, modificar el sistema de mando y dar un giro al

> comportamiento de los jefes. Será el mayor cambio de la empresa en toda su historia, pero supondrá la solución de sus más graves problemas.

Con ese simple anuncio de un problema inminente “que va a venir dentro de poco”, ya hemos despertado el interés de nuestros lectores. Como he dicho antes, se trata de lanzar una andanada de preguntas sobre la cabeza de los lectores. Las preguntas secretan dopamina en el cerebro y, como he dicho antes, la dopamina es la droga de la curiosidad humana.

Recuerda que:

Los guionistas de cine y televisión introducen ‘puntos de giro’ a lo largo de sus narraciones para mantener la atención del espectador.

Más información:

Linda Seger escribió un libro sobre esta técnica: *Cómo convertir un buen guion de cine en uno excelente*. Rialp. Madrid.

Los científicos cuentan historias

¿Se pueden comenzar libros científicos con una historia? Yo diría que es obligatorio porque un libro científico es algo que asusta a muchos lectores.

> En junio de 1879, el filósofo y científico norteamericano Charles Sanders Peirce viajaba en un vapor de Boston a Nueva York cuando su reloj de oro le fue sustraído de su camarote. Peirce informó del robo e insistió en que todos los miembros de la tripulación del barco formaran fila en la cubierta. Los entrevistó a todos, pero no consiguió nada. Después, tras un breve paseo, hizo algo extraño: decidió adivinar quién había perpetrado el robo aunque no tuviera nada en lo que basarse, como un jugador de póquer que ve la apuesta con una pareja de doses[3].

He aquí otro libro de divulgación científica. Comienza con un desafío al lector y una batería de vidas de niños sorprendentes.

> Trate de usar su cabeza para multiplicar por dos el número 8.388.628. ¿Lo puede hacer en unos segundos? Existe un chico que puede duplicar esa cifra hasta 24 veces en cuestión de segundos. No falla nunca. Hay otro niño que puede decirle el tiempo exacto en cualquier momento del día, incluso cuando está durmiendo. Hay una niña que puede determinar las medidas exactas de un objeto situado a ocho metros de distancia. Hay otra niña que a los seis años trazaba unos dibujos tan vivos y poderosos que consiguió tener sus propia galería de arte en la Avenida Madison, en Nueva York. Pero estos niños ni siquiera podían aprender a atarse los zapatos. En realidad ninguno de ellos tenía un coeficiente de inteligencia más allá de 50[4].

Tampoco tiene nada que envidiarle el de Steven Johnson en *La mente de par en par.*

> La idea de escribir este libro debe su origen a un chiste nervioso, mejor dicho, a un puñado de chistes nerviosos. Hace unos años, fruto de una feliz concatenación de acontecimientos, y de mi arraigada curiosidad, acudí a la consulta de un especialista en biorretroalimentación, donde pronto me encontré tumbado en un diván, con un sinfín de sensores adheridos a las palmas de las manos,

a las puntas de los dedos y a la frente [5].

Los mejores libros de divulgación científica atrapan la atención desde el principio con esta técnica. De ello se puede deducir que si algo tan complejo como un libro o un artículo científico comienza con esa técnica tan sencilla, ¿por qué no aplicarlo a cualquier texto escrito?

Una de las revistas de divulgación científica más importantes del mundo, *Scientific American*, tiene comienzos como este de novela negra, que nos hace prestar atención y segregar dopamina.

> Como en una novela policíaca, nuestra historia empezó con una llamada telefónica. Un biólogo nos comunicó que había hallado un cadáver. Volvió a llamar a los pocos días, tras descubrir uno más. Pronto, las llamadas se repitieron una y otra vez, recuerda Melissa A. Miller. “En el momento álgido, recibíamos cuatro al día”. A medida que crecía el número de víctimas, cada vez nos asaltaban más preguntas.

¿Por qué aparecían tantos cadáveres? ¿Quiénes eran? ¿Dónde ocurrió eso? La búsqueda de respuestas es lo que incita nuestro interés y lo que excita la dopamina. El artículo trataba sobre un virus que estaba esquilmando la vida de algunas especies marinas.

Scientific American es una de las revistas científicas más leídas y apreciadas del mundo. Einstein colaboró con esta revista. Está plagada de comienzos llenos de suspense o, mejor dicho, de dopamina.

> La idea fundamental se me ocurrió cuando regresaba desde el trabajo hasta mi casa. Era el Día de San Valentín de 2008. Mientras pedaleaba, reflexionaba sobre un problema que me ha ocupado a mí y a otros investigadores durante más de una década. ¿Existe alguna manera de simular la vida en un programa informático?

Nature, una de las publicaciones científicas más prestigiosas del mundo, atrapaba nuestro interés con un artículo titulado “Virus gigante resucitado tras estar 30.000 años en el hielo”.

> En lo que parece ser un complot sacado de una película de bajo presupuesto de ciencia-ficción, los científicos han revivido un virus gigante que fue enterrado en el hielo siberiano por 30.000 años y todavía es infeccioso. Por fortuna, su objetivo son las amebas, pero

> los investigadores sugieren que, a medida que se derrita el hielo de la Tierra, esto podría desencadenar el regreso de otros virus antiguos, con riesgos potenciales para la salud humana…

En este caso, sentimos interés por saber cuáles son esos riesgos: segregamos dopamina. La droga de la curiosidad.

El hecho de situar esas líneas al principio y no al final es la clave para despertar la atención o aburrir. Al situarlas al principio, el lector se mantiene alerta porque quiere explicaciones. Se hace preguntas. En cambio, si emplazamos esa inyección de dopamina al final del texto, el lector pierde interés por el artículo. Es la diferencia entre escribir, y escribir usando las técnicas del *storytelling*.

Más adelante, dedico un capítulo entero al descubrir los trucos del libro de ciencia más vendido de todos los tiempos: *Breve historia del tiempo*, de Stephen Hawking. El comienzo es de lo mejor que he visto.

Recuerda que:

Los libros y las revistas científicas usan cada vez más el *storytelling* para acercar a los lectores a un conocimiento técnico complejo.

Historia con historias

En su libro sobre los acontecimientos increíbles que sucedieron en Europa entre 1815 y 1914, (de la caída de Napoleón al estallido de la Primera Guerra Mundial), el historiador británico Richard Evans evitó comenzar con la caída de Napoleón con la que hubiera comenzado cualquier historiador. En su lugar, Evans prefirió empezar con la desconocida y pequeña historia de un soldado alemán, el cual narra en sus memorias la dolorosa retirada de Rusia junto a las tropas de Napoleón.

> En un momento dado, a finales de la década de 1820 o comienzos de la de 1830 –la fecha es insegura–, en la ciudad de Ellwangen, al suroeste del estado alemán de Wurtemberg, el cantero Jakob Walter (1788-1864) se sentó a escribir sus memorias. Había sido reclutado como simple soldado de infantería para formar parte de la Grande Armée del emperador francés Napoleon Bonaparte (1769-1821); con ella había marchado hasta Moscú y con ella había regresado [6].

Le pregunté a Evans durante una entrevista, por qué los británicos contaban tan buenas historias en los libros de historia. Y me respondió que era una tradición desde tiempos de Macaulay y Gibbon. No se conformaban con recopilar fechas y personajes históricos, sino que aspiraban a escribir libros superventas, *best-sellers*, usando las técnicas del *storytelling*.

El historiador británico Paul Johnson escribió otro colosal libro titulado *Tiempos modernos*, que recoge los hechos más destacados del siglo veinte. Las primeras líneas se refieren a un descubrimiento que cambió nuestra percepción del universo: la comprobación de la teoría de la relatividad fundada por Einstein.

> El mundo moderno comenzó el 29 de mayo de 1919, cuando las fotografías de un eclipse solar, tomadas en la isla del Príncipe, frente a África Occidental, y en Sobral, Brasil, confirmaron la verdad de una nueva teoría del universo.

Los neurocientíficos, que estudian el comportamiento del cerebro y sus millones de conexiones, afirman que una buena historia, como las contadas por estos historiadores, crea un proceso llamado ‘acoplamiento neuronal’.

Dicho de forma más coloquial, significa vibrar en la misma longitud de onda. ‘Conectamos’ con la persona que nos cuenta una historia, sea un científico

o un historiador. Al mismo tiempo, surge una actividad neuronal por la cual nuestro cerebro reproduce la misma actividad que la persona que nos cuenta una historia. Se le llama ‘neuronas espejo’, y la forma de visualizarla más conocida es cuando reaccionamos en las salas de cine como si estuviéramos dentro de la película de terror. Nos echamos hacia atrás. Nos llevamos las manos a la boca. Nos tapamos los ojos. Gritamos.

Contar historias también es algo muy común en los libros de texto universitarios de EEUU. Así comienza un libro de texto sobre *Media and Culture*, que estudian los universitarios norteamericanos.

> El 6 de noviembre de 2012, poco después de las 11 pm, Fox News proyectó que Barack Obama había ganado Ohio, como lo hizo en 2008, y sería reelegido presidente de los Estados Unidos. Pero Karl Rove, un analista de Fox News y el principal financiador de campañas para el Partido Republicano, comenzó a cuestionar a los presentadores de noticias, argumentando que era demasiado pronto para decir que las elecciones se inclinaban hacia el presidente Obama.

Recuerda que:

Saber contar historias es una de las razones por las cuales los historiadores británicos convierten a sus libros en *best-sellers*.

La pirámide de McKinsey

Barbara Minto, consultora de McKinsey, se dio cuenta de que cuando los consultores de su firma tenían que exponer un plan ante los clientes, no eran capaces de despertar la atención. Eran aburridos.

Eso sucedía porque iban de lo general a lo particular, o como dice ella, de abajo arriba (*bottom-top*).

Vamos a explicarlo.

Cuando queremos poner un poco de orden en nuestra cabeza, usamos un sistema de clasificación innato. Vamos de lo general a lo particular, empleando índices y subíndices numerados. Es la forma en la que redactamos nuestros documentos y nuestras presentaciones. Sin lugar a dudas, domesticar las ideas nos produce una paz interior. Nos da control sobre nuestro propio pensamiento. Todo parece estar en su sitio, como si tuviéramos sobre la mesa un gran mapa de las ideas.

Barbara Minto propuso captar la atención con un método que consiste en desatar al principio una cascada de preguntas mediante afirmaciones contundentes, de modo que el oyente, o el lector, diera un respingo. Ella lo llamaba ir de arriba-abajo (*top-bottom*), y lo bautizó como ‘el principio de la pirámide’.

Es lo mismo que hace el *storytelling*: lo que atrapa la atención, hay que ponerlo al principio. De hecho, Minto se basó en las técnicas *storytelling* para dar forma a su “principio de la pirámide”[7].



Esa técnica consiste en relatar: A) cuál es la situación actual, B) cuál es el problema, C) cuál es la pregunta, y D) cómo solucionarlo.

Pongamos el siguiente ejemplo. Imaginemos que una consultora se ha pasado varios meses en una fábrica, analizando cómo mejorar la productividad. Llega el día en que la consultora se enfrenta a la exposición ante los clientes. La consultora empieza así: primero, cuenta la historia de la fábrica, su situación, la inversión, el número de empleados, los salarios, los turnos, la productividad por persona, el número de coches fabricados…

Luego, expone dónde están los cuellos de botella: por ejemplo, que algunas herramientas están demasiado lejos de los operarios, de modo que pierden mucho tiempo yendo de allá para acá.

Por último, propone la solución de acercar las herramientas a los operarios, para ganar tiempo en la operación diaria.

Esa forma de exponer parece correcta, pero es aburrida. Casi toda la información ya la conocían los clientes, de modo que perderán la atención en los primeros minutos. Lo importante, desgraciadamente, está relegado al final.

Si esa consultora aplicara el método de McKinsey, empezaría por el final, y lo expondría todo al revés.

> [Situación] Escuchen: ustedes tienen quince fábricas y 20.000 operarios en todo el mundo. Fabrican 150.000 coches al año.
>
> [Complicación] Pero tengo una mala noticia: no han detectado un error que cometen todos ellos cada día, y que les está costando mucho dinero. Cada uno de sus operarios pierde 32 minutos al día.
>
> [Pregunta] ¿Por qué? Pues porque los operarios pierden mucho tiempo yendo de acá para allá para buscar las herramientas.
>
> [Solución] ¿Cuál es la solución? Hay que acercar las herramientas a los operarios.
>
> ¿Cuánto podemos ahorrar en tiempo al año? Decenas de miles de minutos por persona.
>
> ¿Cuánto podemos ahorrar en dinero? 40 euros al día por operario.
>
> ¿Cuántos coches de más podemos fabricar al día? 240.
>
> ¿Cuánto cuesta implementar eso? 12 millones de euros al año.
>
> ¿Cuándo lo recuperamos? Al primer año.

Muchos consultores han acogido con alegría el método de la pirámide porque es un patrón. Un modelo. Todos andamos buscando siempre un patrón que nos ayude a ahorrar tiempo y dinero. Queremos soluciones. Pagamos inmensas cantidades de dinero por obtener soluciones, de la misma manera que

nos dejamos seducir por los vendedores de bálsamos. Por eso, devoramos libros de ‘cómo organizar tu tiempo’, ‘cómo resolver problemas’, ‘cómo usar mapas mentales’, ‘las diez reglas de la productividad’… Es decir, los libros de autoayuda.

Aplicado al mundo de la empresa, este sería el esquema de la pirámide para una empresa que quiere sacar un móvil revolucionario.

A) ¿Cuál es la situación actual? El mercado de los móviles está creciendo a un ritmo brutal.
B) ¿Cuál es el problema? Estamos dejando escapar una oportunidad enorme.
C) ¿Cómo solucionarlo? Vamos a fabricar el mejor móvil del mundo.

Para un director de un hospital:

A) ¿Cuál es la situación actual? Tenemos un hospital que atiende a los habitantes de una isla.
B) ¿Cuál es el problema? En verano, el personal médico está desbordado porque la isla duplica sus habitantes debido a la llegada masiva de turistas.
C) ¿Cómo solucionarlo? Contratando a más personal médico.

El método de Barbara Minto le ha sido útil a muchos consultores. Se basa en, como dice ella, poner al principio la respuesta. Yo creo que en realidad, se basa en poner al principio un problema. Es el problema lo que desata las preguntas. El interés. La curiosidad. La dopamina.

Todo problema ya es una pregunta. El problema define la pregunta. Los empresarios, los jefes, los empleados y todo el mundo en su trabajo y en su vida diaria se la pasa afrontando problemas: lanzar un producto, crear un servicio, aumentar la productividad, simplificar procesos...

Pero a la hora de exponerlo, usan siempre el esquema general-particular, empezando con explicaciones largas y aburridas, y posponiendo lo importante [el problema] al final.

La clave para armar una buena explicación es situar el problema al principio. Y hacerlo mediante la técnica de *storytelling*.

Un consultor de McKinsey, en una clase magistral a estudiantes de la escuela de negocios Wharton, sintetizó así el sistema Minto mediante este relato. Se trata de una niña llamada Lucy que escribe un correo electrónico a su amiga

Shirley.

Versión A:

Querida Shirley,

¿Recuerdas el sábado por la tarde cuando estaba jugando en el parque con mi novio y viniste, y lo besaste a mis espaldas?

¿Y también, el domingo cuando viniste a mi casa, y mi mamá te hizo una ensalada de atún para el almuerzo, y tú dijiste: “¡Puaj! ¡Es la peor ensalada que he comido!”?

¿Y ayer, cuando mi gato rozó tu pierna, lo pateaste y lo amenazaste con tu perro “Monster”?

Bueno, por todas estas razones, te odio, y ya no quiero ser tu amiga.

Lucy

Versión pirámide de McKinsey.

Querida Shirley:

Te odio por estas razones:

–Me quitaste a mi novio.

–Insultaste a mi mami.

–Asustaste a mi gato.

Para llamar la atención, el consultor puso la palabra más potente (odio) al principio

Recuerda que:

La pirámide de McKinsey en una forma de relatar un informe o una presentación. Se basa en el *storytelling*: empezar exponiendo el problema para atraer la atención.

Más información:

El libro *The pyramid principle* es muy difícil de conseguir, o está a un precio desmesurado. Creo que es más razonable leer artículos sobre este principio, cuyas enseñanzas principales están resumidas en este capítulo

Cómo ordenar las ideas

En 1876, Melvin Dewey, un bibliotecario de la Universidad de Amherst, en Estados Unidos, inventó un sencillo sistema para clasificar los libros de las bibliotecas. Consiste en presentar el conocimiento desde lo más general a lo más particular.

000 - Obras Generales.
100 - Filosofía y Psicología.
200 - Religión, Teología.
300 - Ciencias Sociales.
400 - Lenguas.
500 - Ciencias Básicas.
600 - Tecnología y Ciencias Aplicadas.
700 - Artes y recreación.
800 - Literatura.
900 - Historia y Geografía.

Luego, cada apartado se dividía, en subapartados. Por ejemplo, en Ciencias Puras (500) está:

510 Matemáticas

Y en matemáticas (510), a su vez se incluyen:

513 Aritmética
513.2 Operaciones aritméticas
513.21 Operaciones básicas
513.213 Multiplicación

Esa forma de ordenar las ideas la usan las bibliotecas de medio mundo, y se llama sistema decimal de Dewey. Lo llamativo de esa clasificación es que los libros más visuales, los que se refieren al *storytelling*, están al final: Artes, Literatura e Historia.

Pero no nos confundamos. Ordenar los libros de una biblioteca no tiene nada que ver con contar las cosas. Es solo un sistema de organización mental. Como dice Barbara Minto, una cosa es elaborar un exhaustivo índice para orientarnos en el territorio de las ideas, y otra cosa es explicar eso a otras

personas empleando el mismo esquema. Muy aburrido.

Las empresarias, los directivos y los profesionales confiesan que sus principales problemas a la hora de escribir son que “escriben muy aburrido”, o que “escriben demasiado”.

Eso sucede porque el cerebro, para aclararse, va de las cuestiones generales a las particulares. Es una secuencia que aburre, pero tiene una fácil solución.

Voy a escribir un corto tema titulado “La revolución de los teléfonos inteligentes”.

Esta es la versión básica, redactada en seis párrafos, numerados: 1, 2, 3, 4, 5, 6. Va de lo general a lo particular.

> (1) Los modernos sistemas de comunicación han penetrado para siempre en nuestras agendas personales. Las aplicaciones de mensajería establecen relaciones en tiempo real entre el emisor y el receptor. La digitalización además ha optimizado las noticias como si fuera una commoditie de fácil consumo. A su vez, el desarrollo tecnológico ha abaratado los costes de las aplicaciones, puesto que satisfacen los comportamientos más cotidianos de la ciudadanía.
>
> (2) Desde su aparición, los teléfonos móviles han revolucionado nuestras vidas. A principios de los 90, muy pocas personas en el mundo podían impresionar a sus amigos mostrando un teléfono móvil. Eran aparatos toscos, del tamaño de un ladrillo, y que apenas disfrutaban de una buena cobertura. Pero al final de la década, ya se habían popularizado. Por lo menos la mitad de la población de los países más desarrollados contaba con un móvil antes del año 2000.
>
> (3) Hoy hay más móviles que personas. La tecnología ha evolucionado tanto que un móvil es un mayordomo: le damos órdenes para pedir comida a domicilio, le preguntamos por el tiempo, le encargamos libros, le pedimos consejo, nos permite jugar con otras personas, y enviamos mensajes escritos, fotos y videos a nuestros amigos.
>
> (4) Se calcula que una persona interactúa con su móvil la tercera parte de sus 18 horas de vigilia. Para los profesionales, es una herramienta

de trabajo. Para los jóvenes, es una herramienta de comunicación. Para la humanidad, es quizá el mejor invento en los últimos cincuenta años.

(5) Miles de millones de personas hacen lo mismo cada día en sus teléfonos móviles. Comprobar el valor de acciones en bolsa, consultar la cuenta corriente, ver la hora de los aterrizajes y despegues de los aviones, ir a la oficina por la vía más corta, comprar comida, hacer fotos y videos, ver la hora en cualquier parte del mundo, llevar una agenda, leer libros, escuchar música, consultar el gasto en teléfono, dibujar, aparcar sin pagar, aprender de una escuela on line… ah, y llamar por teléfono.

(6) Andrés tiene más de 100 aplicaciones en su móvil. Apenas le han costado dinero, y le hacen su vida más cómoda. “Me levanto y lo primero que hago es mirar el móvil”, dice Andrés Pérez. “Primero compruebo los mensajes de WhatsApp o mail de mis amigos o familia. Luego, echo un vistazo a las noticias. Y por último, miro el tiempo para saber si debo sacar el paraguas”.

Pero esa secuencia de hechos es aburrida. Hay que ordenarla de otra manera para captar la atención. Hagamos como en las series de televisión: un montaje.

Nueva versión. Todo al revés. 6, 5, 4, 3, 2, 1.

(6) Andrés tiene más de 100 aplicaciones en su móvil. Apenas le han costado dinero, y le hacen su vida más cómoda. “Me levanto y lo primero que hago es mirar el móvil”, dice Andrés Pérez. “Primero compruebo los mensajes de WhatsApp o mail de mis amigos o familia. Luego, echo un vistazo a las noticias. Y por último, miro el tiempo para saber si debo sacar el paraguas”.

(5) Miles de millones de personas hacen lo mismo cada día en sus teléfonos móviles. Comprobar el valor de acciones en bolsa, consultar la cuenta corriente, ver la hora de los aterrizajes y despegues de los aviones, ir a la oficina por la vía más corta, comprar comida, hacer fotos y videos, ver la hora en cualquier parte del mundo, llevar una agenda, leer libros, escuchar música, consultar el gasto en teléfono, dibujar, aparcar sin pagar, aprender de una escuela on line… ah, y

llamar por teléfono.

(4) Se calcula que una persona interactúa con su móvil la tercera parte de sus 18 horas de vigilia. Para los profesionales, es una herramienta de trabajo. Para los jóvenes, es una herramienta de comunicación. Para la humanidad, es quizá el mejor invento en los últimos cincuenta años.

(3) Hoy hay más móviles que personas. La tecnología ha evolucionado tanto que un móvil es un mayordomo: le damos órdenes para pedir comida a domicilio, le preguntamos por el tiempo, le encargamos libros, le pedimos consejo, nos permite jugar con otras personas, y enviamos mensajes escritos, fotos y videos a nuestros amigos.

(2) Desde su aparición, los teléfonos móviles han revolucionado nuestras vidas. A principios de los 90, muy pocas personas en el mundo podían impresionar a sus amigos mostrando un teléfono móvil. Eran aparatos toscos, del tamaño de un ladrillo, y que apenas disfrutaban de una buena cobertura. Pero al final de la década, ya se habían popularizado. Por lo menos la mitad de la población de los países más desarrollados contaba con un móvil antes del año 2000.

(1) Los modernos sistemas de comunicación han penetrado para siempre en nuestras agendas personales. Las aplicaciones de mensajería establecen relaciones en tiempo real entre el emisor y el receptor. La digitalización además ha optimizado las noticias como si fuera una commoditie de fácil consumo. A su vez, el desarrollo tecnológico ha abaratado los costes de las aplicaciones, puesto que satisfacen los comportamientos más cotidianos de la ciudadanía.

No he cambiado ni un solo punto. Solo he alterado el orden. Los resultados son sorprendentes porque he empezado con la parte más humana: una persona que cuenta su experiencia. Eso atrapa la atención y aumenta la fuerza expresiva del resto.

Así es el *storytelling*: humanizar los textos. Y humanizarlos cuanto antes. A la gente no le importan los datos sino las historias. Las historias son básicamente

historias humanas.

En esta otra versión, vuelvo a cambiar los párrafos de sitio sin tocar una sola coma: 5, 6, 4, 1, 2, 3.

> (5) Miles de millones de personas hacen lo mismo cada día en sus teléfonos móviles. Comprobar el valor de acciones en bolsa, consultar la cuenta corriente, ver la hora de los aterrizajes y despegues de los aviones, ir a la oficina por la vía más corta, comprar comida, hacer fotos y videos, ver la hora en cualquier parte del mundo, llevar una agenda, leer libros, escuchar música, consultar el gasto en teléfono, dibujar, aparcar sin pagar, aprender de una escuela on line… ah, y llamar por teléfono.
>
> (6) Andrés tiene más de 100 aplicaciones en su móvil. Apenas le han costado dinero, y le hacen su vida más cómoda. “Me levanto y lo primero que hago es mirar el móvil”, dice Andrés Pérez. “Primero compruebo los mensajes de WhatsApp o mail de mis amigos o familia. Luego, echo un vistazo a las noticias. Y por último, miro el tiempo para saber si debo sacar el paraguas”.
>
> (4) Se calcula que una persona interactúa con su móvil la tercera parte de sus 18 horas de vigilia. Para los profesionales, es una herramienta de trabajo. Para los jóvenes, es una herramienta de comunicación. Para la humanidad, es quizá el mejor invento en los últimos cincuenta años.
>
> (1) Los modernos sistemas de comunicación han penetrado para siempre en nuestras agendas personales. Las aplicaciones de mensajería establecen relaciones en tiempo real entre el emisor y el receptor. La digitalización además ha optimizado las noticias como si fuera una commoditie de fácil consumo. A su vez, el desarrollo tecnológico ha abaratado los costes de las aplicaciones, puesto que satisfacen los comportamientos más cotidianos de la ciudadanía.
>
> (2) Desde su aparición, los teléfonos móviles han revolucionado nuestras vidas. A principios de los 90, muy pocas personas en el mundo podían impresionar a sus amigos mostrando un teléfono

> móvil. Eran aparatos toscos, del tamaño de un ladrillo, y que apenas disfrutaban de una buena cobertura. Pero al final de la década, ya se habían popularizado. Por lo menos la mitad de la población de los países más desarrollados contaba con un móvil antes del año 2000.
>
> (3) Hoy hay más móviles que personas. La tecnología ha evolucionado tanto que un móvil es un mayordomo: le damos órdenes para pedir comida a domicilio, le preguntamos por el tiempo, le encargamos libros, le pedimos consejo, nos permite jugar con otras personas, y enviamos mensajes escritos, fotos y videos a nuestros amigos.

En mi opinión, el patrón que mejor funciona es aquel en que el ser humano aparece pronto en el texto. Cuanto antes, mejor, porque la atención del lector decae con las generalizaciones de hechos, datos y números, y aumenta con la aparición de seres humanos y descripciones visuales.

La experiencia me ha demostrado que la gente suele poner la parte humana y los ejemplos al final. Ese esquema no funciona porque la atención se adormece desde el principio.

En cambio, el patrón de empezar con historias humanas funciona tan bien que es el que emplea *The Economist*.

Recuerda que:

El cerebro suele organizar las ideas, comenzando de lo general a lo particular. Pero puedes alterarlo, presentando las cosas al revés y destacando a los seres humanos.

El método de ‘The Economist’

The Economist es una revista británica fundada en 1843 para defender los principios del libre mercado. A pesar de que es una revista para las élites económicas y financieras mundiales, emplea un estilo que mezcla el *storytelling* con el tratamiento de fuentes y datos. He aquí el comienzo visual (y humano) de un reportaje sobre la formación continua.

> Imagine usted que tiene 45 años y que es un conductor de camiones. A usted nunca le gustó la escuela y la abandonó tan pronto como pudo, con un montón de malas notas y no mucha pasión por la enseñanza. Su trabajo ahora es agotador y solitario, pero por lo menos le ofrece la seguridad de una ocupación decente: la carencia de buenos conductores de camiones es una queja permanente en esa industria, y la edad media de la fuerza de trabajo es elevada: 48 años en Gran Bretaña [8].

Desde el principio, nos ponemos en el lugar de un personaje solitario que conduce camiones. En la primera parte del reportaje, la revista nos presenta el problema, pues una buena historia debe plantear un desafío al personaje: lo que amenaza a ese camionero son los nuevos camiones autónomos, que no necesitan conductores. ¿Se quedará sin trabajo?

Tras leer muchas historias de *The Economist*, he caído en la cuenta de que existe un patrón que se repite en casi todas ellas, incluso cuando se trata de análisis de alto nivel.

1. El gancho: una descripción visual donde hay un protagonista, o una situación que resume todo en un texto con descripciones visuales (Imagine usted que...).
2. Definición del problema. En pocas frases, se resume cuál es el problema del que se trata. El problema suele estar precedido de la locución “pero” o “sin embargo”. Suele ser el ‘punto de giro’.
3. Datos que sostienen el problema. Se aportan datos de fuentes fiables para demostrar que es un problema verdadero y serio. Suele haber una cronología. Pueden ser cifras o una descripción científica del asunto. Aquí el problema se

transforma en drama o desafío con datos.

4. Desarrollo. Tesis a favor para resolver el problema. Y tesis en contra que detalla qué va a pasar si la situación no se afronta.
5. Propuesta. ¿Qué se está haciendo para solucionarlo?
6. Riesgos. ¿Se están consiguiendo resultados?
7. Análisis. Si no se está consiguiendo resultados, ¿a qué se debe?
8. Comparaciones. ¿Qué se está haciendo en otros sitios? ¿Funciona?
9. Conclusión. ¿Cómo aplicar esas soluciones en nuestro caso y cuáles son los riesgos si no se aplican? Esta última parte, suele incluir una oración que comienza en 'if' (el condicional español "si"): es la advertencia final. "**Si** no se aplican estas medidas, pasará esto y esto". O bien termina con un 'pero'. "Estamos en esta situación, **pero** existe este riesgo".

Si pudiera sintetizar todos esos puntos en pocas preguntas, y servirme de ello para crear un patrón universal, sería más o menos así.

a) ¿Puedes poner un ejemplo visual de algo o alguien real o hipotético que resuma el problema?
b) ¿Puedes resumir el problema en una frase de una línea?
c) ¿Puedes decir cómo hemos llegado a esto?
d) ¿Puedes aportar datos de fuentes fiables?
e) ¿Puedes decir cómo solucionarlo?
f) ¿Puedes exponer ejemplos de alguien que lo haya hecho?
g) ¿Puedes resumir qué pasará si lo hacemos bien?
h) ¿Puedes resumir qué pasará si lo hacemos mal?

Recuerda que:

Hasta las sesudas revistas de economía emplean el *storytelling* para narrar cuestiones que no están al alcance de la mayoría.

Más información:

Se puede consultar (o comprar) en la red el libro de estilo de *The Economist* poniendo en un buscador las palabras "the economist style guide".

El dominio de la mente con listículos

¿Por qué escribimos tantas cosas aburridas? Porque nuestro cerebro se pone a divagar si no le damos la orden de ir al grano.

Pongamos por caso que le damos al cerebro la siguiente orden: explícame por escrito por qué las fábricas de coches deberían abandonar la gasolina, y producir coches eléctricos. Tienes 30 minutos.

El cerebro respondería describiendo primero la historia de los coches de gasolina, las primeras instalaciones, los primeros modelos, la situación actual de productividad, etc…

Hagamos un cambio. Ahora imaginemos que le doy la siguiente instrucción al cerebro. En lugar de 30 minutos, tienes 3 minutos. Y, además, te doy la siguiente instrucción. Descríbelo en puntos numerados 1,2 3… Y encabézalos con la palabra “Porque…”.

Por último, una instrucción adicional: cada uno de esos puntos no debe ocupar más de una línea.

Este suele ser el resultado.

1. Porque la gasolina contamina mucho.
2. Porque el petróleo se va a acabar.
3. Porque los eléctricos son cada vez mejores.
4. Porque la electricidad es más barata.
5. Porque los eléctricos hacen menos ruido.

El cerebro acaba de escribir un listículo (en inglés, *listicle*). Es un texto con listas clasificado por números: 1, 2, 3, 4…

Es lo mismo que hacemos cuando redactamos la lista de la compra o la lista de deberes. Al obligar al cerebro a escribir en listas cortas, le hemos enviado una clara instrucción para que deje de divagar y se ponga manos a la obra.

Ese truco cognitivo sirve para que seamos nosotros los que controlemos la mente, y no ella a nosotros. En realidad, ese truco emplea el método inductivo, que consiste en definir un enunciado (hay que cambiar el sistema de fabricación), y aportar las pruebas (contamina mucho, se acaba el petróleo, la electricidad es más barata…).

El cerebro es un animal dentro de otro animal. Si no le damos instrucciones concretas, se pone a divagar. De hecho, el 90% del tiempo, el cerebro está divagando. Le encanta divagar. Es un vago. Pero cuando se le da una instrucción clara y se le impone un límite de tiempo, genera adrenalina y va directo al grano.

Cuando Dios quiso enviar un mensaje al pueblo judío, llamó a Moisés al monte Sinaí. Pero en lugar de pasarle un manual de doscientas páginas con instrucciones sobre un teléfono inteligente, le dio diez mensajes cortos.

1. Amarás a Dios sobre todas las cosas.
2. No dirás el nombre de Dios en vano.
3. Santificarás las fiestas.
4. Honrarás a tu padre y a tu madre.
5. No matarás.
6. No cometerás actos impuros.
7. No robarás.
8. No darás falsos testimonios ni mentiras.
9. No consentirás pensamientos ni deseos impuros.
10. No codiciarás los bienes ajenos.

Le dio un listículo.

Desde el punto de vista cognitivo, las listas o los listículos tienen una ventaja: ahorran tiempo al lector. Los periodistas usamos mucho este género, en especial cuando hay que explicar cosas complejas.

En primer lugar, para el que escribe, esa lista tiene la ventaja de que le aclara a él mismo sus ideas. Y en cuanto el lector, cuando ve un titular como “El conflicto de Siria en diez puntos clave”, percibe que no le van a aburrir con un texto largo, sino que va a averiguar las razones en un minuto y medio. Le ahorrarán tiempo. Sintetiza las ideas que quiere conocer.

Los neurocientíficos afirman que nuestro cerebro procesa con más facilidad aquellas cosas que se presentan en trozos. Por esa razón, todos memorizamos nuestros teléfonos cortándolos y cantándolos. Por ejemplo, no decimos 673456188, sino que decimos, 673 45 61 88, haciendo una pequeña pausa, e incluso modificando la entonación, como si estuviéramos cantando o recitando.

Las listas han anidado en nuestro inconsciente porque las hemos aprendido desde pequeños: los diez mandamientos, los doce trabajos de Hércules, las Siete

Partidas…

La Universidad Autónoma de Barcelona realizó un informe para explicar el éxito de los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992. En vez de redactar unas largas conclusiones, las resumió en “el decálogo del éxito”.

1. Acuerdo institucional.
2. Economía mixta: dirección pública y gestión privada.
3. Organismos distintos: para organizar los Juegos (deporte) y para llevar a cabo la construcción (piedra).
4. Principio de los círculos concéntricos. Los recursos olímpicos no son gastos sino inversiones.
5. Maximizar las inversiones y minimizar los gastos.
6. Principio de excelencia: en dos semanas de excelencia, se igualan no solo los esfuerzos organizadores anteriores, sino también los futuros.
7. El primer beneficiario de los Juegos es el Estado: a medio plazo, siempre surge un superávit fiscal.
8. Desde una perspectiva estratégica, el periodo más importante empieza después de los Juegos.
9. Las inversiones olímpicas son el legado.
10. Se requiere una continuidad en las inversiones para mantener y sacar provecho del nuevo posicionamiento.

Las listas, una vez elaboradas, hay que ordenarlas. Es cuando advertimos que hay puntos repetidos, y hay otros más importantes colocados al final que debemos poner al principio. Hay que situar cada punto en su sitio.

Las listas o listículos sirven para elaborar cronologías, como por ejemplo, los hitos en la historia de una compañía que suelen aparecer en las webs de empresa. Son la base de los índices de los libros, y se supone que, antes de escribir un libro, el autor también elaboró una lista de ideas esenciales.

También los listículos sirven para concretar instrucciones por correo electrónico, o resumir los puntos principales de un problema. Son ideales en estos casos porque, visualmente, el contenido aparece troceado desde el primer pantallazo. La gente quiere ver cosas concretas, no desenrollar papiros.

A la hora de ordenar las ideas, las listas de preguntas facilitan la comprensión y la definición. Una persona que sea capaz de elaborar una lista de 100 preguntas sobre un tema determinado, logrará aclararse mucho más que si se

pone a elaborar un índice temático.

En los documentos largos, los listículos sirven para ordenar y resolver una parte de la exposición, no toda la exposición. Lo digo porque un ensayo o una larga exposición contiene cronologías, definiciones, ejemplos…

Pongamos por caso, si estamos explicando cómo está cambiando la educación en el mundo, en un momento podemos usar el listículo para desgranar qué convierte a una clase común, en una extraordinaria.

–Tratar de que cada alumno descubra la materia por sí mismo.

–Fomenta el pensamiento crítico obligándole a preguntar.

–Hazle trabajar en equipo.

Imponerse escribir un asunto en forma de lista, obliga a ser más concreto. Los periodistas utilizamos los listículos para enviarle un mensaje al lector: te voy a describir esto en pocos minutos. Los títulos suelen ser: “Los diez errores del presidente”, “Quince formas de ahorrar impuestos”, “La guerra en Batastán explicada en cinco fechas”…

Para terminar, siguiendo la técnica que expuse arriba, si se quiere prescindir de la lista y darle una apariencia de texto corrido, solo hay que eliminar los números, quitar los ‘por qué’, y escribirlo todo de corrido.

Si además, se emplean conjunciones, conectores y una pregunta, el texto cobra una vida más natural. Veamos qué pasaría con los Diez Mandamientos.

> Para empezar, amarás a Dios sobre todas las cosas, y, por si fuera poco, no dirás el nombre de Dios en vano. Santificarás las fiestas y honrarás a tu padre y a tu madre. ¿Y sobre la muerte? No matarás, por supuesto, ni cometerás actos impuros o robarás. Acuérdate de no dar falsos testimonios ni mentiras. ¿Pensamientos impuros? No los consentirás, ni tampoco los deseos impuros. Por último: no codiciarás los bienes ajenos.

Las 95 tesis de Lutero, los códigos civiles y penales, las instrucciones y las reglas de una comunidad de vecinos están troceadas en listas para hacerlas más digeribles a la comprensión humana.

En el mundo empresarial, uno de los libros de más éxito se titula *Getting things done* (Cómo terminar las tareas). Lo escribió David Allen, a quien un medio anglosajón le calificó como “el hombre que ordena el universo”.

La técnica de Allen para ayudar a los empresarios y ejecutivos a ordenar su caos permanente, se basa en elaborar listas. Listas de tareas, a las cuales asignamos una prioridad. Pero al fin y al cabo listas.

Recuerda que:

Las listas son una de las formas más antiguas de organizar las ideas. Los periodistas las usan constantemente para exponer temas complejos.

Más información:

El libro de David Allen sobre organizar el tiempo usando listas se titula *Organízate con eficacia*. Editorial Empresa Activa.

El programa Word de Microsoft tiene funciones para crear listas: por números, por viñetas, por letras… Nosotros solo debemos rellenarlas con preguntas y con respuestas.

La web que ha tenido más éxito en EEUU en los últimos años se llama Buzzfeed. Su contenido son, sobre todo, listas: las 10 mejores recetas de cocina; los 18 videos de gatitos que no te puedes perder; 12 formas de decirle a tu pareja que la amas…

Cinco errores de los textos profesionales

El primer error de los textos profesionales lo suelo llamar el de ‘la pareja de enamorados’. El escritor lanza sustantivos, verbos y adjetivos en parejas. Por ejemplo:

> En un entorno marcado por la transformación y las oportunidades, y también con incertidumbres y nuevos riesgos que es preciso evaluar, la calidad y el rigor en el desempeño de las empresas -qué se ha logrado, cómo y cuál es nuestra visión a medio y largo plazo- son factores clave que el mercado quiere conocer y cada vez con más detalle y profundidad.

Borremos una de cada dos.

> En un entorno marcado por las oportunidades, y también con nuevos riesgos, es preciso evaluar el rigor en el desempeño de las empresas –qué se ha logrado, y cuál es nuestra visión a largo plazo–, pues son factores clave que el mercado quiere conocer y cada vez con más profundidad.

El defecto de escribir con ‘parejas de enamorados’ se repite en escritos científicos, técnicos, jurídicos, económicos… En casi todo. Es una amenaza planetaria.

El segundo error consiste en que esa oración del ejemplo anterior es muy larga. No hay un punto y seguido. Es tan larga que, cuando llegamos al final, no sabemos qué quería decir al principio. Si tomamos el ejemplo anterior, se puede trocear esa oración en varias frases, metiendo un punto, y modificando alguna coma.

> En un entorno marcado por las oportunidades –y también con nuevos riesgos–, es preciso evaluar el rigor en el desempeño de las empresas. ¿Qué se ha logrado? ¿Cuál es nuestra visión a largo plazo? Son factores clave que el mercado quiere conocer cada vez con más profundidad.

El tercer error es que se repite la misma idea al principio y al final.

> En un entorno marcado por las oportunidades, y también con nuevos riesgos, es preciso evaluar el rigor en el desempeño de las empresas –qué se ha logrado, y cuál es nuestra visión a largo plazo– pues son factores clave que el mercado quiere conocer y cada vez con más profundidad.

Las dos oraciones subrayadas dicen lo mismo, pero desde otro punto de vista. Entorno y mercado aquí significan lo mismo. Evaluar y conocer son sinónimos. El texto dice que el entorno pretende evaluar el desempeño de las empresas. Y también dice que el mercado quiere conocer las empresas con más profundidad. Lo mismo.

El cuarto error es la deshumanización. No hay un solo ser humano en el texto. Las empresas están llenas de personas, pero cuando se pone por escrito un proceso, se convierten en ‘entes’.

Y el quinto error, es el exceso de abstracciones. Son ideogramas. Conceptos. Nada visual. No hay ejemplos. No hay comparaciones. No hay símiles ni metáforas.

> Los tiempos actuales exigen anticipación para ofrecer los mejores servicios y mecanismos que impulsen la eficiencia y la transparencia de los procesos de negocio. Contar con un modelo diferencial para la externalización de procesos permite a las compañías concentrarse en sus ventajas competitivas, flexibilizar su gestión, obtener capacidades adicionales, minimizar riesgos y externalizar procesos que otras compañías puedan acometer de forma más eficiente.

En muchos capítulos de este libro explico cómo usar todos los trucos para mejorar la escritura. Voy a empezar dando consejos sobre Pensamiento Visual: los pictogramas.

Recuerda que:

Para mejorar la escritura hay que eliminar las repeticiones de palabras y de ideas, acortar las frases, evitar las abstracciones e introducir más seres humanos.

Pictogramas e ideogramas

Voy a contar la historia de Matti Hemmi. En verano de 2012, a Matti Hemmi se le ocurrió subir un video a YouTube. Se titulaba “¿Te atreves a soñar?”.

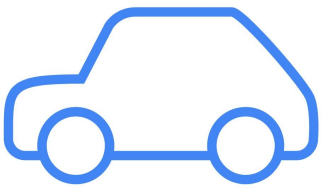
Matti había escrito el guión, contratado un dibujante y se había gastado 8.000 euros en la grabación. “No esperaba muchos resultados, la verdad”, me comentaba Matti Hemmi, quien a pesar de este nombre extraño habla perfectamente español porque su madre nació en Andalucía. Matti es finlandés.

Mediante dibujos, el video explicaba que todos nos resguardamos en la ‘zona de confort’. Qué comoditos estamos ahí, con nuestro puestecito de trabajo, nuestro salario, nuestra rutina, nuestros productos y servicios, nuestros clientes…

En poco tiempo, el video tuvo millones de visitas. ¿Cómo estaba hecho? Con dibujos. Una mano dibujaba a toda velocidad casas, personas, coches… mientras una voz en *off* narraba cómo pasar de una situación de comodidad a otras de riesgo. Era un video hecho con pictogramas.

La diferencia fundamental entre videos que triunfan y videos que fracasan se puede entender recurriendo a los pictogramas y a los ideogramas.

Un pictograma refleja cosas reconocibles en nuestro entorno, por ejemplo, el pictograma de casa, de persona o de coche.



Un ideograma refleja una idea o un concepto que no existe en la naturaleza, por ejemplo el del amor.



O el del dinero.



Las señales de circulación contienen pictogramas e ideogramas. La que nos avisa que hay niños que pueden estar saliendo de un colegio usa el pictograma reconocible de los niños, junto con el ideograma de un triángulo rojo que nos avisa del peligro. Un triángulo rojo que representa el peligro es una convención: es un ideograma.

Otras señales, como he dicho antes, son convenciones que, por ejemplo, una tribu de la selva amazónica no sabría interpretar como la señal de parada obligatoria.



¿Por qué hablo de pictogramas e ideogramas?

Porque los pictogramas son más fáciles de entender desde el punto de vista

cognitivo. Son imágenes que existen en la naturaleza y que nuestro cerebro puede entender porque las ha visto desde que empezó a percibir el mundo. De hecho, el éxito de Apple consistió en que sus ordenadores empleaban un lenguaje icónico natural, pues la papelera era una papelera, y el icono de ‘guardar’ era un disco flexible (y se sigue empleando, a pesar de que ya no se usan los discos flexibles). Y si Matti Hemmi consiguió casi 9 millones de visitas (verano de 2017) se debe a que empleó pictogramas.



Los ideogramas, en cambio, son convenciones. Nos hemos puesto de acuerdo para que signifiquen determinadas cosas, pero no tiene que ser así. Son más difíciles de entender para alguien que no está habituado a ellos.

Los videos de empresa hechos a partir de ideogramas apenas tienen visitas. Y si fueran textos puestos en papel, tendrían el mismo triste resultado porque no los visualizamos.

Una vez hice la siguiente prueba: consistía en anotar las palabras que pronunciaba el locutor de un video de una empresa eléctrica, donde se explicaba la implantación de una tecnología.

> Interconectar, sistemas, indisponibilidad, actuación, potencial, generación, soluciones, eficiencia, operativa, seguridad, gestión, andadura, propuestas, implantación, global, innovación, participación, funcionamiento, curva de oferta, interconexionar, factible, necesidades, sistema, propuesta, plataforma, responsable, plan, viabilidad, coordinación, tecnología, fase, resultados, recurrente, contribución, innovación,

El video obtuvo solo algunos cientos de visualizaciones

Luego, anoté las palabras que salían en otro video sobre “La crisis española desde otro punto de vista” realizado por una consultora llamada Grant Thornton.

> Bienvenidos, crisis, desempleo, recesión, vaso medio lleno, oportunidades, campeones de fútbol, turismo, crecimiento, exportaciones, ingresos, ¿sabías que?, Canal de Panamá, primer tren en desierto, aeropuertos, Orlando, Bogotá, aerogeneradores, turbinas de viento, plantas de desalinización, vuelos, vacuna, depósito de agua, satélite, clientes, mejores, número 1, gigantes, planeta, país, tiempos turbulentos…

Este video de Grant Thornton obtuvo 1,7 millones de visualizaciones (a finales de 2016). El video muestra una mano que dibuja cosas reconocibles a simple vista como trenes, aviones, y coches. Y la voz lo narra como si fuera un cuento. Es un cuento con pictogramas, como los que leíamos cuando éramos niños y los de Matti Hemmi.

Cuando pongo ambos videos al público y les pregunto cuál entienden mejor, siempre señalan al segundo .

Otra forma de exponer estos videos es pasarlos sin sonido. El segundo lo entienden mejor, porque es más visual, más pictográfico.

Existen muchos videos empresariales llenos de ideogramas expresados en flechas, cuadros, triángulos, tubos de conexión, círculos y rayas. Son diagramas de flujo, de proceso, de ciclo, de relación o matrices. La narración es tan abstracta que cuesta convertirla en imágenes naturales. Tres minutos de ideogramas pueden fatigar la mente. No atrapan la atención. Son un bloqueo cognitivo.

Por esa razón, se ha puesto de moda un programa llamado Videoscribe que permite –como el video de Matti o Grant Thornton–, dibujar con facilidad, escogiendo la mano, los iconos, las imágenes, la música, y dejando el *storytelling* a cargo del autor.

Como prueba de la fuerza de los pictogramas, uno de los ejercicios que suelo proponer a mis alumnos es que expliquen algo de su vida mediante un cómic, dibujándolo como cuando eran niños (porque la mayoría no progresamos desde ese punto). Luego, cada alumno entrega su dibujo a la persona de al lado, quien tiene que interpretarlo. Suelen acertar en el 80% del relato.

Si hicieran este relato con diagramas de flujo o con signos sacados de las

matemáticas, nadie lo entendería.

Otra prueba infalible es suponer que tienen que explicar a un sordo acciones diarias como ‘quiero un café’, ‘dame una taza de té, ‘planeta Tierra, o ‘un avión despega’. Todos hacen los mismos signos, que consisten en simular una taza y una cucharilla que remueve, una bolsita de infusión que sube y baja, la esfera de la tierra con ambas manos, o una mano que se separa de la otra.

Pues bien: es lo mismo que hacen los sordos con el lenguaje de signos. Este lenguaje está basado en muchas expresiones que cualquier persona podría entender porque imitan objetos naturales. Son pictogramas.

Recuerda que:

Nuestra mente procesa mejor las palabras que puedan ser transformadas en imágenes. No abuses de los ideogramas. Presenta pictogramas.

Más información:

El video de Matti Hemmi lo puedes encontrar en YouTube con el título de “¿Te atreves a soñar?”.

Desde la web Autodraw.com puedes dibujar directamente, pasando tus dedos por la parte táctil de tu ordenador, o sobre la pantalla, si es táctil.

Si quieres hacer videos sin saber dibujar, puedes intentarlo con el programa Videoscribe. Tiene siete días gratis. Luego hay que pagar. Te lo bajas de la web sparkol.com.

Las contradicciones cognitivas

Las cosas no pueden subir y bajar al mismo tiempo. No pueden acelerar y frenar a la vez. Tampoco pueden crecer y disminuir. Son contradicciones espacio-temporales. El cerebro no puede procesarlas.

Por ejemplo, la locución económica “reducción del superávit” es una frase correcta, porque se puede reducir algo que sobra. Quizá el año que viene el superávit sea más modesto. Pero el cerebro se bloquea con facilidad con esta clase de afirmaciones. De modo que para evitar ese tropiezo cognitivo, es mejor escribir que el superávit será más modesto, o no habrá un superávit tan bueno, o se quedará corto en comparación con el superávit del año pasado.

Una de las peores locuciones económicas es “crecimiento negativo”. Parece propia de la Neolengua, ese dialecto tortuoso descrito en la novela *1984* de George Orwell.

El mundo del derecho da lugar a muchas frases igualmente contradictorias.

> Rechazada la apelación de un grupo de abogados contra la anulación de la orden que prohibía las entradas de turistas.

¿En qué quedamos? ¿Pueden entrar turistas o no? Esa dificultad cognitiva ocurre porque hay tres verbos de negación o similares a una negación: “rechazar”, “anular”, “prohibir”.

Otro ejemplo:

> El tribunal rechazó suspender el bloqueo que impedía a Venezuela recibir armas prohibidas por la Convención de Ginebra.

¿Puede o no puede Venezuela recibir armas?

Eso se arregla eliminando el mayor número de verbos negativos y sustantivos negativos o de prohibición, y poniendo la frase en afirmativo:

> Un tribunal permite que Venezuela reciba armas prohibidas por la Convención de Ginebra

Sigamos con los ejemplos:

> El alcalde de Los Ángeles rechaza paralizar las obras

Y sus soluciones

> El alcalde de Los Ángeles no desea paralizar las obras
> El alcalde de Los Ángeles desea proseguir las obras

Cuando hay dos o más verbos de oposición como bloquear, rechazar, suspender, eliminar… saltan chispas en el cerebro. Es una especie de cortocircuito.

También sucede el mismo tropiezo cuando mezclamos magnitudes:

> Los registros publicados por los servicios públicos de empleo muestran cómo en febrero se ha **estancado** el **aumento** del paro, puesto que hay una ligera **bajada**.

Estancado, aumento, bajada... Todo en una línea. Vaya confusión mental.

La persona que redactó este párrafo se refería a que en febrero, en comparación con enero, hubo menos personas que acudieron a solicitar trabajo a las oficinas de empleo. Es decir, hubo menos personas en la cola del paro. Puesto que no es una cifra muy importante, tuvo escasa incidencia en el índice de paro, que se mantiene estable.

A veces, es mejor molestarse en escribir un poco más con tal de que el lector entienda los complejos mecanismos económicos.

He aquí otro caso:

> Un informe dice que aumentará el apoyo de la UE contra el independentismo de Burgandia.

‘Apoyar’ algo y estar en ‘contra’ son acciones que se contradicen, a pesar de que la sintaxis y el sentido de la oración sean impecables. Lo que ha sucedido es que el autor ha enrevesado la oración sin darse cuenta. Bastaba con escribir:

> Un informe dice que la UE se opondrá cada vez más al independentismo de Burgandia.

La escritura cognitiva tampoco admite las contradicciones espaciales. Si algo cae, no puede estar encima al mismo tiempo.

> A pesar de la recuperación de los niveles de PIB de antes de la crisis para los países que usan el euro, hay diferencias: el PIB de Grecia y Chipre **ha caído por encima del 20%,** mientras que las familias alemanas han sufrido una recesión el 15%.

Caer de una altura y estar **por encima** de algo es cognitivamente

inconsistente.

Hay cosas que patinan desde el punto de vista lógico. Veamos esta oración:

> El número de alumnos de bachillerato de Artes no solo no decrece, sino que aumenta cada año.

En apariencia, esta oración tiene sentido. Lo tiene, pero es una afirmación muy elemental pues lo que no decrece, se estanca o aumenta. Pero tal como está formulada la frase, el escritor de este párrafo no pretendía decir, “no solo no decrece sino que se estanca”. Eso es lógicamente pertinente, pero no tiene mucho sentido dentro de la frase desde el momento en que usa el adverbio ‘solo’.

Además, la oración contiene dos negaciones, lo cual no es aconsejable.

Un ejemplo más:

> España es el segundo país de la Unión Europea con más menores dañados por casos de seria escasez

‘Más’ y ‘menores’ se contraponen. El arreglo es muy fácil.

> España es el segundo país de la Unión Europea con más **niños** dañados por casos de seria escasez.

Y por último:

> Donald Trump elimina el programa que evitaba la deportación de 800.000 jóvenes indocumentados

La solución:

> Donald Trump reanudará la deportación de 800.000 jóvenes indocumentados, tras eliminar el programa que los protegía.

Recuerda que:

La mente humana se bloquea ante las contradicciones cognitivas como cosas que suben y bajan al mismo tiempo, o que se mueven y están detenidas a la vez.

El abuso de los conectores

Los conectores son esas pequeñas locuciones que empleamos para conectar una oración con otra, o un párrafo con el siguiente. Pero su abuso puede llegar a dar una impresión agotadora.

> **Como** señalamos al principio de esta nota, los críticos han puesto siempre gran énfasis en la gran influencia directa de Faulkner sobre García Márquez. **Lo cierto es que** muchas de las técnicas de Joyce que acabamos de analizar fueron también adaptadas y utilizadas por el novelista norteamericano. **Por lo tanto** podría pensarse tal vez que esas técnicas las aprendió García Márquez del autor de *El sonido y la furia*, y que, **por consiguiente**, la de Joyce sería una influencia indirecta, que le llega a través de Faulkner. **Sin embargo,** existen dos testimonios que establecen definitivamente **y sin ninguna duda** la verdadera magnitud de la influencia del novelista irlandés en el colombiano.

Otro ejemplo: este versa sobre la tendencia de vestirse de payaso y asustar a la gente.

> **Lejos de quedarse en una práctica aislada,** esta tendencia coge cada vez más fuerza. **Tanto, que** algunos la tildan de “epidémica” y temen **—nunca mejor dicho—** que alcance cotas incontrolables por parte de la policía. **Y es que** ni siquiera los más pequeños se libran de ella. Las autoridades de Toronto iniciaron la semana pasada una investigación después de que un grupo denominado 'Clowns in the 6' (Payasos en el 6) amenazara a través de medios sociales a varios colegios de la ciudad [9].

Eliminemos los conectores para saber si los echamos de menos.

> Esta tendencia coge cada vez más fuerza. Algunos la tildan de “epidémica” y temen que alcance cotas incontrolables por parte de la policía. Ni siquiera los más pequeños se libran de ella. Las autoridades de Toronto iniciaron la semana pasada una investigación después de que un grupo denominado 'Clowns in the 6' (Payasos en el 6) amenazara a través de medios sociales a varios colegios de la ciudad.

Otro ejemplo:

> **Si bien es cierto que** esta decisión no tiene un impacto directo sobre la situación laboral de los empleados, pero sí sobre desempeño diario de algunas empresas de la compañía, como es el caso de las publicaciones que edita. **Es lo que pasa con** la redacción del periódico, **que** quedó especialmente diezmada tras los despidos del año pasado. **Como consecuencia de ello,** áreas como Nacional han detectado dificultades a la hora de cubrir la actualidad en los periodos de mayor actividad informativa.

Ahora, sin conectores:

> Esta decisión no tiene un impacto directo sobre la situación laboral de los empleados, pero sí sobre el desempeño diario de algunas empresas de la compañía, como es el caso de las publicaciones que edita. La redacción del periódico quedó especialmente diezmada tras los despidos del año pasado. Áreas como Nacional han detectado dificultades a la hora de cubrir la actualidad en los periodos de mayor actividad informativa.

Recuerda que:

Los conectores sirven para enlazar oraciones y párrafos, pero intenta suprimirlos para comprobar si la frase ha perdido su sentido.

Trampas mentales al principio y al final

Uno de los errores más comunes consiste en decir lo mismo al principio de una frase que al final, aunque con otras palabras. El mismo error se comete diciendo lo mismo al principio de un párrafo y al final del mismo. Esa trampa de la mente se debe a que intentamos aclarar una idea, y somos tan persistentes, que no nos damos cuenta de que repetimos lo mismo una y otra vez.

Una forma de detectar este error es comprobar si la frase empieza al revés: por el complemento circunstancial. Es decir, si empieza con un “para”, o con un “el objetivo es”, o “con el propósito de”, “con el fin de”. Todas esas locuciones se pueden sustituir por la preposición “para”.

He aquí un ejemplo de idea repetida:

> **Con el fin de** seguir atrayendo a los profesionales más adecuados, estamos impulsando programas de atracción de talento enfocados a las titulaciones de ciencias y matemáticas, **con el fin de** contar con las capacidades necesarias para los nuevos retos del mundo digital.
>
> Y ahora, vamos a arreglarlo:
>
> **Con el fin de** seguir atrayendo a los profesionales más adecuados <u>para los nuevos retos del mundo digital</u>, estamos impulsando programas de atracción de talento enfocados a las titulaciones ciencias y matemáticas.

El truco consiste en que he tomado parte del final (nuevos retos del mundo digital), para completar la primera oración, y he suprimido un “con el fin de”. La ventaja es que la frase de inicio ya contiene todo lo que debe tener desde el principio.

Otro ejemplo

> **<u>Para responder</u>** a los estímulos ambientales más exigentes, el cerebro produce respuestas más complejas, pues cuenta con una considerable reserva numérica de neuronas, **<u>para modular</u>** tanto la entrada de la información como la complejidad de las respuestas.

En este caso, basta cortar el final, pues está contando lo mismo pero con otras palabras.

> **Para responder** a los estímulos ambientales más exigentes, el cerebro produce respuestas más complejas, pues cuenta con una considerable reserva numérica de neuronas.

Recuerda que:

Al escribir, no nos damos cuenta de que repetimos los mismos grupos de palabras (preposiciones) al principio y al final, con lo cual repetimos la misma idea.

Por qué las palabras largas son difíciles

El cerebro humano lee a saltos, deteniéndose milésimas de segundo y haciendo fotos. A la hora de leer el texto que encabeza este capítulo, el cerebro no empieza por la P y luego la O y la R, hasta componer la palabra ‘POR’ y luego la Q la U y la É de ‘QUÉ’.

En absoluto. El ojo humano va saltando de siete en siete letras (la media está entre siete y nueve). Se llama movimiento sacádico. Más o menos es así.



Cada vez que se detiene, el ojo hace una foto rápida (fijación) y luego la procesa en milisegundos. Es parecida a la función de ‘autocompletar’ de los móviles, cuando, con unas pocas letras, el programa predice qué es lo que queremos escribir y lo rellena.

Leemos a una velocidad de unas 250 a 300 palabras por minuto. En ese minuto se produce algo maravilloso en la mente humana, pues convierte unos signos arbitrarios como el abecedario, en formas y conceptos a los cuales da sentido, y de los cuales extrae mucha información.

La lectura es probablemente la habilidad más extraordinaria del ser humano.

Lo que ignora la mayoría de la gente es que nuestro cerebro jamás se construyó para leer. “Nada en nuestra evolución nos pudo preparar para absorber lenguaje a través de la visión”, dice el neurocientífico Stanislas Dehaene[10]. Nuestra especie tiene unos 300.000 años, pero los primeros alfabetos aparecieron en los últimos cinco mil años. Además, la mayor parte de la humanidad ha sido analfabeta hasta hace unos pocos cientos de años.

Un niño tarda meses en andar y hablar, pero tarda años en leer y escribir bien. Una niña jamás aprenderá a leer viendo leer a otras niñas. Pero sí puede aprender a conducir viendo conducir a otras personas.

La lectura es un proceso muy complejo. En realidad, la lectura es un engaño de la mente.

Cuando aprendemos a leer, nos enseñan a asociar letras del alfabeto a sonidos. Luego, asociamos esos sonidos a imágenes y conceptos, y por último, los combinamos para transmitir mensajes.

Nuestro cerebro es tan plástico que entiende las palabras a pesar de que estén escritas en *cursiva*, en **negrita**, en MAYÚSCULAS y hasta mal ‘ecsitras’.

Esta es la prueba. ¿Puedes leerlo hasta el final?

> C13R70 D14 D3 V3R4N0 3574B4 3N L4 PL4Y4 0853RV4ND0 A D05 CH1C45 8R1NC4ND0 3N 14 4R3N4, 357484N 7R484J484ND0 MUCH0 C0N57RUY3ND0 UN C4571LL0 D3 4R3N4 C0N 70RR35, P454D1Z05 0CUL705, PU3N735. CU4ND0 357484N 4C484ND0 V1N0 UN4 0L4 D357RUY3ND0 70D0, R3DUC13ND0 3L C4571LL0 4 UN M0N70N D3 4R3N4 Y 35PUM4. P3N53 9U3 D35PU35 DE 74N70 35FU3RZ0 L45 CH1C45 C0M3NZ4R14N 4 L10R4R, P3R0 3N V3Z D3 350, C0RR13R0N P0R L4 P14Y4 R13ND0 Y JU64ND0 Y C0M3NZ4R0N 4 C0N57RU1R 07R0 C4571LL0; C0MPR3ND1 9U3 H4814 4PR3ND1D0 UN4 6R4N L3CC10N; 64574M05 MUCH0 713MP0 D3 NU357R4 V1D4 C0N57RUY3ND0 4L6UN4 C054 P3R0 CU4ND0 M45 74RD3 UN4 0L4 LL364 4 D357RU1R 70D0. S010 P3RM4N3C3 L4 4M1574D, 3L 4M0R Y 3L C4R1Ñ0, Y L45 M4N05 D3 49U3LL05 9U3 50N C4P4C35 D3 H4C3RN05 50NRR31R.

Los *captchas* que saltan en las webs para comprobar si somos robots o humanos, se basan en esa plasticidad de nuestra mente que, por ahora, no tienen los bots.

Una vez que hemos entendido cómo funciona la mente lectora, surgen estas preguntas. ¿Qué es lo que dificulta o facilita la lectura?

Hay muchas cosas que ya hemos visto aquí, como el uso de pictogramas e ideogramas, la conexión entre párrafos, las historias seductoras, la lógica…

Pero no quería olvidar una muy importante que es el tamaño de las palabras. Existe una relación bastante directa entre la cantidad de letras de una palabra y su comprensión. Cuantas más letras tiene una palabra, es más difícil de entender. Por lo tanto, cuantas más palabras largas tenga un texto, tanto más costará entenderlo.

En EEUU existe un test de legibilidad que se llama el Gunning Fog. Se basa

en contar el número de palabras de más de tres sílabas (lo que en inglés al parecer es largo), y dividirlas por el número de palabras totales. El resultado en teoría es el 'número de palabras difíciles'.

Es decir, que para este test, es difícil (*hard*) algo que tiene más de tres sílabas. Lo cual implica que las de dos o menos sílabas son fáciles.

La mayor parte de los test de facilidad de lectura en EEUU como el Gunning Fog o el Flesch Kincaid funcionan de modo parecido. Se presentan unas fórmulas con unos correctores. En las fórmulas se toma en cuenta sobre todo el número de frases, sus longitud y la longitud de las palabras. En resumen, frases largas y palabras largas dificultan la lectura.

El manual de estilo de *The Economist* dice algo parecido sobre las palabras cortas:

> Úsalas. Son fáciles de deletrear y fáciles de entender. Por lo tanto, escoge 'alrededor' en lugar de 'aproximadamente'; 'después' en lugar de 'a continuación'; 'pero' en lugar de 'sin embargo'; 'bastante' en vez de 'suficiente'; 'dejar' en vez de 'permitir'; 'hacer' en vez de 'manufacturar'... Es mejor describir a los países subdesarrollados como 'pobres'. 'Sustancial' a menudo significa 'real' o 'grande'.

(En la versión original en inglés, las palabras cortas son más cortas que en español).

Resumiendo: un texto plagado de palabras largas tiene un doble efecto sobre la comprensión lectora. En primer lugar, se tarda más en leer. Y en segundo lugar, hay un riesgo claro de que 'cueste más' leerlo.

Sin embargo, en el mundo de la consultoría estratégica, las palabras largas tienen un objetivo: impresionar al cliente, haciéndole creer que detrás de ese informe farragoso hay mucha materia gris. El cliente pagará más por algo que está escrito de forma compleja y con frases muy largas, y pagará menos por algo sencillo y con frases cortas.

En un capítulo posterior, referido a los textos jurídicos, expongo cómo se puede resumir un texto. Pero prefiero dedicar el próximo capítulo al riesgo de las oraciones largas.

Recuerda que:

Existe una relación directa entre una palabra larga y su complejidad. Cuanto más cortas sean las palabras, son más comprensibles para la mente y se leen más rápido.

Más información:

Para medir el grado de legibilidad se puede hacer una prueba en la web norteamericana https://readable.io/text/. Califica según los grados del sistema educativo de EEUU. Como detecta palabras largas, se puede meter un texto en español también.

El libro de estilo de *The Economist* se puede leer en el portal, escribiendo http://www.economist.com/styleguide/introduction

Los dobles sujetos

Los profesionales del mundo de la consultoría, de la economía y del derecho, emplean frases largas porque piensan que así cuentan muchas cosas ocupando muchos folios, y son más serios y creíbles. Más que *storytelling* eso parece un *longtelling*.

Construir una oración larga sin que el lector pierda el hilo de la narración es una artesanía que solo dominan los buenos escritores.

Uno de los errores más comunes que cometemos consiste en meter dos o más sujetos en una oración, lo cual, si no se sabe manejar la sintaxis, produce mucha confusión. Eso sucede cuando se insertan subordinadas.

> Serial Hero es una serie de podcasts sobre un empresario que ha tenido un enorme éxito en EEUU.

¿Qué ha tenido tanto éxito: el empresario o la serie?

Eso ocurre porque hay un relativo, el cual empieza con ‘que’, y que se refiere a todo lo anterior sin discriminar la serie o el empresario. Se arregla poniendo cada cosa en su sitio. Primero la serie y luego el empresario: “Serial Hero es una serie de podcasts que ha tenido un enorme éxito en EEUU, y que trata de un empresario”.

Veamos este caso.

> Prim ingresó en el ejército en 1834 de la mano de su padre, quien estaba al mando de una de las compañías que se enfrentaban a los carlistas —en la que el joven Prim, con sólo diecinueve años, se alistó como soldado— pero que murió poco después víctima de la epidemia de cólera que aquel año asoló al país.

No sabemos quién murió: si Prim o su padre. Sucede porque hay muchas subordinadas y no hay un solo punto y seguido. Se arregla distribuyendo las oraciones de otra manera, poniendo puntos, repitiendo alguna palabra llave y asignando un posesivo.

> Prim ingresó en el ejército en 1834 de la mano de su padre, quien estaba al mando de una de las compañías que se enfrentaban a los carlistas. **En dicha compañía,** el joven Prim, con sólo diecinueve

> años, se alistó como soldado. **Su padre** murió poco después víctima de la epidemia de cólera que aquel año asoló al país.

Veamos un ejemplo más:

> El chavismo, entre tanto, está tratando de llevar a la oposición al enfrentamiento en la calle, donde siempre ha ganado. Hasta ahora no ha tenido éxito.

No se sabe si es el chavismo o la oposición quien ha tenido éxito en la calle. Hay que arreglarlo siendo más específico.

La primera oración, si se examina de cerca, es confusa porque uno no deduce que el chavismo es quien siempre ha ganado en la calle. En la segunda tampoco aclara si quien no ha tenido éxito ha sido el chavismo retando a la oposición, o la oposición cuando intenta manifestarse en la calle.

Dado que la mente del lector no tiene tiempo ni ganas de detenerse y sacar conclusiones lógicas (nunca obligues a un lector a leer dos veces una oración), el escritor tiene que resolver el problema cognitivo por la vía de repetir ciertas palabras clave como ‘chavismo’ y cambiando el tiempo verbal.

> El chavismo, entre tanto, está tratando de llevar a la oposición al enfrentamiento en la calle. **Allí es donde el chavismo** siempre ha ganado **a la oposición**, pero ahora **no está teniendo** tanto éxito.

En el siguiente ejemplo, hay tantos sujetos que la mente del lector se convierte en un laberinto.

> Según el relato de fuentes policiales españolas, en los primeros compases del asalto, el agente Alfredo Ferrán Sandiego y otro agente salieron en busca del subinspector. El primero fue alcanzado por varios disparos de los terroristas, probablemente desde una azotea, y quedó herido, mientras el segundo policía lograba volver a cubierto. Un tercer policía que llegaba al recinto de la embajada en ese momento, logró llegar hasta Alfredo Ferrán Sandiego y meterlo en el coche para llevarlo al hospital, pero falleció de camino.

La narración mejora repitiendo el nombre del policía.

> Según el relato de fuentes policiales españolas, en los primeros compases del asalto, el agente Alfredo Ferrán Sandiego y otro agente salieron en busca del subinspector. **Ferrán** fue alcanzado por varios

> disparos de los terroristas, probablemente desde una azotea, y quedó herido, mientras el segundo policía lograba volver a cubierto. Un tercer policía que llegaba al recinto de la embajada en ese momento, logró llegar hasta Ferrán y meterlo en el coche para llevarlo al hospital, pero falleció de camino.

Este es uno de los traspiés más habituales.

> Carmen estaba de compras hace unos meses cuando un hombre se le acercó: su físico le llamó la atención.

Su físico, ¿de quién? ¿De Carmen o del hombre?

El problema está en los dos puntos, porque dividen la oración, sin aclarar a quién pertenece esa subordinada. Basta sustituir los dos puntos por un ‘porque’.

> Carmen estaba de compras hace unos meses, cuando un hombre se le acercó porque su físico le llamó la atención.

Un ejemplo más con dos soluciones:

> **Problema**: “Hay que evitar bajos niveles de glucosa **durante las tareas académicas,** que tanto perjudican el aprendizaje y el rendimiento cognitivo”.

Parece como si las tareas académicas perjudicaran el aprendizaje.

> **Solución 1**. “Hay que evitar bajos niveles de glucosa, que tanto perjudican el aprendizaje y el rendimiento cognitivo **durante las tareas académicas**.
>
> **Solución 2. Durante las tareas académicas,** hay que evitar bajos niveles de glucosa, que tanto perjudican el aprendizaje y el rendimiento cognitivo.

Y por último:

> Además, el crecimiento del país africano también se encuentra muy por debajo de nuestro PIB, que no llega a los tres puntos.

¿El nuestro o el de ellos? Si se trata de nuestro PIB, la sintaxis adecuada es:

> Además, el crecimiento del país africano también se encuentra muy por debajo de nuestro PIB: **el nuestro creció casi un 3%.**

Y si es al revés, hay que aclararlo con un posesivo también.

Además, el país africano también se encuentra muy por debajo de nuestro PIB: **el suyo llegó casi a los tres puntos**.

Recuerda que:

Las oraciones largas o de relativo corren el riesgo de introducir más de un sujeto. Hay que releerlas y reescribirlas para evitar las confusiones.

Cómo usar bien las magnitudes

Gabriel García Márquez realizó un revelador viaje por Europa Oriental que tituló *De viaje por los países socialistas*. Con bastante objetividad, el escritor colombiano describió la realidad de aquellos países. En un punto de su narración, le tocó hablar de las inmensas magnitudes de aquella enorme nación, y así fue como lo resolvió.

> Es comprensible que en la Unión Soviética los trenes no sean sino hoteles ambulantes. La imaginación humana tiene dificultades para concebir la inmensidad de su territorio. El viaje de Chop a Moscú, a través de los infinitos trigales y las pobres aldeas de Ucrania, es uno de los más cortos: 40 horas. De Vladivostok —en la costa del Pacífico — sale los lunes un tren expreso que llega a Moscú el domingo en la noche después de hacer una distancia que es igual a la que hay entre el ecuador y los polos. Cuando en la península de Chukotka son las cinco de la mañana, en el lago de Baikal, Siberia, es la media noche, mientras en Moscú son todavía las siete de la tarde del día anterior. Esos detalles proporcionan una idea aproximada de ese coloso acostado que es la Unión Soviética con sus 105 idiomas, sus 200.000.000 de habitantes, sus incontadas nacionalidades de las cuales una vive en una sola aldea, veinte en la pequeña región de Daguestán y algunas no han sido todavía establecidas y cuya superficie —tres veces los Estados Unidos— ocupa la mitad de Europa, una tercera parte de Asia y constituye en síntesis la […]

¿Cuáles fueron sus trucos?

La metáfora: los trenes parecen hoteles ambulantes.

La comparación: un viaje corto son 40 horas. Uno largo sale el lunes y llega el domingo.

La imagen: el tren recorre una distancia igual que la que hay entre el ecuador y los polos.

El contraste: cuando en una península son las 5 de la mañana, en otra parte es medianoche, y en Moscú, es el día anterior.

La metáfora: coloso acostado.

La acumulación: 105 idiomas, 200 millones de habitantes, incontadas nacionalidades…

La comparación: tres veces los Estados Unidos, ocupa la mitad de Asia…

Desde mi punto de vista, el texto podría haber mejorado si en lugar de 200.000.000 habitantes hubiera escrito 200 millones. ¿Por qué? Porque al ojo humano le resulta difícil ver tantas cifras juntas.

Por ejemplo:

> 2.500.329 niños viven en hogares con ingresos por debajo del límite de pobreza.

Es mucho más fácil de ver así:

> 2,5 millones de niños viven en hogares con ingresos por debajo del límite de pobreza

Cuando se manejan magnitudes, no hay que obligar al lector a realizar cálculos mentales. Es un desgaste cognitivo.

> Alfonso tiene 23 años. Es uno más de ese grupo de jóvenes en paro que suponen la tercera parte de los seis millones de parados.

Es mejor facilitarle la lectura, realizando el cálculo.

> Alfonso tiene 23 años. Es uno más de los dos millones de jóvenes en paro. Hoy, el número de parados es de seis millones.

A veces, las magnitudes son las correctas pero la interpretación del lector no lo es.

> El gobierno propone rebajar el delito fiscal de 120.000 euros a 50.000 euros.

Parece como si propusiera suavizar los delitos fiscales cuando está proponiendo lo contrario. Ello se debe a que el verbo ‘rebajar’ tiene en este caso una connotación ambigua. Los lectores no saben de impuestos. Parece como si dijera que proponen que las multas por delitos fiscales sean menores, cuando lo que propone es que la gente que defraude ‘desde 50.000 euros ya sea castigada, es decir, endurecer las medidas.

Para arreglarlo, basta eliminar el verbo ‘rebajar’, y cambiar el orden de la oración.

> El gobierno propone que se considere delito fiscal cuando se cometa un fraude desde 50.000 euros en adelante, en lugar de 120.000.

Otro error muy habitual consiste en no aclarar una cifra relativa.

> El Ayuntamiento de Alcorcón ha anulado el nombramiento de la mitad de sus funcionarios, 620 puestos, que trabajaban como personal laboral.

No se sabe si esos 620 son los funcionarios despedidos o los que había antes del despido.

> El Ayuntamiento de Alcorcón ha anulado el nombramiento de 620 funcionarios, los cuales trabajaban antes como personal laboral. Esos nombramientos equivalían a la mitad de su plantilla.

Una pequeña precisión convierte un dato en una información relevante a nivel cognitivo. El cerebro del lector no tiene tiempo para hacer cálculos.

Antes:

> El 28 de julio de 1914 estalló la Primera Guerra Mundial. El 7 de agosto Ludwig Wittgenstein se alistó en el ejército austriaco para combatir junto con las potencias centrales contra los aliados. Se la llamó entonces la Gran Guerra.

Después:

> El 28 de julio de 1914 estalló la Primera Guerra Mundial. **Diez días después**, el 7 de agosto Ludwig Wittgenstein se alistó en el ejército austriaco para combatir junto con las potencias centrales contra los aliados. Se la llamó entonces la Gran Guerra.

Este es un ejemplo de un texto sobre elecciones.

> Con estos datos, los populares se quedarían a 16 puntos del resultado obtenido en las últimas elecciones generales (44,6 %), por lo que perderían la mayoría absoluta que obtuvieron entonces, y su grupo parlamentario se vería reducido entre 66 y 73 diputados, de los 186 actuales a entre 113 y 120 parlamentarios.

Preguntas:

–Quedarse a 16 puntos, ¿por arriba o por abajo?

–Lo que está en paréntesis, ¿es el porcentaje de las elecciones pasadas o la

estimación de esos 16 puntos de menos?

–¿Es necesario acumular cifras? 66, 77, 186…

Ahora resulta más claro.

> Con estos datos, los populares tendrían 16 puntos menos que el resultado obtenido en las últimas elecciones generales (que fue del 44,6 %), por lo que perderían la mayoría absoluta que obtuvieron entonces. El grupo parlamentario se vería reducido entre 66 y 73 diputados. Hoy tiene 186, y se quedaría en una banda entre 113 y 120 parlamentarios.

El ministro de Economía dijo en un programa de televisión que España había dado a Grecia 26.000 millones de euros en ayudas. No sabemos si es una cifra grande, aunque nos lo imaginamos. Hasta que alguien ofreció una comparación que permitió conocer la magnitud de lo prestado.

> España da a Grecia lo que se gasta en un año en prestaciones de desempleo.

A continuación voy a explicar cómo expresar magnitudes usando comparaciones visuales.

Para explicar lo que ha supuesto la construcción de las esclusas del Canal de Panamá desde el punto de vista de la ingeniería, un reportero estableció comparaciones. Con ello muestra realmente el tamaño y relevancia del proyecto.

> Las obras han requerido 4,5 millones de metros cúbicos de hormigón, con los que se podría haber hecho otras **dos grandes pirámides similares en tamaño a la de Keops**, en Egipto. Las 220.000 toneladas de acero utilizadas multiplican por 22 las empleadas en el levantamiento de la **Torre Eiffel**. En los trabajos han participado **11.000 trabajadores de más de 40 nacionalidades**. Las puertas más colosales que abren el paso a las embarcaciones miden 55 metros de longitud y pesan 4.300 toneladas... [11]

La acumulación de porcentajes causa un lío mental al lector y al final, acaba obligándole a abandonar la lectura.

He aquí un ejemplo de un texto lleno de porcentajes, donde el autor ha usado una técnica muy sencilla para no abrumar al lector. La técnica consiste en decir “tres de cada cuatro votantes”, en lugar de “el 76,4% de los votantes”. Nuestra mente procesa mejor la primera fórmula porque es más visual: “vemos” tres votantes.

> En toda Argentina está más que asentada ya la idea de que el gobierno ha vulnerado la ley. Así opina el 82,1% de los argentinos. Además,

> un 50,9% de los votantes cree que hay que convocar nuevas elecciones. Resulta llamativo que este último porcentaje haya subido del 30%, al 40% entre los jóvenes en las últimas tres semanas.

Con una técnica sencilla, podemos suavizar este texto.

> En toda Argentina está más que asentada ya la idea de que el gobierno ha vulnerado la ley. Así opina ocho de cada diez argentinos. Además, la mitad de los votantes (un 50,9%) cree que hay que convocar nuevas elecciones. Resulta llamativo que este último porcentaje haya subido más de 10 puntos entre los jóvenes en las últimas tres semanas (del 30% al 40%).

Recuerda que:

Cuando uses muchas cifras y porcentajes, acude a las comparaciones, símiles y ejemplos para aumentar la comprensión.

Cómo hacer transiciones de párrafos

Aquellos que desean contar muchas cosas al mismo tiempo escriben oraciones largas y párrafos interminables. Desde el punto de vista cognitivo, cuanto más larga sea una oración, correrá más peligro de ser confusa. Hay maestros de la escritura como García Márquez, que han logrado escribir un cuento entero sin un solo punto y seguido. Todo en un párrafo-océano. Se titula *El último viaje del buque fantasma*. El truco de García Márquez consistió en hilar las oraciones con todo tipo de conectores y conjunciones, pero, en algunos casos forzó demasiado esa conexión.

En el mundo del cine, una de las técnicas que define la maestría de un montador consiste en pasar de un plano a otro, y de una escena a otra, sin que el espectador se dé cuenta.

Una de las cosas más difíciles de lograr en la escritura es crear transiciones suaves, tan suaves que no se noten. Transiciones de una línea a la siguiente o de un párrafo al siguiente.

Cuando hablo de transiciones suaves me refiero a una técnica que permita mantener la atención. Las transiciones bien hechas evitan que el lector ‘levante la vista del papel’. Cuando se conoce esa técnica, es muy fácil de aplicar.

Una de las formas más sencillas de lograrlo es con pregunta-respuesta, es decir, terminar un párrafo con una pregunta, y comenzar el siguiente con la respuesta.

> El director manifestó sus quejas por la falta de presupuesto para ampliar la plantilla de músicos. Pero, **¿era solo ese el único motivo de sus quejas?**
>
> **No**. Luego se conocieron más detalles. El auditorio tiene goteras y se está cayendo a pedazos.

Con palabras llave. Usando una palabra clave en la última frase y repetirla en la primera frase del otro párrafo. Ejemplo:

> El gobierno de Bogotá no ha logrado calmar las protestas. Cada día se unen más sectores de pequeños cultivadores que han sufrido la **especulación** de los intermediarios.
>
> La **especulación** también ha sido denunciada en las redes

> sociales. Con sus duros comentarios, muchos tuiteros han encendido la rabia en las ciudades. Las protestas se han extendido por todo el país.

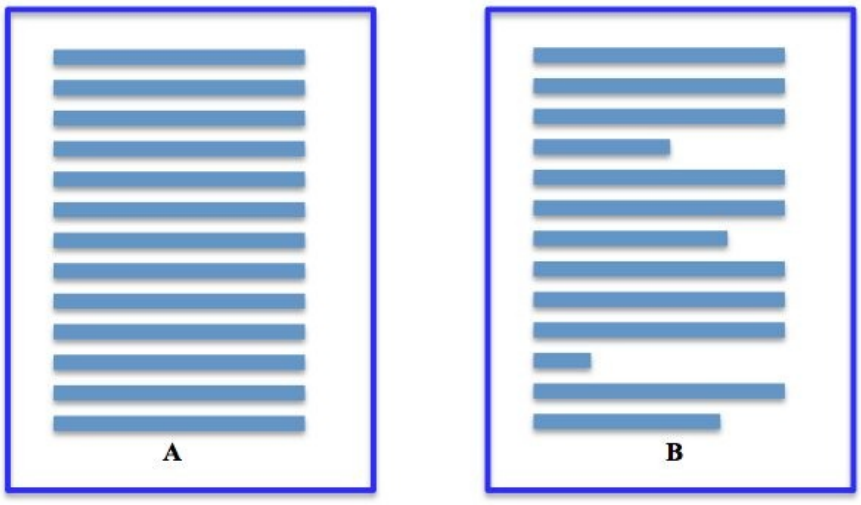
Con ideas-efecto, que es la más difícil. Que la idea general de la última línea coincida con la idea principal de la primera línea del otro párrafo, lo cual explico en el capítulo siguiente.

Con conectores. Se suele emplear cuando el párrafo siguiente contiene otra idea. Para evitar el sobresalto, se escribe un eslabón o conector como ‘por otro lado’, ‘paralelamente’, ‘sin embargo’… No es la más recomendable, pero por fortuna, nos evita tener que pensar en transiciones.

El problema de los conectores es que los ponemos allí por costumbre o porque nuestra mente nos juega una trampa. Pero deberíamos verificar si eran necesarios. A eso dedico otro capítulo.

Por cierto, trocear un texto en párrafos razonables produce un placer inconsciente. Quiero decir, que desde el punto de vista de la percepción, adivinamos que es más fácil de entender. Ya he repetido aquí muchas veces que las informaciones troceadas se asimilan mejor.

Si pudiera ponerlo más gráficamente, estas serían las diferencias entre una página sin separación de párrafos, a texto corrido (A), y otra con párrafos (B).



Recuerda que:

Una buena transición entre párrafos facilita la lectura de un texto hasta el

final.

La magia de las deducciones invisibles

Una de las técnicas de escritura más difíciles pero a la vez más brillantes consiste en trabajar con la magia de la mente del lector. Se trata de construir una frase con la forma lógica de una deducción, pero dejar que la mente del lector realice esas deducciones con unas pocas pistas. Funciona como los acertijos o los chistes de doble sentido. Oscar Wilde, Nietzsche, Churchill y Einstein manejaban muy bien esa técnica.

Por ejemplo, una vez leí esta oración en algún sitio.

> En el mundo, solo hay dos personas que saben explicar la teoría de la relatividad: a la otra no la conozco.

La mente del lector opera aquí de dos maneras: en la primera, interpreta el sentido literal y se dice: “Parece que hay dos personas en el mundo que pueden explicar algo complejo como la teoría de la relatividad. ¿Quiénes serán? Deben ser muy inteligentes, desde luego”.

Y en la segunda parte, la mente deduce: “El que ha escrito esto revela que no conoce a la otra persona, con lo cual él mismo es quien sabe de relatividad”. Es una forma escondida de decir ‘soy muy inteligente’, pero a la vez educada y divertida.

Es decir, el autor de ese texto deja que la mente complete el sentido.

Cuando leemos, estamos operando de dos modos: un sistema se dedica a transformar signos en imágenes y conceptos, mientras el otro analiza si tiene sentido o no. Trata de comprenderlo. Ese proceso inconsciente está haciéndose preguntas todo el tiempo. ¿Por qué es así? ¿Quién dijo eso? ¿Logrará resolverse el problema? ¿Y dónde empezó todo? ¿Hay algún patrón que yo pueda usar?

La mente humana no puede vivir en la incertidumbre. Nos pasamos el día haciéndonos preguntas y dando sentido a las cosas. Es nuestra forma de sentirnos seguros ante lo que nos rodea.

Los científicos afirman que se debe a una razón muy sencilla: cuando éramos cazadores-recolectores, escrutábamos el entorno para detectar las amenazas. La mente que fuera capaz de interpretar las pistas por adelantado, como cambios de viento, arbustos que se mueven, olores sospechosos, podía ponerse a cubierto. “Constantemente, nuestra mente se esfuerza en extraer

significado de los datos que fluyen a través de los sentidos", dice Jonathan Gottschald[12]. Conectamos los puntos entre sí. Cerebralmente, eso equivale a conectar las neuronas entre sí para crear una nueva idea que a final es una explicación de lo que pasa. *Storytelling*.

Una técnica consiste en la elipsis, que es suprimir una información, de modo que el lector rellene el hueco con su imaginación.

Supongamos que escribo lo siguiente:

> Un hombre está de pie con un cuchillo. Tiene el pecho manchado de sangre. A sus pies, hay una mujer tendida en el suelo.

La mayor parte de la gente piensa que se trata de un crimen.

Pero todo cambia si digo que la escena tiene lugar delante de una carnicería. Entonces, se nos puede ocurrir que una señora se ha desmayado de repente frente al puesto del carnicero.

El neurocientífico Michael Gazzaniga, uno de los primeros en estudiar el cerebro, afirma que tenemos una especie de sistema cerebral que interpreta los datos y les confiere sentido a través del *storytelling*, sea o no la realidad. Gazzaniga lo llama 'el intérprete', y es la máquina que cuenta cuentos, o se los inventa porque necesita explicarse el mundo. Usa los datos que obtiene de su sistema congnitivo, e infiere causas y efectos[13].

A veces, al conectar dos puntos, nos inventamos historias que no son ciertas, pero para nuestra mente son plausibles por dos razones: porque lo contrario, el no tener sentido, nos produce horror; o porque se ajusta a nuestras expectativas. De esa conexión falsa de puntos nacen los rumores, las mentiras, y las noticias falsas (la posverdad).

Elaborar un escrito, haciendo que la mente vaya conectando puntos, y trazando un relato razonado, es lo que hacemos cuando escribimos. El grado de atención del lector varía en función de nuestra maestría al emplear las palabras, manejar las ideas, y crear un relato seductor, aunque se trate de un documento sobre el funcionamiento de una central térmica.

Valiéndose de esa necesidad humana, muchos autores crean antojos literarios para que los lectores deduzcan el sentido, y se sientan inteligentes también. Basta con darle la información mínima para que sus mecanismos cerebrales 'autocompleten' el resto, como hacen los sistemas de nuestros teléfonos inteligentes.

Voy a poner un ejemplo. Lo que está subrayado es un énfasis cognitivo del que se puede prescindir.

> Dentro de un mes, el 23 de junio, se celebrará un referéndum en Gran Bretaña para saber si quieren permanecer en la UE o abandonarla.
>
> Va a ser una de las pruebas más duras de la UE, pues desde su fundación, todos habíamos entendido que era bueno estar dentro, no fuera.
>
> **¿Pero es así?**
>
> **Hay argumentos para ambas situaciones.** Suiza no está en la UE. Noruega tampoco. **Y parece que no les hace mucha falta porque** siguen siendo países ricos y felices. Suecia y Gran Bretaña sí están en la UE pero no en la zona euro, **de modo que el euro tampoco es indispensable.**
>
> **Entonces, ¿qué ventajas tiene la UE?** Quizá los europeos necesitan que les expliquen de nuevo cuáles son las ventajas.

Nueva versión sin mencionar lo que la mente del lector va a deducir.

> Dentro de un mes, el 23 de junio, se celebrará un referéndum en Gran Bretaña para saber si quieren permanecer en la UE o abandonarla.
>
> Va a ser una de las pruebas más duras de la UE. Desde su fundación, todos pensábamos que era bueno estar dentro, no fuera.
>
> Suiza no está en la UE. Noruega tampoco. Y siguen siendo países ricos y felices.
>
> Suecia y Gran Bretaña sí están en la UE pero no en la zona euro.
>
> Quizá los europeos necesitan que les expliquen de nuevo cuáles son las ventajas.

Cuando las cosas se deducen cognitivamente, no es necesario describirlas paso a paso. Solo es recomendable hacerlo cuando se pretende enfatizar.

Hay énfasis que son innecesarios. Incluso, llegan a fatigar.

Para trabajar esta técnica hay que localizar conectores del tipo ‘dado que’, ‘pues’, ‘entonces’, ya que son las fórmulas que emplea la lógica formal para llegar a conclusiones. Y luego, analizar si se puede eliminar esa locución.

La segunda versión expuesta más arriba es más seductora porque hace

funcionar los engranajes de la mente. Los guionistas de Hollywood suelen afirmar: “No le digas al espectador cuánto son dos más dos. Déjalo que él lo deduzca”, dice Andrew Stanton, guionista y director de la película *Toy Story*.

De hecho, los momentos más sabrosos para los espectadores ante una película vienen cuando ellos creen que ‘se dan cuenta’ o ‘deducen’ conclusiones, sin que ningún personaje les haya dicho nada.

En realidad es porque el director les ha dejado pistas: uno de los protagonistas le regala un collar de perlas a su mujer, y el espectador percibe en ese momento que es el collar robado, de modo que el protagonista es el ladrón. Esas pistas pueden ser objetos, diálogos o paisajes. Pero no están ahí por casualidad.

En el mundo de la lógica, esos conectores tienen una representación gráfica como “si P, entonces Q”. Al escribir, basta con poner ‘P’, pues la mente es feliz llegando a sus propias conclusiones: “Ajá, entonces Q”.

Por último, quiero terminar esta parte con las frases de Oscar Wilde, llenas de inferencias divertidas. La clave está en que Wilde da por hecho nuestras opiniones preconcebidas, que son nuestras hipótesis, y luego las desarma con ingenio y con humor.

> “Discúlpeme, no le había reconocido: he cambiado mucho”.
> (La gente suele cambiar de aspecto con el tiempo, y al encontrarnos con una persona, nos cuesta reconocerla. Pero quienes hemos cambiado somos nosotros, no solo físicamente, sino espiritualmente).
>
> “A menudo mantengo largas conversaciones conmigo mismo, y soy tan inteligente que a veces no entiendo ni una palabra de lo que digo”.
> (No entendemos a las personas inteligentes. Wilde no se entiende a sí mismo, luego es muy inteligente).
>
> “Cómo vas a ser feliz con alguien que te trata como una persona normal”.
> (Las personas dicen que son felices cuando se las trata bien, pero en realidad somos felices cuando nos hacen creer que somos extraordinarias).

Recuerda que:

A la mente humana le divierte llenar los vacíos y resolver enigmas. Escribe de forma que el lector sienta que está deduciendo las cosas.

Se puede ver la charla de Stanton en español en:

https://www.youtube.com/watch?v=KxDwieKpawg

Cómo meter puntos y acortar las frases

Las frases largas son una pesadilla para la cognición. No me cansaré de repetirlo. En los escritos científicos, económicos y en los ensayos, se tiende a redactar de forma inconsciente estas largas oraciones, porque los autores no pueden escapar de su proceso mental imparable. No introducen pausas remarcadas por puntos y seguido. De modo que el lector pierde al rato el hilo del escrito.

Este párrafo de un libro científico contiene una sola oración.

> Aquellas neuronas que son poco eficientes y no van a ser estimuladas, desaparecerán mediante un proceso que se llama poda neurológica y que consiste en eliminar neuronas que el cerebro entiende que no sirven o son innecesarias, es decir, algo parecido a decir que el maestro hace en el cerebro del niño lo mismo que el jardinero en el jardín, pues elige aquellos árboles que considera que van a crecer bien, elimina las malas hierbas que están alrededor haciendo que el árbol elegido crezca con mas vigor, con lo que este proceso lo realizan los padres y maestros de primera infancia y son ellos los que eligen las neuronas del cerebro que van a estimular y que permanecerán a lo largo de toda la vida, lo cual vemos en el ejemplo más claro que podemos exponer es el del aprendizaje de una lengua, pues si los maestros deciden antes de los 7 años que sus alumnos hablen varias lenguas, las neuronas responsables de este proceso se mantendrán y fortalecerán a lo largo de toda la vida y los niños podrán ser multilingües, pero, por el contrario, si solamente deciden que deben aprender un idioma, estos niños de adultos siempre serán monolingües, aunque puedan aprender otros idiomas a lo largo de su vida.

Y ahora, con puntos.

> Aquellas neuronas que son poco eficientes y no van a ser estimuladas, desaparecerán mediante un proceso que se llama poda neurológica [.] Consiste en eliminar neuronas que el cerebro entiende que no sirven o son innecesarias [.] Podríamos decir que el maestro hace en el cerebro del niño lo mismo que el jardinero en el jardín [:] elige aquellos

> árboles que considera que van a crecer bien, y elimina las malas hierbas que están alrededor, haciendo que el árbol elegido crezca con más vigor [.] Este proceso lo realizan los padres y los maestros de primera infancia[.] Son ellos los que eligen las neuronas del cerebro que van a estimular y que permanecerán a lo largo de toda la vida [.] El ejemplo más claro que podemos exponer es el del aprendizaje de una lengua [.] Si los maestros deciden antes de los 7 años que sus alumnos hablen varias lenguas, las neuronas responsables de este proceso se fortalecerán a lo largo de toda la vida [.] Los niños podrán ser multilingües [.] Por el contrario, si solamente deciden que deben aprender un idioma, estos niños, cuando sean adultos, siempre serán monolingües, aunque puedan aprender otros idiomas a lo largo de su vida.

Ahora tiene diez frases, separadas por puntos y dos puntos. La comprensión es mucho más clara.

¿En qué se basa la técnica? En sustituir conjunciones por un punto. Simplemente hay que buscar los ‘y’, los ‘peros’, los ‘que’ y los ‘pues’.

Recuerda que:

La atención humana decae cuando una oración tiene más de 15-20 palabras. Una de las soluciones más fáciles para disminuir la longitud de las frases largas consiste en sustituir las conjunciones por puntos.

Cómo trabajar con abstracciones

Los lingüistas creen que el lenguaje nació con onomatopeyas, las cuales imitaban ruidos naturales, como animales o cascadas, pero llegó un momento en el que ya no servían para describir estados de ánimo, magnitudes o fenómenos no naturales. Así nacieron abstracciones tales como tamaño, destino, preocupación, organización, pensamiento, amor…

Las abstracciones son uno de los mejores inventos del ser humano. Las matemáticas están basadas en las abstracciones, y el alfabeto mismo es una abstracción porque las letras han perdido su significado original y ahora son convenciones.

Pero, cognitivamente, una palabra abstracta es algo más difícil de concebir que una palabra concreta y visual, precisamente porque no es concreta ni visual. Si le pedimos a alguien que dibuje una casa lo hará con facilidad, aunque no sepa dibujar. Pero si le pedimos que dibuje un ‘sistema estocástico’ le saldrán de un montón de garabatos.

Adonde quiero llegar es que si un texto está lleno de una constelación de abstracciones, necesitará tarde o temprano un ejemplo visual para hacerse más claro. Voy a poner un caso:

> En el trasfondo de la disputa interna se encuentra el afán por el control de la militancia en un contexto poselectoral de reorganización de la hoja de ruta a seguir. Las tesis en cuestión son, en primer lugar, las extremistas, con un programa de máximos, frente al pragmatismo, que reducen las exigencias con un mayor sentido común.

Es un texto tomado de un análisis político. Ese vocabulario abstracto se puede encontrar en textos científicos, jurídicos, económicos y hasta históricos. A continuación, transcribo la primer línea de un texto sobre historia contemporánea.

> Todos los procesos de cambio de estructura son largos y costosos[14].

En una escueta línea nos encontramos tres palabras abstractas y poco visuales: proceso, cambio y estructura. Imaginemos que se emplea este estilo a lo largo de muchas páginas, y que encima pedimos al lector que mantenga la atención. En un momento dado, se irá a tomar un café.

Esa forma de escribir nebulosa es la más común en las webs de empresa, lo cual resulta inexplicable porque se supone que los textos de esos portales están destinados a los clientes o al público general. Deberían ser comprensibles.

A continuación voy a exponer el texto que saqué de un video colgado de una web de una empresa de energía, y que pretendía explicar un proceso fabril.

> Mantener un Sistema de Gestión Integrada de la seguridad que articule, de forma coherente con la estrategia, las políticas y los objetivos de la Organización, las diferentes fases del ciclo de mejora continua: planificación a medio y largo plazo, con identificación de necesidades, asignación de prioridades y recursos; ejecución a través de procesos operativos clave, procesos de gestión y procesos de apoyo; evaluación, mediante un modelo que incluya la auto-evaluación y la evaluación independiente, tanto interna como externa y, finalmente, planificación de acciones correctivas para resolver las desviaciones frente a estándares y objetivos de la Organización.

Ese texto fue redactado para acompañar unas imágenes. Si alguien tenía la intención de aclarar con palabras el significado de los procesos que se mostraban en el video, hizo lo contrario: sumirlo en un abismo oscuro y profundo.

¿Cómo corregir esa manía de llenar un texto de abstracciones? La clave está en usar determinadas palabras mágicas.

Son aquellas que nos obligan a explicar mejor. Basta con que pongamos ciertas palabras al inicio de una frase para que nuestra mente se torne más clara.

> Imaginemos que…
> Supongamos que…
> Por ejemplo…
> Pongamos el caso de…
> Para explicarlo mejor…
> Si lo pudiéramos comparar con…
> Vamos a ver este caso:
> Como…
> Parecido a…
> Usemos la siguiente analogía…
> Equivale a…

Sin necesidad de suprimir una sola palabra de los textos abstractos, los

mismos se pueden comprender mejor cuando se introducen estas palabras mágicas (preferiblemente antes), pues ellas empujan a nuestra mente a usar ejemplos o analogías. Es un truco cognitivo. La clave está en que un texto cognitivamente incomprensible, se pueda explicar a través de otro cognitivamente comprensible. Nos obliga a usar ejemplos o analogías.

Versión A

> El objetivo del Sistema Integrado de Gestión es unificar las condiciones generales en las cuales se enmarcan los exámenes, con el propósito de evitar la simultaneidad y garantizar la asistencia, de modo que se aumente el rendimiento, para lograr la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria.

Versión B

> Imaginemos que un estudiante está matriculado en dos carreras. Durante los exámenes, está obligado a correr de una facultad a otra, con la mala suerte de que, si los exámenes coinciden en fecha y hora, el estudiante solo podrá presentarse a un examen y suspenderá el otro. Pero gracias al Sistema Integrado de Gestión, eso ya no ocurre.
>
> El objetivo del Sistema Integrado de Gestión es unificar las condiciones generales en las cuales se enmarcan los exámenes, con el propósito de evitar la simultaneidad y garantizar la asistencia, de modo que se aumente el rendimiento para lograr la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria.

El segundo párrafo de la versión B se hace comprensible una vez que usamos la palabra mágica ‘imaginemos’ en el anterior párrafo, para explicarlo visualmente

Tras recibir el Premio Nobel de Economía, el francés Jean Tirole comprobó que mucha gente se le acercaba en la calle para que le explicase las complejidades de esa ciencia. Se animó entonces a escribir un extenso libro titulado *La economía del bien común*, que se convirtió en un superventas en muchos países. Extraordinario. ¿Cuál era la razón? Una de las principales era que Tirole empleaba ejemplos y analogías para aclarar para el gran público las abstractas explicaciones económicas.

Esta es una parte de su texto sobre las innovaciones:

> El sector de la biotecnologías y el de los software se caracterizan por la existencia de una multitud de patentes, más o menos importantes, en poder de diversos propietarios que se transforman en guardianes (*gatekeepers*) de la tecnología. Esa espesura de patentes (*patent thicket*) lleva a una acumulación de *royalties* (o marginalización múltiple en términos económicos).

Pero se detuvo ahí y continuó con este truco:

> Para entender el problema de la acumulación de royalties, **puede ser útil recurrir a una analogía**, y trasladarse a la Europa medieval en la que la navegación fluvial estaba obstaculizada por numerosos peajes.
>
> En el siglo XIV había, por ejemplo, 64 peajes a lo largo del Rhin. Cada recaudador fijaba el monto de su peaje con vistas a maximizar sus ingresos, sin preocuparse de las consecuencias, no solo para los usuarios, sino también sobre los ingresos de los otros peajes (un peaje más elevado reduce el tráfico y penaliza a los demás recaudadores).

Los ejemplos suelen estar basados en casos reales (los peajes en el Rhin en el siglo XIV), mientras que las analogías son imaginarias (imaginemos un río cualquiera plagado de peajes).

Da igual cómo se llamen, las analogías y los ejemplos son magníficos compañeros de la claridad.

No se trata de suprimir las abstracciones, sino de acompañarlas con analogías, ejemplos y comparaciones. ¡Visualizaciones! Detrás de uno o varios párrafos abstractos, deberían aparecer en fila india una serie de ejemplos visuales, de modo que el lector se diga al final: “¡Ah!, ya lo veo”.

Esa es la esencia del *storytelling*.

Recuerda que:

Las abstracciones se pueden iluminar con textos visuales, y usando palabras llave como ‘imaginemos’ o ‘ por ejemplo’.

Más información:

En otros capítulos de este libro analizo cuántas veces Stephen Hawking o Platón empleaban estas ‘palabras llave’ para describir cuestiones complejas.

Las comparaciones milagrosas

Uno de los grandes superventas de economía se titula *Por qué fracasan las naciones*. Escrito en 2012 por Daron Acemoglu y James Robinson, sostiene que las naciones ricas deben su riqueza a dos cosas: respeto a la democracia y a la propiedad privada.

Para explicar esta postura, los autores comienzan el capítulo 1 con una comparación indiscutible. La ciudad de Nogales está dividida por una valla. El norte está asentado en el estado de Arizona, en EEUU, y Nogales-Sonora, al sur de la valla, está situado en México.

Los habitantes de Nogales Arizona tienen unos ingresos anuales de 30.000 dólares. Y los del sur tres veces menos. ¿Por qué?

No hay motivos: son del mismo origen, raza, cultura e historia. Incluso, tras la partición de la ciudad en 1853, las condiciones siguen siendo iguales. Pero los de Arizona cuentan con un buen sistema de salud, infraestructuras, alcantarillados, nivel educativo, y a los del sur, les falta todo eso.

La razón que dan los autores es que los de Nogales Arizona pueden votar a sus políticos cada cierto tiempo, y los del sur están sometidos a la corrupción de un partido, el PRI, que históricamente ha controlado todo.

Sin pretender discutir esta tesis, una de las razones del éxito del libro fue que presentaba unas comparaciones infalibles, y que, encima, eran muy visuales. La mayor parte de las reseñas que se hicieron del libro, comentaban el extraño caso de las dos Nogales.

Es un ejemplo perfecto del poder de las comparaciones: de ellas nos podemos servir para contar las cosas con claridad. ¿Por qué nos gustan tanto las clasificaciones deportivas? ¿Por qué vibramos con los Juegos Olímpicos?

Porque nos encantan las comparaciones. Este atleta llegó el primero, aquel segundo y este otro tercero. O este equipo ganó al otro, y lo hizo por 3 tantos a 2.

Las comparaciones sirven para establecer la medida de algo. De hecho, en el universo no existen sistemas de medición. No hay metros, ni litros. Todo eso son invenciones humanas para entender la magnitud de las cosas y saber si son grandes o pequeñas, largas o cortas, rápidas o lentas.

Comparamos países en función de su producto interior bruto, su tamaño, sus habitantes. Comparamos empresas de modo que queremos saber si Zara vende más que H&M. Comparamos edificios para saber cuál es el más alto del planeta. Y hasta comparamos precios, pues queremos conocer el más barato o el más caro.

Decir a secas que una película obtuvo unos ingresos de 100 millones de dólares es dejar al lector en blanco. Es mejor decir que ha sido la más taquillera de Egipto en los últimos 5 años, la más cara de Rusia en 2016, o la que ha vendido más entradas en su primer fin de semana en Nueva York. Eso sí es interesante porque nos da argumentos para valorarla.

Todos hemos visto esos videos donde se observa el hermoso tamaño de nuestro planeta Tierra, pero que, si se compara con Saturno, es más pequeña, y si se compara con el sol, es bastante pequeña. Pero si el Sol se compara con Arcturus, da risa porque es un puntito. No digamos la Tierra.

Esas comparaciones son geniales porque relacionan los tamaños y nos dan una idea de las magnitudes inabarcables del universo. Las comparaciones son ideales cuando hablamos de términos económicos o financieros, de cuotas de mercado o de las audiencias en televisión. Nos encanta saber si una cadena fue más vista que otra, o si un programa tuvo más éxito que otro.

> –Antena 3 consiguió ayer el 24% de la cuota de pantalla, y Telecinco solo el 10%.
> –Telecinco fue la cadena más vista en enero pasado.
> –Univisión estrenó en 2016 más telenovelas que sus competidores.

Las comparaciones deberían ser obligatorias en el mundo del derecho. Con ellas entenderíamos mejor si una sentencia es justa o injusta. Los periodistas las usan mucho para denunciar los abusos judiciales, o la perversión de las leyes.

Hubo un caso de una mujer que se encontró en la calle con una tarjeta de crédito. Como era humilde, usó la tarjeta para comprar comida a su bebé en un supermercado. El juez le impuso una pena de dos años de cárcel, con tan mala suerte para el juez, que lo hizo cuando se conocían casos de banqueros que habían arruinado bancos y a los que se condenaba solo a unos meses de cárcel.

Estaba claro que si comparábamos el castigo a la pobre mujer con el de los banqueros, el primero había sido injusto.

Genéticamente, somos una especie comparativa. En la prehistoria, nos guiábamos en la sabana tomando puntos de referencia y comparando posiciones. Los contrastes de tamaño, color, velocidad nos llaman la atención porque demuestran el cambio, y detrás de los cambios podía haber una oportunidad o una amenaza.

Por ejemplo, si yo trazo una raya horizontal a secas, el lector no deduce nada.

Pero si trazo otra más larga, realizamos una comparación automática.

Las dos cobran sentido.

Recuerda que:

Las comparaciones sirven para que los lectores conozcan la importancia y el sentido de las cosas. Le dan un grado mucho más profundo a los textos.

La humanización de la escritura

La cadena de televisión BBC recibió un montón de críticas por ‘falsear’ sus documentales sobre la naturaleza. Muchos espectadores se quejaban de que en los famosos documentales de Planet Earth, los cineastas de la BBC trucaban el sonido y las imágenes. Aquello no había sido así. Era un montaje.

La BBC respondió con un simpático documental que mostraba cómo realizaban los documentales[15]. “Claro que todo es un montaje”, dijo la BBC. Y entonces mostró las verdaderas escenas rodadas sin montaje. Por ejemplo, la persecución de un cervatillo por un lobo, donde se escuchan las pisadas de ambos animales, fue filmada desde el cielo. Si hubieran añadido el sonido original, se habría escuchado el estruendoso rotor del helicóptero. Y si hubieran tenido que grabar con un micrófono los gruñidos de dos osos polares en medio de una pelea, habrían tenido que acercar al técnico de sonido a tres metros de los osos, para extender la pértiga que sostiene el micro. Los osos se lo habrían comido.

Para rodar una pelea de canguros en Australia, los cineastas de la BBC estuvieron esperando agazapados entre los matorrales durante días hasta que se produjo la pelea. Mientras tanto, grabaron escenas diversas como una hembra de canguro; un bebé canguro que se repliega en el marsupio de la madre; un macho alfa que mira al horizonte; un primer plano de un ojo de canguro…

Por fin, un día dos canguros macho se pusieron a pelear. La pelea era verdadera. Para darle un toque cinematográfico, en la versión final que vieron los espectadores, los montadores de la BBC insertaron previamente las imágenes de un macho alfa erguido, así como otro macho también erguido. En realidad, en las tomas iniciales, esos bichos estaban mirando al infinito, pero a los espectadores les parecía que los machos se desafiaban. Además, entre medias, los cineastas pusieron la imagen de la hembra y del bebé replegándose en el bolso ventral, los cuales parecían atemorizados por la brutal pelea. Pero eran imágenes rodadas al azar días antes.

De modo que en la versión final aparecía un macho alfa desafiando a otro ante la mirada de la hembra y el temor del cangurito. Eso es un montaje, por supuesto. Un montaje de cine hecho con escenas reales. Montar diferentes imágenes, rodadas en tiempos diferentes, es lo que confiere la magia a los

documentales de la BBC. “Lo que nos engancha es el *storytelling*, no los hechos y datos”, dijo un locutor de la BBC en ese documental explicativo. Y añadía que en muchos documentales donde se rodaban persecuciones, los cineastas suelen escoger a un animal como ‘villano’ de la historia, por ejemplo un lobo que persigue a un cervatillo, a pesar de que los depredadores solo tratan de sobrevivir. Si los documentales de la BBC se ciñeran a narrar la historia natural de la supervivencia de los seres vivos, no tendrían tanto éxito.

Lo único que había hecho la BBC es humanizar a los animales. Es una de las claves del *storytelling*: humanizar los textos. Y humanizarlos cuanto antes. Recordemos lo que dice el locutor de la BBC: a la gente no le importan los datos sino las historias. Las historias son básicamente historias humanas, y en el caso de la BBC, son historias de animales humanizados. Eso es lo que hacen las películas de animación: desde *Bambi* a *Buscando a Nemo,* la magia consiste en humanizar a los animales (o peces) contando historias.

Y nosotros, ¿por qué no humanizamos a los humanos?

Lee este texto:

> La sonrisa nos altera hasta el tono de voz. Las compañías entrenan al servicio de atención telefónica para que sonría mientras hablan con la clientela. De forma subliminal, la clientela percibe un tono risueño de voz.

Ahora, este.

> La sonrisa nos altera hasta el tono de voz. Las compañías entrenan a las personas que están en el servicio de atención telefónica para que sonrían mientras hablan con los clientes. De forma subliminal, los clientes perciben un tono risueño de voz.

¿Qué diferencia hay entre los dos textos?

Que en el primero faltan seres humanos. Tendemos a sustituir personas por funciones. En lugar de ‘personas’ que dan un servicio, lo resumimos en ‘servicio de atención telefónica’; en lugar de clientes, escribimos ‘clientela’. Yo puedo imaginar un cliente. Pero me cuesta mucho imaginarme a ‘la clientela’.

Escribir ‘los miembros del tribunal’ tiene más humanidad que ‘el tribunal’.

Los humanos atraen a los humanos. Esa atracción se produce porque generamos oxitocina, un neurotransmisor que, como he dicho antes, está

asociado a la empatía: a la humanización.

En un experimento científico se intentó ver qué grado de influencia tenía la oxitocina en las decisiones de los seres humanos. Se inyectó oxitocina sintética a un grupo de participantes, y a otros les inyectó un placebo, es decir, una solución salina inocua. Luego, se les exhibieron anuncios del servicio público para fomentar actitudes cívicas o sociales como no fumes, no corras, no bebas.

Luego, se les pedía a los participantes si deseaban donar dinero. Los que habían recibido una inyección de oxitocina donaron más dinero que los otros. Esto demuestra que la oxitocina, que es el neurotransmisor asociado a las historias humanas, al cariño y a la empatía, puede impulsar a las personas a tomar decisiones importantes.

En otro experimento, los científicos se limitaron a observar cuál era el grado de emisión de oxitocina en los participantes cuando se les exhibían videos de programas sociales. Pero también examinaron si esos videos les producían un aumento de adrenocorticotropa, que es un neurotransmisor asociado a la atención humana.

Pues bien: el resultado era que la oxitocina junto con la adrenocorticotropa aumentaban desmesuradamente el nivel de donaciones. Por decirlo de otro modo: las historias que captan nuestra atención y además tienen un contenido profundamente humano, podían producir efectos mayores en las decisiones de los individuos. “Si prestas atención a la historia y te involucras emocionalmente con los personajes de la historia, entonces es como si te hubieran transportado al mundo de la historia. Esta es la razón por la que tus manos sudan cuando James Bond esquiva las balas. Y por la que lanzas un resoplido cuando la madre de Bambi muere”, dice el investigador Paul Zak, que llevó a cabo estos estudios[16].

Recuerda que:

Debes contar historias y humanizarlas. Lo que más atrae a los humanos es la vida y drama de otros humanos.

Claves del superventas de Hawking

> Un conocido científico (algunos dicen que fue Bertrand Russell) daba una vez una conferencia sobre astronomía. En ella describía cómo la Tierra giraba alrededor del Sol y cómo éste, a su vez, giraba alrededor del centro de una vasta colección de estrellas conocida como nuestra galaxia. Al final de la charla, una simpática señora ya de edad se levantó y le dijo desde el fondo de la sala: «Lo que nos ha contado usted no son más que tonterías. El mundo es en realidad una plataforma plana sustentada por el caparazón de una tortuga gigante». El científico sonrió ampliamente antes de replicarle, «¿y en qué se apoya la tortuga?». «Usted es muy inteligente, joven, muy inteligente -dijo la señora-. ¡Pero hay infinitas tortugas una debajo de otra!».

Se trata del primer capítulo de *Breve historia del tiempo*. Escrito por el físico Stephen Hawking y publicado en 1988, se convirtió en el mayor súperventas de la historia de la literatura científica. Se calcula que una de cada 700 personas en el mundo ha leído este libro, que trata del origen del universo.

Este libro tiene varias claves: la primera de ellas es que está lleno de historias humanas (de hecho comienza con una). La segunda es que está plagado de preguntas, que son desde tiempos de Sócrates, la técnica más directa para despertar la atención de un estudiante. Y la tercera es que ofrece ejemplos, metáforas, comparaciones y símiles.

En resumen, es un libro escrito para que lo entienda hasta un niño de, digamos, unos 13 años. Un comentario de un lector de Amazon decía lo siguiente: “Leí este libro con mi hijo mayor (tiene 13, casi 14 años), y lo disfrutamos”. Si un libro de ciencia lo puede entender un chico de 13 años, lo puede entender casi todo el mundo.

Como ya he hablado de la humanización y de las preguntas, voy a hablar de la tercera de las claves: el uso de ejemplos, metáforas y símiles. Eso se hace usando palabras mágicas como ‘ejemplo’ o ‘como’. Para explicar la segunda ley de Newton, el físico Hawking utiliza la palabra mágica: ‘ejemplo’.

> [La segunda ley de Newton) afirma que el cuerpo se acelerará, o cambiará su velocidad, a un ritmo proporcional a la fuerza. (**Por ejemplo**, la aceleración se duplicará cuando la fuerza aplicada sea

> doble.) Al mismo tiempo, la aceleración disminuirá cuando aumente la masa (o la cantidad de materia) del cuerpo. (La misma fuerza actuando sobre un cuerpo de doble masa que otro, producirá la mitad de aceleración en el primero que en el segundo.) **Un ejemplo** familiar lo tenemos en un coche: cuanto más potente sea su motor mayor aceleración poseerá, pero cuanto más pesado sea el coche menor aceleración tendrá con el mismo motor.

La primera vez que Hawking usa la palabra ‘ejemplo’, es una abstracción, aunque fácil de comprender. La segunda remite a una imagen: el coche. Hawking utiliza la composición ‘por ejemplo’, ‘un ejemplo’, ‘este ejemplo’, hasta 62 veces en su libro (en la versión en castellano). La sola mención del vocablo ‘ejemplo’ prepara nuestra mente a un nivel de percepción más claro, pues tememos que alguien nos vaya a explicar algo con términos más sencillos.

Pero lo importante es lo que viene después de la palabra ejemplo. Siempre es algo familiar. Hawking empleó coches, trenes, mesas o pelotas de ping pong para explicar las leyes de la gravedad. Y habitaciones, la esquina de Picadilly Circus en Londres o qué pasaría si el sol se apagase, para explicar la teoría de la relatividad.

Lo mismo sucede con la palabra ‘cómo’. Hawking la emplea en la versión en castellano más de 450 veces. No quiere decir esto que todas sean comparaciones, pero alrededor de un 50% de esos ‘como’ preparan a la mente a recibir una imagen o una comparación. “Como una estrella”, “como nuestro sol”, “como Aristóteles y Ptolomeo”, “como manzanas”, “como las olas de una balsa”, “como televisores y ordenadores”…

O bien, se emplea como un símil: “es como ver a un avión volando sobre un terreno montañoso”, “es como una flecha”, “es como una explosión controlada”, “es como el perfil de una sombra”, “es como hacer a varios estudiantes una pregunta de examen”, “es como la superficie de una naranja”…

Sobre la tercera clave, como dije antes, es una técnica muy antigua de explicar las cosas: con preguntas. El libro de Hawking contiene 105 preguntas. De hecho, en las primeras páginas vuelca una catarata de preguntas.

> “…¿en qué nos basamos para creer que lo conocemos mejor [al universo]? ¿.Qué sabemos acerca del universo, y cómo hemos llegado a saberlo. ¿De dónde surgió el universo, y a dónde va? ¿Tuvo el universo un principio, y, si así fue, que sucedió con anterioridad a él?

> ¿Cuál es la naturaleza del tiempo? ¿Llegará éste alguna vez a un final?”.

Para un libro de 160 páginas (quitando la de agradecimientos, y los apéndices), eso es un ratio de 1,5 preguntas por página. No está nada mal si pensamos que hay libros científicos más extensos que apenas introducen una sola pregunta.

Es más, el libro concluye con dos preguntas, formuladas con interrogaciones retóricas:

> …si descubrimos una teoría completa, con el tiempo habrá de ser, en sus líneas maestras, comprensible para todos y no únicamente para unos pocos científicos. Entonces todos, filósofos, científicos y la gente corriente, seremos capaces de tomar parte en la discusión de **por qué** existe el universo y **por qué** existimos nosotros. Si encontrásemos una respuesta a esto, sería el triunfo definitivo de la razón humana, porque entonces conoceríamos el pensamiento de Dios.

Recuerda que:

Si un libro científico se convirtió en un *best-seller* gracias al *storytelling*, cualquier texto puede ser leído con esas técnicas.

Por qué Platón es el más leído



La foto de arriba la tomé en Bogotá en 2016. Delante de una universidad, en el suelo, un vendedor exhibía una serie de libros: *Arte de la Guerra*, de Sun Tzú, que no falta en ningún puesto callejero; *El Hombre que calculaba*, de Malba Tahan; *El lobo estepario*, de Hermann Hesse; *La ciudad antigua*, de Fustel de Coulanges; *Cándido* de Voltaire; *El principito*, de Saint-Exupéry…

Y en lo que respecta a la filosofía, en ese puestecito, el autor con más libros era Platón: aparecía *La república* (incluso una versión curiosa que dice *El mito en la caverna*); también vendía *Fedón*, *El banquete*, y *Apología de Sócrates*. El *Diccionario de Filosofía* que aparece debajo de la foto muestra el busto de Sócrates. Había solo un libro de Aristóteles, *La política*, y otro de Descartes, *Discurso del Método*…

Sin duda, el autor superventas más antiguo es Platón. Esa estampa callejera se la encuentra uno en Bogotá, Caracas, Buenos Aires, México, Nueva York y París.

Platón nació hace 2.400 años. Escribió más de 30 libros de filosofía. Y desde entonces, nadie le ha podido hacer sombra. Platón es el filósofo más leído de todos los tiempos.

Cada vez que una editorial anuncia por televisión un coleccionable sobre "Los grandes pensadores", el primero de ellos siempre suele ser Platón, y su libro más popular es *La república*. También es el libro de filosofía más popular en los mercadillos callejeros de todo el planeta.

La explicación es que, de forma instintiva y como buen profesor, el maestro griego usó todas las técnicas de divulgación que expongo en este libro:

–Visualización: la caverna. Para explicar que el ser humano solo ve la expresión mundana e imperfecta de las ideas, Platón puso el ejemplo gráfico de un grupo de hombres encadenados desde que nacieron dentro de una cueva. Sin que ellos lo sepan, por detrás de ellos pasa una fila de personas llevando animales, carretas y enseres. Y más atrás, como si fuera un proyector, hay una fogata. De modo que los hombres, que están de cara a la pared, solo ven sobre la pared las proyecciones o las sombras chinescas de esas personas, creyendo que esa es la realidad. Pero la realidad está afuera, y para conocerla hay que romper las cadenas y salir.

Por cierto: el mito de la caverna calificado por algunos filósofos como la invención del cine, es tan visual que en el *Atlas del pensamiento* (Alianza), que trata de explicar las ideas de los filósofos mediante esquemas, diagramas y dibujos, la caverna de Platón es la imagen más clara e inteligible de todas las que presentan en esas páginas de 2000 años de filosofía.

Platón también usa las palabras clave "figúrate" o "imagina que" para exponer por qué no se valoraba el papel de los filósofos dentro de un Estado, al igual que un grupo de marineros desconfiados y mezquinos no reconocen el papel de un buen piloto en un barco.

–Metáforas. La construcción de sus frases está llena de metáforas. Una persona 'hierve' de cólera. Otros que se dejan llevar por los espectáculos callejeros y audiciones, 'alquilan sus orejas'.

–Contar historias. Los libros están presentados en forma de dramas teatrales, o más bien dramas filosóficos. Los pensadores se encuentran en la calle, pasean, entran en casa y discuten. Allí se enzarzan en discusiones sobre la belleza, la virtud, el amor, el estado, la justicia…Son pensamientos teatralizados, o, como diríamos nosotros, expresados mediante el *storytelling*.

Por ejemplo, para contar cómo nos domina la pasión y el instinto por encima de la razón y la mesura, cuenta la historia de Leoncio, hijo de Aglayón,

que un día subiendo del Pireo advirtió unos cadáveres que estaban echados por tierra al lado del verdugo. Comenzó un debate interior sobre si debía verlos o no, se tapó el rostro, hasta que al final los abrió y corrió hacia los muertos diciendo a sus ojos: "¡Ahí los tenéis, malditos: saciaos del hermoso espectáculo!".

–Preguntas. No hay dialogo teatral sin preguntas, pues las preguntas activan el interés y provocan nuestra respuesta. Son más dinámicas que las aseveraciones Hay confrontación. Platón, imitando la técnica socrática de las preguntas provocadoras, introdujo miles de preguntas en sus obras. *La república,* por ejemplo, tiene más de 1.780 preguntas.

–Analogías. Platón emplea centenares de veces las palabras 'imagina que' o la composición 'por ejemplo, 'es como si', 'es lo mismo que' para explicar los grandes temas filosóficos a sus oyentes. Son analogías o símiles, una de las formas más eficaces de explicar algo complejo.

Al hablar de la justicia, Platón se queja de que muchas veces la buscamos demasiado lejos, pero hay veces que está delante de nosotros pero no la vemos "como aquellos que teniendo algo en la mano, buscan a veces lo mismo que tienen". O bien dice que la justicia es como la salud, pues el cuerpo se comporta 'conforme' a la naturaleza, pero en la enfermedad el cuerpo, se comporta 'contra' la naturaleza. Justicia e injusticia son lo mismo. Para explicar la persona que ve una injusticia y no actúa, dice "como quien sorprendido por un temporal, se arrima a un paredón para resguardarse de la lluvia y polvareda". Pero con ello no evitará que siga habiendo injusticias.

–Comparaciones. Uno de los contertulios de Platón le discute que no se puede tener 'guardianes' que sean a la vez fogosos y apacibles, "porque son cualidades opuestas". Pero Platón recurre a una comparación: a los perros. Los perros de raza son mansos con la familia que les acoge, pero lo contrario con los de fuera. También usa el ejemplo de los perros para proponer que los guardianes, a los que va a confiar la república, tienen que estar 'como los perros': siempre en vela, tener sumamente aguzados vista y oídos, y aunque cambien muchas veces de aguas y alimentos, o padezcan soles y temporales en sus campañas, su salud no debe sufrir quebranto alguno".

Esos trucos funcionan sin importar cuántos siglos o milenios hayan pasado, y la prueba está en que otros filósofos que han usado estos trucos, se han convertido en pensadores populares. Por ejemplo, Nietzsche, Schopenhauer, Ortega, Voltaire, Pascal… De este último, hay un superventas delicioso titulado

Pensamientos que reúne sus frases más inteligentes y despertadoras.

En cambio, no veremos entre los superventas a pensadores más inabordables como Heidegger, Wittgenstein, Hegel, Deleuze, o esa fortaleza inabordable del pensamiento que es la obra del francés Jacques Derrida. ¿Por qué? No porque sean pensadores mediocres, sino porque su estilo emplea pocas o ninguna de las técnicas de Platón. Las obras más leídas y comprendidas por el vulgo suelen estar escritas con el mismo patrón platónico. Por ejemplo, Bertrand Russell pasó a la historia por su epopeya filosófica titulada *Principia Mathematic*a, un texto donde trataba de refundar la filosofía con los pilares de la matemática. No es una obra para aficionados. Ni siquiera es su libro más leído. En cambio, decidió un día escribir libros para el vulgo que se convirtieron en un éxito inmediato: *Historia de la filosofía Occidental*, *Por qué no soy cristiano*, *La conquista de la felicidad* o el manual *Los problemas de la filosofía*, ideal para poner un pie en el temido mundo del pensamiento.

El libro que hizo famoso a Wittgenstein fue *Tractatus Logico Philosophicus*, un intento extraordinario de fundamentar el mundo y el lenguaje sobre la lógica. Apenas tiene preguntas. No usa metáforas. Contadas analogías. Es sumamente abstracto y a veces indiscernible. Está salpicado de ecuaciones. Contiene frases más propias del ocultismo.

No es su libro más leído. Pues si nos fiamos de la clasificación de goodreads.com –una plataforma de lectura de libros basada en las recomendaciones de miles de lectores–, ese lugar lo ocupa *Investigaciones Filosóficas*. Es un libro póstumo de Wittgenstein y su estilo no tiene que ver nada con el primero. Es un libro extenso, cuatro veces más voluminoso que *Tractatus*. Pero está lleno de preguntas, incluye diálogos, utiliza ejemplos y analogías y su estilo es más vivaz. Wittgenstein ya era un admirado profesor en Manchester cuando recopiló notas para este libro, lo cual explica que haya empleado un estilo más parecido al de ese profesor que quiere compartir su conocimiento con los alumnos, no al del sabio distante. En realidad, cuando escribió este libro, su vida era igual que la de Platón. Profesor de universidad (Platón inventó la primera universidad, a la que llamó Academia). Para colmo, Wittgenstein dijo que este último libro suyo sí reflejaba su pensamiento y que el primer libro fue un error.

Recuerda que:

El autor del libro de filosofía más leído de la historia recurrió a técnicas muy sencillas como el diálogo, las preguntas, las analogías y, sobre todo, a contar historias.

Storytelling filosófico

Nietzsche es uno de los autores más populares en las librerías callejeras. Escribió de forma transparente, resumió poderosas ideas en pocas palabras, provocó, insultó, sedujo, preguntó, invocó y sobre todo, revolvió la sombra del lector, haciéndole tambalear sus principios más sólidos.

He aquí un ejemplo. En un párrafo de *Sobre la verdad y la mentira en sentido extramoral*, Nietzsche empleó casi todos los elementos que me seducen: preguntas, metáforas, exclamaciones, humor, opiniones muy subjetivas, símiles, comparaciones, imágenes alegóricas…

> …durante toda la vida, el hombre se deja engañar por la noche en el sueño [metáfora], sin que su sentimiento moral haya tratado nunca de impedirlo; mientras que parece que ha habido hombres que, a fuerza de voluntad, han conseguido eliminar los ronquidos [humor]. En realidad ¿qué sabe de sí mismo el hombre? [pregunta provocadora] ¿Sería capaz de percibirse a sí mismo, aunque sólo fuese una vez, como si estuviese tendido en una vitrina iluminada [símil]? ¿Acaso no le oculta la naturaleza la mayor parte de las cosas, incluso sobre su propio cuerpo, de forma que, al margen de las circunvoluciones de sus intestinos, del rápido flujo de su circulación sanguínea, de las complejas vibraciones de sus fibras, [comparación con imágenes reales] quede recluido y encerrado en una conciencia orgullosa y embaucadora [adjetivos fuertes]? Ella ha tirado la llave [metáfora], y ¡ay de la funesta curiosidad [exclamación, aviso] que pudiese mirar, por una vez, hacia fuera y hacia abajo, a través de una hendidura del cuarto de la conciencia [metáfora] y vislumbrase entonces que el ser humano descansa sobre la crueldad, la codicia, la insaciabilidad, el asesinato, en la indiferencia de su ignorancia [acumulación de sustantivos emocionales negativos] y, por así decirlo, pendiente en sus sueños sobre el lomo de un tigre! [alegoría] ¿De dónde procede en el mundo entero, en esta constelación [metáfora cósmica], el impulso hacia la verdad? [pregunta que resume la tesis de la que quiere hablar el autor]…

Veamos ahora un autor del siglo XX. Bertrand Russell pasó a la historia de la Filosofía por un texto bastante complejo titulado *Principia Matemática*. Con él trató de aportar unas bases lógicas a la filosofía, pero es un texto para los lógicos y matemáticos.

Sin embargo, como prolífico escritor, Russell tiene muchos otros textos abiertos, uno de los cuales es una obra maestra en la divulgación: *Los problemas de la Filosofía*. Lo escribió para invitar a los lectores profanos a adentrarse sin miedo en la morada filosófica. ¿Qué tiene?

El libro comienza con una pregunta, lo cual siempre es un indicio de que quien escribe, adopta el tono del buen maestro: "¿Hay en el mundo algún conocimiento tan cierto que ningún hombre razonable pueda dudar de él?".

Poco después, expone un ejemplo visual. "En este momento me parece que estoy sentado en una silla, frente a una mesa de forma determinada, sobre la cual veo hojas de papel manuscritas o impresas". Luego, explica que las partes de la mesa que reflejan la luz parecen más brillantes, pero si él se desplazara un poco, "serán otras partes las que reflejen la luz". Si un pintor tuviera que pintar la mesa, solo buscaría lo que parece la mesa, pero un filósofo busca la realidad de la mesa. ¿Cuál es? Con este ejemplo Russell plantea uno de los problemas históricos de la filosofía, la diferencia entre "apariencia" y "realidad".

Russell emplea toda clase de trucos en este librito como hablar de combates navales, sueños, gatos, fútbol, la luz, el sol y los astros. Es el libro de Russell con más ediciones: 247, según goodreads.com, y el más votado por los lectores de esta web de Amazon que funciona como una red social de recomendaciones bibliográficas. Seguramente, es el más traducido de Russell, muy por encima de su libro de filosofía clásico, *Principia Mathematica*.

La versión en inglés original de *Los Problemas de la Filosofía* tiene 45.000 palabras, lo cual equivale a un manual actual de unas 115 páginas.

Estos serían los datos para reconocer su técnica de *storytelling*. Para extraerlos, he tenido en cuenta la edición en español y en inglés.

–Número de veces que emplea el ejemplo de la mesa: 96.
–Número de preguntas: 42
–Número de veces que se emplea la palabra 'ejemplo' (en inglés es 'example', 'for instance' o 'such as': 98
–Número de veces que se emplea la palabra 'como´: 287.
–Derivados de 'imagen': 27.
–Conjugaciones de "parecer" o "aparecer": 131.

Vale la pena mencionar un detalle. Al final, Russell recomienda a los estudiantes leer cuatro libros axiales de filosofía: el primero de ellos es *La*

república de Platón, en especial, dos capítulos, y uno de ellos trata del Mito de la Caverna.

Russell escribió un pequeño artículo titulado ‘Cómo escribo’ donde resumió su camino de perfección. Cuando era joven buscó un estilo basado en su amor por las matemáticas: “Quería decirlo todo, en el número más reducido de palabras en que se pudiese decir con claridad”. Luego trató de imitar a grandes poetas y literatos, pero resultó un estilo cargante. Y al final descubrió que su sistema consistía en concentrarse en un tema determinado, y dejarlo germinar en su subconsciente.

> Al plantar, gracias a bastante tiempo de concentración muy intensa, el problema en mi subconsciente, le hacía germinar en el subsuelo hasta que, repentinamente, la solución brotaba con claridad cegadora, y sólo quedaba ponerse a escribir lo que había aparecido como si fuera una revelación.

Cuenta que una vez estaba atascado con un libro, y se fue de vacaciones a Roma. Al regresar a Cambridge, citó a una taquígrafa para dictarle el libro, a pesar que aún no lo tenía bien concebido. Pero al abrir la puerta, “vi de repente, con toda exactitud, lo que tenía que decir y me puse a dictarle el libro entero, sin titubear ni un momento”.

Russell dio tres consejos prácticos a los que se adentraran en la selva de la escritura:

> Primero: si basta una palabra corta, no uses una larga. Segundo: si quieres emitir un juicio con muchas aclaraciones, pon algunas de estas aclaraciones en frases separadas. Tercero: no confundas al lector haciéndole creer algo al principio de una frase, que se contradice al final de la misma.

A los jóvenes profesores les recomendaba escribir su primera obra en jerga académica y compleja. Y una vez hubieran demostrado ante sus colegas que eran eruditos, entonces podían escribir ‘para el pueblo’.

Entre los filósofos españoles de nuestro tiempo, el más claro es Ortega y Gasset. He leído la mayor parte de su obra. Pero solo cuando la releí, me di cuenta de que había un patrón, que era el mismo de las obras más populares de Platón, Russell y de los filósofos claros.

Tomo como ejemplo, *La rebelión de las masas*.

Comienza con una afirmación tremebunda, que nos preocupa y que explica el título tan cinematográfico de su libro.

> Hay un hecho que, para bien o para mal, es el más importante en la vida pública europea de la hora presente. Este hecho es el advenimiento de las masas al pleno poderío social. Como las masas, por definición, no deben ni pueden dirigir su propia existencia, y menos regentar la sociedad, quiere decirse que Europa sufre ahora la más grave crisis que a pueblos, naciones, culturas, cabe padecer. Esta crisis ha sobrevenido más de una vez en la historia. Su fisonomía y sus consecuencias son conocidas. También se conoce su nombre. Se llama la rebelión de las masas.

Poco después, afirma que para explicar esta postura, necesitamos una "experiencia visual", que "es visible con los ojos de la cara".

> Yo la denomino el hecho de la aglomeración, del 'lleno'. Las ciudades están llenas de gente. Las casas, llenas de inquilinos. Los hoteles, llenos de huéspedes. Los trenes, llenos de viajeros. Los cafés, llenos de consumidores. Los paseos, llenos de transeúntes. Las salas de los médicos famosos, llenas de enfermos. Los espectáculos, como no sean muy extemporáneos, llenos de espectadores. Las playas, llenas de bañistas. Lo que antes no solía ser problema empieza a serlo casi de continuo: encontrar sitio.

A partir de aquí, se lanza al desarrollo con una batería de preguntas.

> ¿Cabe hecho más simple, más notorio, más constante, en la vida actual?
> ¿Qué es lo que vemos, y al verlo nos sorprende tanto?
> ¿No es el ideal?
> La aglomeración, el lleno, no era antes frecuente. ¿Por qué lo es ahora?

–Preguntas: el libro contiene 107. A una media de una pregunta cada 476 palabras.

–Definición coloquial y provocadora del término principal: masa.

> Masa es todo aquel que no se valora a sí mismo —en bien o en mal— por razones especiales, sino que se siente ‘como todo el mundo’ y, sin embargo, no se angustia, se siente a saber al sentirse idéntico a los demás. Imagínese un hombre humilde que al intentar valorarse por razones especiales —al preguntarse si tiene talento para esto o lo otro, si sobresale en algún orden—, advierte que no posee ninguna cualidad excelente. Este hombre se sentirá mediocre y vulgar, mal dotado; pero no se sentirá ‘masa’.

–Ejemplos:

> Un ejemplo trivial: en 1820 no habría en París diez cuartos de baño en casas particulares; véanse las Memorias de la comtesse de Boigne […] las masas conocen y emplean hoy, con relativa suficiencia, muchas de las técnicas que antes manejaban sólo individuos especializados

–Lenguaje emocional con interjecciones:

> Todo destino es dramático y trágico en su profunda dimensión. Quien no haya sentido en la mano palpitar el peligro del tiempo, no ha llegado a la entraña del destino, no ha hecho más que acariciar su mórbida mejilla. En el nuestro, el ingrediente terrible lo pone la arrolladora y violenta sublevación moral de las masas, imponente, indominable y equívoca como todo destino. ¿Adónde nos lleva? ¿Es un mal absoluto, o un bien posible? ¡Ahí está, colosal, instalada sobre nuestro tiempo como un gigante, cósmico signo de interrogación, el cual tiene siempre una forma equívoca, con algo, en efecto, de guillotina o de horca, pero también con algo que quisiera ser un arco triunfal!

–Anécdotas reveladoras.

> Me hizo meditar mucho cierta damita en flor, toda juventud y actualidad, estrella de primera magnitud en el zodíaco de la elegancia madrileña, porque me dijo: “Yo no puedo sufrir un baile al que han sido invitadas menos de ochocientas personas”. A través de esta frase vi que el estilo de las masas triunfa hoy sobre toda el área de la vida y se impone aun en aquellos últimos rincones que parecían reservados a los *happy few*.

–Oraciones cortas.

> Toda vida es hallarse dentro de la “circunstancia” o mundo. Porque este es el sentido originario de la idea “mundo”. Mundo es el repertorio de nuestras posibilidades vitales. No es, pues, algo aparte y ajeno a nuestra vida, sino que es su auténtica periferia. Representa lo que podemos ser; por lo tanto, nuestra potencialidad vital. Ésta tiene que concretarse para realizarse, o dicho de otra manera, llegamos a ser sólo una parte mínima de lo que podemos ser. De aquí que nos parezca el mundo una cosa tan enorme, y nosotros, dentro de él, una cosa tan menuda. El mundo o nuestra vida posible es siempre más que nuestro destino o vida efectiva. (Ocho frases).

–Explicar magnitudes con comparaciones.

> La física de Einstein se mueve en espacios tan vastos, que la antigua física de Newton ocupa en ellos sólo una buhardilla.

En resumen, si tuviese que exponer un patrón por el cual se guiasen los filósofos más leídos, sería este:

-Lenguaje visual. Uso de palabras concretas.

–Ejemplos y analogías.

–Preguntas.

–Oraciones breves.

–Relatos de actualidad.

–Reseñas históricas.

–Comparaciones.

Por último, el libro de filosofía más vendido en los últimos tiempos es *El mundo de Sofía*, del noruego Jostein Gaarder. ¿En qué se parece a *La república* de Platón.

–Todo se construye a través de un relato. Es *storytelling* filosófico.

–Es un diálogo entre un profesor y una niña.

–El profesor (el sabio) despierta la curiosidad de la niña con preguntas y enigmas (lo cual produce dopamina).

–El profesor explica el pensamiento de los filósofos contando su vida y sus anécdotas (empatía, es decir, oxitocina).

–El profesor explica los grandes conceptos de filosofía recurriendo a analogías. Una de las mejores analogías es la que explica con las piezas de Lego, el nacimiento del concepto de átomo de Demócrito hace más de 2500 años.

> Tienen más o menos las mismas cualidades que Demócrito atribuía a los átomos, y, precisamente por ello, resultan tan buenas para construir. Ante todo son indivisibles. Tienen formas y tamaños diferentes, son macizas e impenetrables. Además, las piezas del lego tienen entrantes y salientes que hacen que las puedas unir para poder formar todas las figuras posibles. Estas conexiones pueden deshacerse para poder dar lugar a nuevos objetos con las mismas piezas.

–El lenguaje es visual.

–Contiene 420 preguntas en 64.500 palabras lo que da una media de una pregunta cada 153 palabras. Es una tasa muy alta.

De este libro se han vendido más de 40 millones de copias, y se ha traducido a más de 50 lenguas.

Recuerda que:

Los libros de filosofía más vendidos y más populares de la historia tienen un común denominador: los ejemplos visuales.

La famosa Carta de Warren Buffett

Nadie lee las aburridas cartas al accionista que todos los años publican las grandes empresas del mundo. Excepto una carta: la de Warren Buffett, presidente de Berkshire.

Warren Buffett no solo es uno de los hombres más ricos del planeta, sino uno de los más claros. En las entrevistas televisadas o publicadas en prensa, llama la atención por su claridad a pesar de que su mundo –la Bolsa– está lleno de términos incomprensibles.

Esa faceta comunicativa la traslada todos los años a su Carta al Accionista, que se publica a finales de febrero. Es un texto que expone a los miles de accionistas de su compañía –Berkshire Hathaway– qué hizo bien y qué hizo mal en 2016.

La carta de 2016 contiene muchas lecciones de comunicación para empresarios y ejecutivos que buscan fórmulas para expresarse: va al grano desde el principio (conciso), habla en primera persona (cercanía), cuenta historias (*storytelling*), muestra sus debilidades y errores (se humaniza), da consejos (comparte) y expresa mucha confianza en su país (emociona). He aquí las lecciones más importantes.

Primera persona. Ya se sabe que las cartas al accionista están escritas en primera persona. ¿En qué se diferencia esta? En que la ha escrito el propio Buffett. No empieza con el manido “es un placer para mí” escrito por los departamentos de comunicación. Es Buffett quien habla tanto de él como de su amigo Charlie Munger, y eso le confiere un tono coloquial que no tiene otra carta en el mundo.

La claridad. Buffett habla de finanzas con un lenguaje sencillo, nada rebuscado, huyendo de las definiciones complejas. Cualquier accionista con una simple base financiera sabe lo que dice.

Al grano. Va al grano en la primera parte de su Carta. “La ganancia de Berkshire en valor neto durante 2016 fue de 27.500 millones, lo que aumentó el valor contable por acción de nuestras acciones Clase A y Clase B en un 10,7 %”, dice en las primeras líneas.

Cifras simples. La mayor parte de los accionistas ni ve ni entiende las

memorias y las cuentas de resultados que les dan las empresas de bolsa en las juntas de accionistas. La carta de Buffett empieza con cuatro columnas sencillas de datos: el año (desde 1965), el valor por acción en libros, el valor de la acción según la Bolsa y los dividendos. ¿Qué más necesita un accionista?

Los errores admitidos. Esto lo hice bien y esto lo hice mal. Así, en primera persona. ¿Qué presidente de una empresa se echa tierra encima? Solo Buffett. "Cometí un error particularmente atroz, adquiriendo Dexter Shoe por 434 millones de dólares en 1993. El valor de Dexter rápidamente se fue a cero", dice refiriéndose a 2016, recordando uno de sus peores errores del pasado. Eso se llama humanizar un texto.

La humildad. "Charlie y yo no tenemos un plan mágico para acumular ganancias excepto para soñar en grande, y para estar preparados mental y financieramente para actuar rápido cuando las oportunidades se presenten".

Las metáforas e imágenes. "Cada década, el cielo económico se llenará de nubes oscuras, y solo brevemente lloverá oro. Cuando ocurran aguaceros de ese tipo, es imperativo que salgamos al aire libre cargando bañeras, no cucharillas. Y eso haremos".

Piropos a los directivos. A cada rato, Buffett valora la destreza de las personas que están en puestos de responsabilidad, llamándolas "ese cuerpo soberbio de directivos" o "esos ejecutivos estupendos". De hecho, una de las fórmulas de éxito de las inversiones de Buffett cuando compra una empresa se basa en fijarse en si el personal directivo es bueno, diligente y confía en la empresa.

Entusiasmo por su país. "Una palabra resume los logros de nuestro país: milagroso. Los estadounidenses han combinado el ingenio humano, un sistema de mercado, una marea de inmigrantes talentosos y ambiciosos y el estado de derecho para ofrecer abundancia más allá de cualquier sueño de nuestros antepasados".

Optimismo por el futuro. Pase lo que pase, las cosas siempre estarán mejor que en el pasado. "Sí, la creación de riqueza se interrumpirá por períodos cortos de vez en cuando. Sin embargo, no se detendrá. Voy a repetir lo que he dicho en el pasado y diré en los próximos años: los niños nacidos en Estados Unidos hoy en día, son la cosecha más afortunada de la historia".

Sus sabios consejos. ¿Qué pasa cuando se desata una oleada de pánico?

“Como inversionista, el miedo general es tu amigo ya que sirve para adquirir gangas”.

Storytelling o contar historias. Refiriéndose a Ajit Jain, ahora responsable del Grupo Asegurador Berkshire, cuenta: “Cuando Ajit entró en la oficina de Berkshire en un sábado de 1986, no tenía nada de experiencia en el negocio de seguros. Sin embargo, Mike Goldberg, entonces nuestro director de seguros, le dio las llaves de nuestro negocio de reaseguros, que era pequeño y estaba en dificultades. Con ese gesto, Mike alcanzó el nirvana: desde entonces, Ajit ha creado decenas de miles de millones [de dólares] de valor para los accionistas de Berkshire. Si alguna vez te encuentras otro Ajit, y pudieras cambiarme a mí por él, no lo dudes. ¡Cierra el trato!”.

Más información:

Las Cartas al Accionista de Buffett tienen tanto éxito que ha logrado algo maravilloso: reunirlas en un libro, que a su vez se ha convertido en un best seller.

El libro, por supuesto, se titula, *Cartas de Berkshire Hathaway a los Accionistas*. En la portada aparece la cara de Warren Buffett. Un artículo de la revista *Fortune* recomendaba diez libros que podían sustituir un MBA, y entre ellos estaba el de las Cartas de Buffett.

Las Cartas de Buffet se pueden leer en www.berkshirehathaway.com.

Recuerda que:

Para escribir bien, no tienes que escribir complicado. La razón del éxito de Buffett, según *Fortune*, es que sabe explicarse con claridad y con sencillez.

Textos jurídicos y tropiezos

Cada profesional y cada sector de un país tiene su jerga. Los científicos hablan su jerga científica, los médicos la suya y los mecánicos la suya. Pero la jerga de los abogados, jueces y procuradores es una de las más pedregosas que he encontrado en mi vida como periodista. “Conocer”, “celebrar” y “casar” tienen un significado diferente del coloquial. Emplean latinismos como *ex tunc* o *erga omnes*. Sus oraciones son tan largas y llenas de subordinadas, que requieren varias relecturas para saber qué se está tratando de decir.

Parte de esa jerga es inevitable porque lo requiere el lenguaje judicial. Con toda humildad, creo que hay otra parte que sí se puede arreglar. A mi juicio, los principales defectos de los abogados es que emplean oraciones muy largas (casi no hay puntos), repiten mucho las ideas y les fascinan los sustantivos más que los verbos.

Voy a poner dos ejemplos para mostrar cómo resumir y cómo puntuar, sin que los textos pierdan su rigor.

He aquí el párrafo-océano:

> Por su parte el perito Don Ignacio Valverde Yagüe, Inspector de Hacienda, ha ratificado su informe, siendo éste la base de los escritos de acusación y cuya pericial nos merece plena confianza, pues de la inmediación que da la celebración del juicio se ha podido observar que el perito ha sido imparcial, ya que entre otras cosas ha manifestado que él no hizo las inspecciones, sino que él se limitó a analizar los dictámenes emitidos por los otros peritos -se refiere a don Vicente Marín y a don Miguel Ángel Molina- pero que no tuvo en cuenta las periciales de las Defensas (sin embargo a lo largo de su informe se observa que al menos ha tenido también en cuenta el informe del Profesor Pérez Royo), ya que él lo que hizo fue intentar analizar objetivamente el encargo de la Fiscalía de categorías reconocibles en el ámbito tributario.

Y ahora con puntos.

> Por su parte el perito Don Ignacio Valverde Yagüe, Inspector de

> Hacienda, ha ratificado su informe, siendo éste la base de los escritos de acusación [.] Su pericial nos merece plena confianza [.] De la inmediación que da la celebración del juicio, se ha podido observar que el perito ha sido imparcial [:] ha manifestado que él no hizo las inspecciones [.] Se limitó a analizar los dictámenes emitidos por los otros peritos [.] Se refiere a don Vicente Marín y a don Miguel Ángel Molina, pero no tuvo en cuenta las periciales de las Defensas [.] Sin embargo, a lo largo de su informe se observa que al menos ha tenido también en cuenta el informe del Profesor Pérez Royo [.] Él lo que hizo fue intentar analizar objetivamente el encargo de la Fiscalía de categorías reconocibles en el ámbito tributario.

En este caso hay siete oraciones. Así es más fácil de procesar por la mente humana.

No me cansaré de repetir que las frases demasiado largas despistan al lector. Lo más recomendable es sustituir los conectores y las conjunciones por puntos. Tardamos segundos en hacerlo.

Se pueden usar más trucos como insertar comas (he insertado algunas arriba), suprimir palabras que estorban, convertir sustantivos en verbos y muchos más.

Este segundo texto procede de los párrafos de introducción de una ley sobre subvenciones. Contiene 303 palabras. Voy a reducirlo a la mitad y a darle un pequeño retoque mágico para hacerlo más claro.

> Una parte importante de la actividad financiera del sector público se canaliza a través de subvenciones, con el objeto de dar respuesta, con medidas de apoyo financiero, a demandas sociales y económicas de personas y entidades públicas o privadas.
>
> Desde la perspectiva económica, las subvenciones son una modalidad importante de gasto público y, por tanto, deben ajustarse a las directrices de la política presupuestaria. La política presupuestaria actual está orientada por los criterios de estabilidad y crecimiento económico pactados por los países de la Unión Europea, que, además, en España han encontrado expresión normativa en las leyes de estabilidad presupuestaria.
>
> Esta orientación de la política presupuestaria ha seguido un proceso de consolidación de las cuentas públicas hasta la eliminación del déficit público y se propone mantener, en lo sucesivo, el equilibrio

presupuestario.

Este proceso de consolidación presupuestaria no sólo ha tenido unos efectos vigorizantes sobre nuestro crecimiento, sino que, además, ha fortalecido nuestros fundamentos económicos.

La Ley de Estabilidad Presupuestaria vino a otorgar seguridad jurídica y continuidad en la aplicación a los principios inspiradores de la consolidación presupuestaria, definiendo la envolvente de la actividad financiera del sector público e introduciendo cambios en el procedimiento presupuestario que han mejorado sustancialmente tanto la transparencia en la elaboración, ejecución y control del presupuesto como la asignación y gestión de los recursos presupuestarios en un horizonte plurianual orientado por los principios de eficacia, eficiencia y calidad de las finanzas públicas.

La austeridad en el gasto corriente, la mejor selección de las políticas públicas poniendo el énfasis en las prioridades de gasto, así como el incremento del control y de la evaluación, han reducido paulatinamente las necesidades de financiación del sector público y han ampliado las posibilidades financieras del sector privado, con efectos dinamizadores sobre la actividad, el crecimiento y desarrollo económico, y sobre la creación de empleo

A continuación, uso paréntesis, mayúsculas y tachados para explicar cómo he corregido este texto.

Una parte importante de la actividad financiera del sector público se canaliza a través de subvenciones, ~~con el objeto de~~ PARA ~~dar respuesta~~ RESPONDER, ~~con medidas de apoyo financiero~~ (idea repetida, pues arriba decimos ‘actividad financiera’), a LAS demandas ~~sociales y económicas~~ (idea que ya se explica a continuación, pues una demanda social y económica es propia de las personas y entidades) de personas y entidades públicas o privadas.

~~Desde la perspectiva económica,~~ (es la tercera vez que repite) las subvenciones son ~~una modalidad~~ (UN) importante ~~de~~ gasto ~~público~~ (ya se ha dicho antes que hablamos del sector público) ~~y, por tanto,~~ QUE debe~~n~~ ajustarse a las directrices de ~~la política presupuestaria~~. (LOS PRESUPUESTOS).

(ESTA) ~~La~~ política ~~presupuestaria actual está orientada por~~ SIGUE los criterios ~~de estabilidad y crecimiento económico~~ pactados

por los países de la Unión Europea, que, ~~además,~~ en España ~~han encontrado expresión normativa~~ SE PLASMAN en las leyes de estabilidad presupuestaria.

~~Esta orientación de la política presupuestaria ha seguido un proceso de consolidación de las cuentas públicas hasta~~ EL OBJETIVO ES ~~la eliminación~~ ELIMINAR ~~d~~el déficit público ~~y se propone mantener, en lo sucesivo, el equilibrio presupuestario~~ (se entiende que ese es el objetivo, pues ya se ha hablado de estabilidad en el párrafo anterior).

Este proceso ~~de consolidación presupuestaria no sólo~~ ha tenido unos efectos vigorizantes sobre nuestro crecimiento, ~~sino que, además,~~ Y ha fortalecido nuestrA ~~fundamentos económicos~~ ECONOMIA.

La Ley de Estabilidad Presupuestaria ~~vino a otorgar~~ HA DADO seguridad jurídica y continuidad A ~~en la aplicación a los principios inspiradores de~~ la consolidación presupuestaria [.] , ~~definiendo la envolvente de la actividad financiera del sector público e introduciendo~~ INTRODUJO cambios ~~en el procedimiento presupuestario~~ que han mejorado ~~sustancialmente tanto~~ la transparencia ~~en la elaboración, ejecución y control~~ PARA ELABORAR, EJECUTAR Y CONTROLAR ~~d~~el presupuesto ASÍ como ~~la asignación y gestión de~~ PARA ASIGNAR Y GESTIONAR los recursos ~~presupuestarios en un horizonte plurianual~~ DURANTE VARIOS AÑOS. ~~orientado por los principios de eficacia, eficiencia y calidad de las finanzas públicas.~~

~~La austeridad en el gasto corriente, la mejor selección de las políticas públicas poniendo el énfasis en las~~ ESTABLECIENDO prioridades de gasto, E INCREMENTANDO ~~d~~el control ~~y de la evaluación,~~ SE han reducido ~~paulatinamente~~ las necesidades ~~de financiación~~ del sector público y SE han ampliado las posibilidades ~~financieras~~ del sector privado [.] CON ELLO SE LOGRA CREAR EMPLEO ~~, con efectos dinamizadores sobre la actividad, el crecimiento y desarrollo económico, y sobre la creación de empleo.~~

He aquí la versión final integrada. Tiene 158 palabras, la mitad del original.

Una parte importante de la actividad financiera del sector público se canaliza a través de subvenciones, para responder a las demandas

de personas y entidades públicas o privadas.

Las subvenciones son un importante gasto que debe ajustarse a las directrices de los presupuestos.

Esta política sigue los criterios pactados por los países de la Unión Europea. En España se plasman en las leyes de estabilidad.

El objetivo es eliminar el déficit público.

Este proceso ha tenido unos efectos vigorizantes sobre nuestro crecimiento, y ha fortalecido nuestra economía.

La Ley de Estabilidad Presupuestaria ha dado seguridad jurídica y continuidad a la consolidación presupuestaria: introdujo cambios que han mejorado la transparencia para elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto, así como para asignar y gestionar los recursos durante varios años.

Estableciendo prioridades de gasto e incrementando el control, se han reducido las necesidades del sector público y se han ampliado las posibilidades del sector privado. Con ello se logra crear empleo.

¿Cuál es el patrón de corrección? Aplicar lo que he dicho en este libro.

No repetir ideas. Para ello, hay que localizar palabras iguales o sinónimas, ver si se está diciendo lo mismo en el mismo párrafo. En este caso, se hablaba mucho de finanzas y economía.

Convertir en verbos aquellos sustantivos que representan una acción. Es una regla muy fácil. Terminan en '–ción'. "Asignación y gestión" se convirtieron en "asignar y gestionar".

Suprimir adverbios terminados en 'mente'. Sustancialmente.

Dejar en la mínima expresión la palabra más importante del asunto: presupuestos. Ya se define al principio.

Suprimir locuciones que no aportan gran cosa: "con efectos dinamizadores sobre la actividad, el crecimiento y desarrollo económico…".

Sustituir locuciones conceptuales por coloquiales. "Horizonte plurianual" por "durante varios años".

Recuerda que:

Los textos jurídicos pueden ser más comprensibles aplicando técnicas de

storytelling vistas aquí como acortar frases, sustituir sustantivos por verbos y no repetir ideas.

Las mejores fórmulas para cerrar

Cerrar un artículo y poner una frase final que “sostenga” todo el conjunto como una enorme columna, es más difícil que comenzarlo. Podemos comenzar con cualquier idea, película o imagen, pero el final tiene que resumir la idea principal y darle un remate inteligente. Los lectores esperan esa conclusión. Y si no llega, se enfadan.

Hace tiempo, leí una magnífica historia sobre la vida del pintor italiano Caravaggio. Era un hombre rebelde, con amistades peligrosas, que usaba a prostitutas y borrachines como modelos para sus cuadros religiosos, o estampas de Italia. Uno de sus óleos más famosos como *Virgen de los palafreneros* fue retirado. Causó un enorme escándalo.

El texto que estaba leyendo sobre Caravaggio terminó ahí. Con la retirada del cuadro. “¿Y… ya está?”, se preguntaba un lector en la sección de comentarios. Le había pasado lo mismo que a mí: se quedó con la miel en la boca.

Para la mente, definir una idea en pocas palabras, elaborar conceptos profundos o establecer razonamientos brillantes es una tarea dificultosa. También lo es usar la oración adecuada para terminar un texto.

Después de leer muchos documentos, análisis, tesis y hasta reportajes (especialmente de *The Economist*), se me ocurren estas formas básicas de terminar un texto.

1. La frase célebre. Me refiero a una frase de un pensador como Platón o Ramón y Cajal, no a un refrán, que es algo facilón. En internet hay muchas páginas dedicadas a encontrar frases célebres, tanto por temas como por autores.
2. La idea concentrada. Admito que es muy difícil, porque se trata de resumir todo el escrito en una oración que debe salir de nuestro intelecto. Requiere mucha fuerza intelectual. Lo mejor es ensayar varias definiciones (ver el capítulo de los listículos), porque hasta nosotros mismos no lo tenemos claro. Al final, si nos esforzamos, encontraremos esa definición.
3. La alerta mundial. Escribir al final algo como “si no lo hacemos así, entonces sucederá esto…”. Este condicional sirve sobre

todo para los artículos en los que avisamos de un peligro inminente.

4. Frase de personaje entrevistado. Podemos reservar al final una frase de un personaje que hayamos entrevistado para el documento, el artículo o el reportaje. Saldrá bien si la frase, como en el caso 2, define todo el meollo.

Recuerda que:

Un texto con un buen cierre aumenta de calidad, sobre todo si esas líneas finales repiten la idea central.

Trucos finales

Cómo pasar de lo abstracto a lo concreto cuando se usa el adverbio ‘mejor’.

–Al mismo tiempo nos posibilita una mejor y mayor integración social y adaptación emocional
–Al mismo tiempo nos posibilita **mejorar** nuestra integración social y nuestra adaptación emocional.

Y ahora, sustituyendo los sustantivos por verbos.

–Al mismo tiempo nos posibilita **mejorar** cuando nos **integramos** en la sociedad y **adaptamos** nuestras emociones.

Cómo sortear los sustantivos confusos.

–A la hora de llevar las cuentas de tu negocio, también aparecen importantes diferencias entre una u otra opción, ya que a las sociedades se les exige **la llevanza** de una Contabilidad más exhaustiva.

–A la hora de llevar las cuentas de tu negocio, también aparecen importantes diferencias entre una u otra opción, ya que a las sociedades se les exige **llevar** una Contabilidad más exhaustiva.

Cómo evitar los sustantivos largos.

–Las principales siniestralidades producidas en el 2013
–Los mayores siniestros de 2013.

Cómo evitar verbos funcionariales y poner verbos con más fuerza descriptiva.

–Hacen su ingreso en la plaza con pancartas y banderas.
–**Irrumpen** en la plaza con pancartas y banderas.

La acumulación de palabras a veces es producto de la pereza.

–Un grupo de pobres se arremolina ante un contenedor de basura: restos de comida, cartones, bolsas..
–Haz un relato: “Un ‘sin techo’ abre una bolsa que contiene restos de comida. Otro hace un agujero en un cartón de leche y se echa el líquido en la boca. Se relame”.

Aportar datos o la fuente, otorga más credibilidad.

> –La crisis ha perjudicado a la clase media pero ha dejado a los pudientes intactos.
> –La crisis ha perjudicado a la clase media pero ha dejado a los pudientes intactos, **según el informe del INE**.

Se puede mejorar la tensión de una oración introduciendo ‘pero’ donde hay una ‘y’.

> –Hoy no sabemos más acerca de la felicidad de lo que sabía Aristóteles y, respecto a saber cómo obtener esta condición tan valorada, casi podríamos decir que no hemos realizado ningún progreso.
> –Hoy no sabemos más acerca de la felicidad de lo que sabía Aristóteles, **pero**, respecto a saber cómo obtener esta condición tan valorada, casi podríamos decir que no hemos realizado ningún progreso.

Aprende a usar ‘por eso’ en lugar de ‘pero’. Estamos tan acostumbrados a la adversativa ‘pero’ que no nos damos cuenta de que es incongruente en algunos casos. Ejemplo:

> –¿Cuál es el primer olvido en que incurrimos cuando vamos de viaje? El cepillo y la pasta de dientes. Pero resulta una sorpresa agradable encontrar en la cesta del baño un juego de cepillos y pasta de dientes.
> —¿Cuál es el primer olvido en que incurrimos cuando vamos de viaje? El cepillo y la pasta de dientes. Por eso, resulta una sorpresa agradable encontrar en la cesta del baño un juego de cepillos y pasta de dientes.

Contracciones. Hay palabras como ‘capacidad’ o ‘habilidad’ que suelen arrastrar más palabras por delante y detrás. Pero se pueden reducir así:

> –No tiene la capacidad de…
> –**No puede.**
>
> –Tiene la capacidad de…
> –**Puede**.
>
> –Esta circunstancia es un factor de preocupación.

–Esto preocupa.

–Hacer dejación.
–Dejar. Abandonar. Descuidar.

–Ser de utilidad.
–Ser útil.

La preposición ‘para’ nos permite eliminar palabras:

–Que ayuda a poner en marcha…
–Para poner en marcha

–Se puede usar la música como medio de fijar…
–Se puede usar la música **para** fijar…

–Con el objetivo de…
–Para…

Adjetivos equivocados. ‘Pantagruélico’ viene de Pantagruel, un personaje de novela que era muy comilón. No tiene nada que ver con el espacio, sino con un apetito desmedido.

–El centro de San Fernando alcanza los 32.000 metros cuadrados. Parece un almacén de Ikea, pero a una escala pantagruélica.

–El centro de San Fernando alcanza los 32.000 metros cuadrados. Parece un almacén de Ikea, pero a una escala desmedida.

Algunas palabras abstractas tienen una levedad insoportable.

–Instancia
–Estructura
–Función
–Ritmicidad
–Musicidad
–Practicidad
–Llevanza

Los verbos suelen tener más fuerza que los sustantivos…

–Para el logro de este objetivo…

–Para lograr este objetivo…

… pero a veces nos obligan a redactar de otra forma más clara.

- La mencionada **exención** lineal se aprobó en 2006, como **compensación** a los contribuyentes de la **supresión** de la **deducción** por doble **imposición** de dividendos.
- Los contribuyentes tenían que **pagar** dos veces por obtener los mismos dividendos. Durante muchos años, esos impuestos se podían **deducir**, pero esa ventaja fue **suprimida** en nuestro sistema tributario. Para **compensarles**, en 2006 se creó la exención lineal.

Dicen que no se puede poner comas entre sujeto y verbo. Sí se puede. Se llama aposición:

–**Las flores,** rosas o amarillas, selváticas o de jardín, **son** hermosas.

La elección de verbos con muchos sinónimos despista al lector durante unos segundos. Por ejemplo, ‘pasar’ puede significar cambiar de estado, cambiar de sitio, o suceder. En la oración de abajo es mejor poner un verbo más ajustado como ‘suceder’ o ‘surgir’.

–Un diálogo socrático puede **pasar** en cualquier momento entre dos personas.
–Un diálogo socrático puede **surgir** en cualquier momento entre dos personas.

Sin darnos cuenta, escribimos cosas que repiten su significado.

–Aquel hombre le dio un **guantazo en la cara**.

Los guantazos suelen ser en la cara, no en las rodillas. Basta con decir. ‘le dio un guantazo’ o ‘le dio en la cara con un guante’. La repetición es válida cuando pretendemos enfatizar.

–El deportista volvió a mostrar su mejor versión.
–El deportista volvió a mostrar de nuevo su mejor versión.

Redundancia cognitiva.

–Autosuicidio.

No tiene sentido porque suicidio ya significa la persona que se mata a sí

misma. Autosuicidio vendría a ser una absurda repetición, como cuando se dice en broma: “Yo mí me a mí mismo conmigo”.

No es necesario repetir palabras.

> La **identificación y evaluación** de las amenazas, así como **la gestión y minimización** de los riesgos, se realiza sistemáticamente a través de métodos **deterministas y probabilistas** durante **todas y cada una** de las fases de la vida de la planta, siendo parte del Sistema de Gestión Integrada. Dicho Sistema asegura la **anticipación y prevención** de posibles problemas, su **seguimiento y rectificación.**
>
> La evaluación de las amenazas, así como la minimización de los riesgos, se realiza sistemáticamente a través de métodos deterministas y probabilistas durante todas las fases de la vida de la planta, siendo parte del Sistema de Gestión Integrada. Dicho Sistema asegura la prevención de posibles problemas, y su rectificación.

Apéndice 1: hasta 36 formas de empezar

Tras estudiar muchos comienzos, hice una recopilación de fórmulas que sirven para comenzar un texto. El tema que elegí es “Los poderes extrasensoriales”. Pero se puede sustituir por otro cualquiera, como la revolución de los móviles o la historia del calzado humano.

1. **Con una historia humana.** Phillippa Langley quería encontrar la tumba de Ricardo III. Un día viajó a la ciudad donde falleció este rey inglés. Al entrar a un aparcamiento municipal, tuvo escalofríos. “Yace aquí, bajo mis pies, enterrado”, se dijo. Dos años después se encontraron los restos intactos del rey de Inglaterra justo donde ella había señalado.
2. **Con una historia personal.** Voy a contarles una historia que me sucedió hace diez años. Estaba caminando tranquilamente por la calle, y me puse a pensar como sería mi mujer ideal. Pelo negro y corto, delgada, alta, atlética, ojos verdes. Cuando me detuve en el paso de peatones la vi. Estaba enfrente. Hoy es mi esposa.
3. **Con suspense.** Jing Ming se levantó con la alegría de siempre. De camino a su pequeña tienda en la playa, observó que los animales estaban inquietos y que muchos huían asustados hacia la única colina de la isla de Danang. Si hubiera tenido instinto animal, Ming habría hecho lo mismo. (La clave del primer párrafo con suspense es que la historia ‘gire’ en la última oración).
4. **Con pregunta.** ¿Tenemos intuiciones? ¿Cuántas veces hemos experimentado situaciones paranormales? ¿Existen las premoniciones? ¿Hay sueños que predicen el futuro? ¿Es verdad que usamos solo el 10% de nuestro cerebro? ¿Hay personas con poderes extrasensoriales?
5. **Con el quiz de preguntas. ¡**Rápido! ¿Qué pasaría si todos tuviéramos el poder de leer la mente? A) ¿Acertar todos la lotería? B) ¿Torturarnos al saber lo que los demás piensan de nosotros? C) ¿Saber que nos están engañando?
6. **Con fecha y hora concretas.** En la mañana del 28 de diciembre de 2004 a las 5.13 horas, Elsa Martínez se despertó sobresaltada.

Había soñado que su casa se estaba derrumbando. Estaba sola pero sufría una conmoción tan grande que salió en bata al jardín a tranquilizarse. En ese momento, un meteorito cayó sobre el techo de su habitación.

7. **Con un estudio.** Todo ser humano atraviesa por, al menos, una experiencia extrasensorial al día. Eso dice un estudio de la Universidad de Salamanca basado en pruebas a mil estudiantes. Los resultados fueron asombrosos.
8. **Con humor negro.** Una persona afirma que aprendió a leer la mente tras consultar un libro sobre telepatía. Entonces descubrió que su mujer tenía un amante.
9. **Con la palabra 'imaginemos'.** Imaginemos a una persona que va caminando por la calle y de repente se pone a pensar en otra persona a la que no ha visto desde hace 15 años. Al doblar una esquina, se la encuentra.
10. **Con algo familiar.** Todos los seres humanos han sentido una experiencia extrasensorial al menos una vez en la vida: pensar en alguien lejano antes de recibir una llamada de esa persona; tener un sueño premonitorio que se cumple; o sencillamente, padecer un mal presentimiento que se ha hecho realidad
11. **Con la primera persona del plural.** Ninguno de nosotros cree en los poderes extrasensoriales pero si nos preguntaran si nos gustaría prevenir un peligro inminente, a todos nos encantaría tener esas percepciones.
12. **Con afirmación preocupante.** Dos de cada cuatro trabajos de hoy desaparecerán en 20 años porque los seres humanos habremos desarrollado poderes extrasensoriales para realizarlos.
13. **Con una paradoja.** A todo el mundo le gustaría tener el poder mental de adivinar el futuro, excepto para predecir su propia muerte.
14. **Con una extravagancia.** Cuentan que una persona confiaba tanto en sus premoniciones que gastó sus ahorros en un número de Lotería de Navidad. No le tocó, y eso le produjo la muerte instantánea.
15. **Con frase detonadora.** Los hombres no podemos leer la

mente: las mujeres sí.

16. **Con frase de experto reconocido.** “Todo este inquietante mundo de la comunicación telepática, de la percepción extrasensorial y de las premoniciones constituye una advertencia, una invitación a la humildad para los psicólogos demasiado orgullosos de su ciencia” (José Luis Pinillos, psicólogo).
17. **Con una película.** Lucy es una chica que, como todos, solo usa el 10% de su cerebro. Al ingerir una droga, va aumentando su poder mental hasta el 100%: mueve objetos, lee la mente, desarrolla una fuerza extraordinaria… ¿Podremos todos desarrollar el 100% de nuestro poder mental como hace la protagonista de la película *Lucy*?
18. **Con miedo.** Juan Arrainz tiene el poder de predecir el futuro inmediato y nunca se ha equivocado en sus asombrosas predicciones. Ayer predijo el estallido de la Tercera Guerra Mundial.
19. **Con la complicidad temporal.** En el momento en que usted está leyendo esto, se está realizando un experimento en la Universidad de Barcelona con pacientes extrasensoriales. El resultado puede arrojar mucha luz sobre el poder de nuestra mente.
20. **Con esperanza para la humanidad.** Los científicos han desarrollado un medicamento que nos permitirá desarrollar poderes extrasensoriales y dar un salto en la evolución de la humanidad.
21. **Con el caso de alguien conocido.** El físico Pauli llegó a desarrollar de tal forma el poder de su mente que cuando entraba en un laboratorio, todas las cosas se rompían.
22. **Con un personaje de novela.** En su libro, *Los hombres que miraban fijamente a las cabras*, Jon Ronson describe un departamento del ejército de EEUU que espera ganar las guerras usando poderes paranormales. ¿Exageración? “Es verdad”, dice Ronson con cara de terror.
23. **Con tesis negada.** Los psicólogos afirman que no existen los poderes extrasensoriales y que todo es un invento de los nuevos brujos para ganar dinero. Un estudio de la

Universidad Carlos III demuestra que sí existen.

24. **Con grandes calamidades.** Este ha sido uno de los peores años del mundo en catástrofes. Caídas de aviones, inundaciones, sequías horrorosas y, para colmo, aumento de las temperaturas. Pues bien, todo eso lo predijo con exactitud hace cinco años una persona que tiene poderes extrasensoriales, pero nadie le hizo caso.

25. **Con un problema que se avecina.** Desde pequeña, Sharon desarrolló la capacidad de prever en sus sueños barcos que sufrirían un hundimiento inminente. Un día, soñó con un barco llamado *Primavera de los Mares*. En ese momento estaba viajando en él con toda su familia.

26. **Con tintes de novela negra.** En un motel de mala muerte en la nacional 66 hacia Asturias, se encontró el cadáver apuñalado de un varón de 48 años. Su tarjeta decía ‘detective con poderes extrasensoriales’ y había sido contratado por una millonaria para averiguar quién había asesinado a su marido.

27. **Con comparación.** Por cada persona que tiene poderes extrasensoriales en España, hay mil en China. Son una superpotencia extrasensorial.

28. **Con la palabra ‘ejemplo’.** La gente que vive en la montaña desarrolla con más facilidad el poder de la mente. Es <u>el ejemplo</u> de María Ferrera, una gallega que vive en un pueblo de Lugo y que predice con enorme exactitud los días en que va a salir el sol.

29. **Con datos**. De cada mil personas, por lo menos cien admiten tener poderes extrasensoriales, y de esas cien, la mitad cree en las premoniciones. Es el resultado de una encuesta realizada a 20.000 personas en 83 países, entre el 4 de febrero y el 31 de marzo de 2016.

30. **Con un verbo de fuerza.** <u>Asustado</u> por la cantidad de jóvenes desaparecidas en EEUU, una médium se propuso localizarlas a todas invocando sus poderes extrasensoriales.

31. **Con acumulación.** Cuando juegan a la lotería, los franceses son adivinos, los ingleses sufren premoniciones, los alemanes poseen sentido común, los norteamericanos consultan a los médiums, y los españoles tienen suerte.

32. **Con acercamiento personal.** Si usted es estudiante de Psicología y ha leído libros de Jung, recordará cómo este eminente psicólogo suizo podía comunicarse con su inconsciente y provocar estados de percepción extrasensorial.
33. **Con repetición.** Tengo miedo de todo. Tengo miedo a los animales. Tengo miedo a los insectos. Tengo miedo a la noche. Tengo miedo a las habitaciones cerradas. Tengo miedo a las personas. Mi enfermedad la sufren una de cada diez millones de personas. Se llama percepción extrasensorial.
34. **Con el acertijo.** Piensen en una persona que todos los días entra en una venta de lotería, cierra los ojos, medita y escoge un número. Siempre acierta en la terminación. Los vecinos creen que tiene poderes extrasensoriales. Pero lo único que hace es sumar el día del calendario por el número del mes y dividirlo por ocho. ¿Cuál sería la terminación de hoy?
35. **Con información práctica.** Todo el mundo ha sentido alguna vez el deseo de desarrollar sus poderes extrasensoriales. En este artículo se exponen diez poderes, desde la telepatía hasta la premonición, que pueden hacer nuestra vida más agradable.
36. **Con el descubrimiento.** Hace exactamente tres años descubrí algo que cambió mi vida. Mi hija de seis años tiene el poder de predecir con sus sueños lo que iba a pasar cada día.

NOTA: se pueden combinar estos comienzos y crear uno nuevo.

Apéndice 2: los trucos de Pixar

El blog *Trucos de escritor* tuvo el acierto de encontrar y traducir los trucos de Pixar para contar historias. Estas son sus 22 reglas. Las escribió Emma Coast, guionista y animadora de Pixar, la empresa que ahora está detrás de las mejores películas animadas de Disney.

1. Se admira más a un personaje por intentar conseguir un objetivo que por conseguirlo.

2. Tienes que tener en mente lo que es interesante para ti como espectador, no lo que es divertido hacer como escritor. Pueden ser cosas muy diferentes.

3. Buscar el tema es importante, pero no sabrás de qué va la historia hasta que estés al final. Cuando llegues, reescribe.

4. Érase una vez ___. Todos los días, ___. Un día ___. Debido a ello, ___. Debido a ello, ___. Hasta que al final ___.

5. Simplifica. Céntrate. Combina personajes. No te desvíes. Puede parecer que estás perdiendo cosas potentes pero te hará libre.

6. ¿En qué es bueno tu personaje? ¿O en qué se siente cómodo? Pon lo contrario en su camino. Desafíalo ¿Cómo reaccionaría?

7. Ten claro el final antes de pensar en el medio. En serio. Los finales son difíciles. Ten el tuyo cuanto antes.

8. Termina tu historia, sigue avanzando incluso si no es perfecta. En un mundo ideal podrás tener ambas cosas, pero lo importante es seguir avanzando. Lo harás mejor la próxima vez.

9. Cuando estés atascado, haz una lista de las cosas que NO pasarían a continuación. Muchas veces lo que necesitas para seguir avanzando aparecerá.

10. Fíjate en las historias que te gustan. Lo que te atrae de ellas es parte de ti; tienes que reconocer esos elementos antes de poder usarlos.

11. Poner la historia en papel te ayuda a darle forma. Si se queda en tu cabeza como idea perfecta nunca la compartirás con nadie.

12. Desestima la primera cosa que se te venga a la cabeza. Y la 2º, 3º, 4º, 5º – no te quedes con lo obvio. Sorpréndete a ti mismo.

13. Dale opiniones a tus personajes. Un personaje pasivo/maleable puede parecer bueno para ti como escritor pero es veneno para la audiencia.

14. ¿Por qué debes contar ESTA historia? ¿Cuál es la inquietud que arde en tu interior y de la que se alimenta la historia? Ese será su corazón.

15. Si fueras el personaje ¿Cómo te sentirías en su situación? La honestidad da credibilidad a situaciones inimaginables.

16. ¿Qué está en juego? Danos razones para que nos importe el personaje. ¿Qué pasa si no consigue su objetivo? Pónselo todo en contra.

17. Ningún trabajo va a ser desperdicio. Si no funciona, déjalo y ponte a otra cosa . Te será útil más adelante.

18. Tienes que conocerte a ti mismo: la diferencia entre hacerlo lo mejor que puedes y pasarse de perfeccionista. Una historia consiste en probar cosas, no en la perfección.

19. Utilizar coincidencias para meter a los personajes en problemas es fantástico; usarlas para sacarlos de los problemas es hacer trampas.

20. Un ejercicio: coge las secuencias de una película que no te guste. ¿Cómo las reordenarías para convertirla en algo que SÍ te gusta?

21. Tienes que identificarte con tus situaciones/personajes, no se trata de escribir bonito. ¿Qué te haría actuar como lo hacen los personajes?

22. ¿Cuál es la esencia de tu historia? ¿Y la manera más económica de contarla? Si conoces estas respuestas, puedes escribir la historia partiendo de ello.

Apéndice 3: frases largas y cortas

El escritor norteamericano Gary Provost respondió a esa pregunta hace muchos años, escribiendo unos párrafos maravillosos por su sencillez y su claridad. (La traducción es de Autorquía).

> Esta frase tiene cinco palabras. Aquí hay otras cinco palabras. Está bien escribir frases así. Pero muchas juntas suenan monótonas. Escucha lo que está ocurriendo. La lectura se vuelve aburrida. El sonido empieza a zumbar. Es como un disco rayado. El oído pide más variedad.
>
> Ahora, escucha. Varío la longitud de la frase y creo música. Música. La escritura canta. Tiene un ritmo agradable, una cadencia, una armonía. Uso frases cortas. Y uso frases de tamaño medio. Y, a veces, cuando estoy seguro de que el lector está descansado, le engancho con una frase de longitud considerable, una frase que se incendia con energía y que crece con todo el ímpetu de un crescendo, del redoble de tambor, del tintineo de los platillos; sonidos que dicen escucha esto, es importante.
>
> Así que escribe con una combinación de frases cortas, medianas y largas. Crea un sonido que agrade el oído del lector. No escribas solo palabras. Escribe música.

Apéndice 4: diez reglas cognitivas

1. La lectura es un acto progresivo y lineal, de modo que cuando se obliga al lector a retroceder, se interrumpe ese acto.
2. Las historias con seres humanos atrapan nuestra atención más que sin ellos.
3. Los enunciados se entienden mejor con ejemplos y comparaciones.
4. Las palabras cortas se entienden mejor que las largas.
5. Los textos troceados en frases cortas se entienden mejor.
6. Las palabras visuales (pictogramas) son más fáciles de concebir que las abstractas (ideogramas).
7. Las listas sirven para organizar las ideas, como esta misma lista de reglas de atención: 1, 2, 3…
8. Cada cierto tiempo, la atención lectora decae por esfuerzo o por aburrimiento. Hay que reactivarla con algún truco cognitivo.
9. La mejor lectura se logra cuando el escritor sabe manejar el nivel consciente y el inconsciente del lector.
10. A la mente humana le da placer deducir cosas que no están escritas, sino insinuadas.

Apéndice 5: no comiences así

He aquí una retahíla de comienzos aburridos o tópicos que se suelen emplear en economía, sobre todo en muchos artículos de opinión, o en los análisis de las revistas internas de empresa.

1. “Los empresarios lo tienen claro”. Esta composición, ‘lo tienen claro’, se emplea para todo, desde empresarios hasta actores o científicos. Siempre lo tienen claro.
2. “España está de moda”. Y Argentina, o Colombia o México… Siempre que se va a escribir de algo sobre algún país, resulta que está de moda.
3. “Vivimos en un país…”. Todos vivimos en un país, claro. Algunos más tiempo y otros, menos.
4. “Corría el año de 1953…”. Quiere parecerse a un cuento, pero está muy visto.
5. “A lo largo de las últimas décadas…”. El tiempo cronológico es un recurso fácil. Hay que ser más específico.
6. “Cada vez hay más *'start ups*’ que se unen en ‘*hubs’* para usar el *'data minin*g' y crear nuevo ‘*software'* que responda a las necesidades del *'deep learning'*”. Demasiados anglicismos.
7. “Aunque las nuevas tecnologías parezcan amenazantes, son la solución al empleo”. Empezar con la conjunción 'aunque' no es lo más recomendable.
8. “Sorprendentemente….”. Un adverbio terminado en ‘mente’ es la peor forma de hacer el comienzo más largo. Seis sílabas.
9. “Como dice la canción, hoy puede ser un gran día”. El repertorio del cancionero sería útil si no fuera tan manido.
10. “En la ley 52/1998 del Código Civil, en el apartado 2, artículo 4…”. Esto es un repelente de la lectura.
11. “El 52% de los 3.500 millones de euros, que la empresa

desvió en 2006, cuando contaba con 10.342 millones de ingresos, y 523 empleados, se metió en la cuenta 1248-5551-568 de Suiza y…”. Demasiadas cifras a la vez.

12. “El futuro ya está aquí”. Hace muchos, muchos años se usó esta técnica.

13. “Leonardo da Vinci fue uno de los mayores genios de la historia”. Demasiado obvio.

14. “Siempre surge una tecnología innovadora”. Muy obvio.

15. “Imaginen que les preguntan por los sistemas estocásticos en la reverberación cuántica de los principios de retroalimentación sinérgica”. ¿Alguien hace esas preguntas?

Apéndice 6: trece consejos económicos

1. Evita adverbios que terminan en ‘mente’ porque alargan mucho las palabras y no aportan gran cosa. “Cadersa desarrolla sus actividades en el negocio eléctrico y de gas fundamentalmente en el mercado de España y Portugal”.
2. Evita la repetición de conceptos. “La actividad de generación de Cadersa se localiza en España, Portugal y Marruecos”. Basta con decir “La actividad de Cadersa”, o bien “Cadersa genera energía en…”. (Generar algo es una ‘actividad’).
3. Simplifica el vocabulario. En vez de: “Cadersa se localiza en España, Portugal..”. Mejor “Cadersa está en España, Portugal…”.

En vez de “Durante el ejercicio 2015 Cadersa ha vendido 14.934 GWh”, hay que escribir: “En 2015 vendió 14.934 Gwh”. Es decir, de nueve a cuatro palabras, menos de la mitad.

4. Sustituye sustantivos por verbos puesto que tienen más fuerza descriptiva. “El negocio principal de Cadersa es la generación, distribución y venta de electricidad”. Mejor escribe: “Cadersa genera, distribuye y vende electricidad”.
5. Emplea un lenguaje coloquial (no abstracto), es decir, el mismo que usarías si explicases Cadersa a un adolescente. Por ejemplo, en lugar de decir:

> “El desarrollo sostenible asegura las necesidades que tenemos en el presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para enfrentarse a sus necesidades, según la definición que la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas hizo en 1987. Para lograrlo, hay que tener en cuenta el tipo de arquitectura de nuestras ciudades, los hábitos de reciclaje, los medios de transporte sostenibles impulsados con energías renovables y los residuos que generamos”.

Tienes que decir:

> “¿Has oído alguna vez que la energía ni se crea ni se destruye, solo se transforma? Pues bien: en nuestro planeta, está sucediendo algo

preocupante. Si seguimos consumiendo la energía disponible, llegará un momento en que agotemos los recursos y no sepamos cómo fabricar electricidad. Para salvar al planeta, debemos transformar nuestra forma de consumir energías contaminantes y limitadas, a energías que sean casi eternas y verdes, como las que proceden de la luz del sol, del viento o del agua. Con eso podremos sostener la Tierra, como se sostiene un árbol con agua y luz. En eso consiste ser 'sostenibles', ni más ni menos. Transformar empresas y costumbres, para que nuestro planeta sea mejor en el futuro que ahora. Esa transformación abarca todo: la forma de planificar nuestras ciudades, nuestros hábitos de reciclaje, la energía que mueve nuestros medios de transporte… La idea es que todos sean 'sostenibles', es decir, que desde la calefacción de nuestras casas hasta el motor de nuestros vehículos, provengan de energías renovables o incluso de los residuos que nosotros mismos generamos".

6. Usa comparaciones para aclarar cifras. "La compañía generó 33,6 TWh de energía eléctrica en 2015, a partir del agua, el sol, el viento y el calor de la tierra". Mejor escribe: "La compañía generó 33,6 TWh de energía eléctrica en 2015, que podrían cargar 100 millones de móviles o iluminar 50 estadios Santiago Bernabeu durante tres meses seguidos" (Las comparaciones son simuladas).
7. Sustituye (en lo posible) palabras de cuatro o más sílabas por palabras de hasta tres sílabas porque las primeras alargan mucho los textos. "Hansel Green Power tiene una capacidad instalada de 10,5 GW, con 708 plantas en 16 países y un mix de generación que incluye eólico, solar, hidroeléctrico, geotérmico y biomasa". Mejor: "Hansel Green Power produce 10,5 GW, con 708 plantas en 16 países, que trabajan a partir del viento, el sol, los ríos o queman carbón, residuos y biomasa" (En esa frase anterior ninguna palabra tiene más de tres sílabas).
8. Las cifras de más de cuatro dígitos cuesta leerlas desde un punto de vista cognitivo. En lugar de "Cadersa tiene 5.082.457 de clientes", el cerebro humano entiende mejor y más rápido: "Cadersa tiene más de 5 millones de clientes".
9. Los verbos tienen más fuerza en pasado perfecto o imperfecto que en compuesto. En vez de escribir "ha vendido", mejor "vendió", porque es más contundente.

10. Evita la acumulación de cifras porque abruman al lector. “El número de clientes de Cadersa en el mercado liberalizado era de **5.082.457** al término del ejercicio **2015** con un aumento del **11,9%** respecto del número de clientes existentes a **31** de diciembre de **2014**: **4.212.300 (+11,6%)** en el mercado peninsular español, **692.689 (+14,0%)** en el mercado de los Territorios No Peninsulares (TNP) y **117.468 (+11,3%)** en mercados liberalizados europeos fuera de España”.

Es mejor escribir con este esquema:

> “A finales de **2015** Cadersa tenía más de **5** millones de clientes, un **11,9%** más que el año anterior. De ellos, **4,2** millones en la península; **692.689** en Territorios No Peninsulares; y **117.468** fuera de España.

11. Para no abusar de los porcentajes escritos así –**7%–,** a veces es mejor ponerlo así: “**Siete de cada cien** empleados colaboraron en el plan Busca y Encuentra Mejoras”.

12. En la presentación de cifras, siempre hay errores de redundancia como escribir “se recibieron **un total de** 275 propuestas”, cuando lo lógico es decir “se recibieron 275 propuestas” (se entiende que la cifra es ‘total’).

13. Resume quitando obviedades y eliminando palabras que se repiten:

> RAEM es una actuación de la Dirección de Generación de Cadersa que se implantó hace cinco años en las centrales de producción hidráulica, y que promueve un sistema interno de promoción de ideas. El plan tiene como objetivos principales la búsqueda y puesta en valor de mejoras en todos los procesos e instalaciones de producción, fomentar la cultura de mejora en toda la organización y hacerlo de forma continua y permanente.

Con unos pequeños cambios queda así editado:

> La Dirección de Generación de Cadersa implantó el RAEM hace cinco años. El objetivo es buscar e implantar mejoras en todas las instalaciones, fomentar esa cultura en la empresa y hacerlo de forma permanente.

Otros libros de Carlos Salas:

Trucos para escribir mejor. Amazon, 2013.

Manual para Escribir como un Periodista. Mirada Mágica. 2015.

Cómo Hablar y Presentar en Público. Mirada Mágica. 2016.

La Edad de la Codicia. Mirada Mágica. 2009.

Las Once Verdades de la Comunicación. Lid. 2010.

La Tumba Perdida de Cervantes. Mirada Mágica. 2016.

Sobre el autor:

Carlos Salas es periodista y profesor de comunicación. Imparte clases de comunicación en muchas empresas e instituciones de España, Venezuela y Colombia. Es profesor de EAE Business School, de Cesma, de CIS-Endicott, de *Storytelling* en la Facultad de Periodismo de la Universidad Complutense, de *Storytelling* para el master de Periodismo de datos del CUV y el Master de Periodismo de *El Mundo*. También da clases de Escritura y de *Storytelling* para profesionales y para periodistas.

Edición: diciembre de 2017.

Última correción: 14 de febrero de 2019.

Para comentarios, escribir a:

carsalas21@gmail.com

[1] Rutletge, Pamela. “The psychological power of storytelling”. Psicology Today. 17 de enero de

2011.

[2] Miller, Lisa. “A Doctor Saved This Man’s Life When He Was Born Early. Years Later, He Returned the Favor”. *Reader’s Digest.*

[3] Mlodinow, Leonard. *Subliminal: cómo el inconsciente gobierna tu cerebro*. Editorial Crítica. Barcelona, 2013. Traducción de Joan Lluís Riera.

[4] Medina, John. *Brain Rules*, Pear Press. Seattle. 2014. USA

[5] Johnson, Steven. *La mente de par en par*. FCE. 2008. México.

[6] Evans, Richard. *La lucha por el poder: 1815-1914*. Crítica. Barcelona. 2017. Traducción de Joan Rabasseda.

[7] Minto, Barbara. *The Pyramid principle*. Pitman Publishing. UK. 1991.

[8] “The elephant in the truck”. *The Economist*. 14 de enero de 2017.

[9] “La moda de los 'payasos asesinos' que atemoriza a Estados Unidos y Canadá”, elconfidencial.com 11 de octubre de 2016.

[10] Dehaene, Stanislas. *Reading in the brain*. En el capítulo ‘The mistery of the Reading ape’. Penguin Books. USA. 2009.

[11] “El Canal de Panamá: una joya de la ingeniería y un tormento financiero”. *El Mundo*. 29 de mayo de 2016.

[12] Gottschald, Jonathan. *The storytelling animal.* Mariner Books. USA. 2013.

[13] Gazzaniga, Michael. *Who’s in charge*. Harper Collings. New York 2011. Capítulo 3. The interpreter.

[14] *Historia contemporánea*. Coordinada por Javier Paredes. Actas. Madrid, 1990. Pág. 9.

[15] Se puede ver en Vimeo: “How nature documentaries are fake”.

[16] Zak, Paul. “Why inspiring stories make us react”. *Cerebrum*. Febrero 2015.