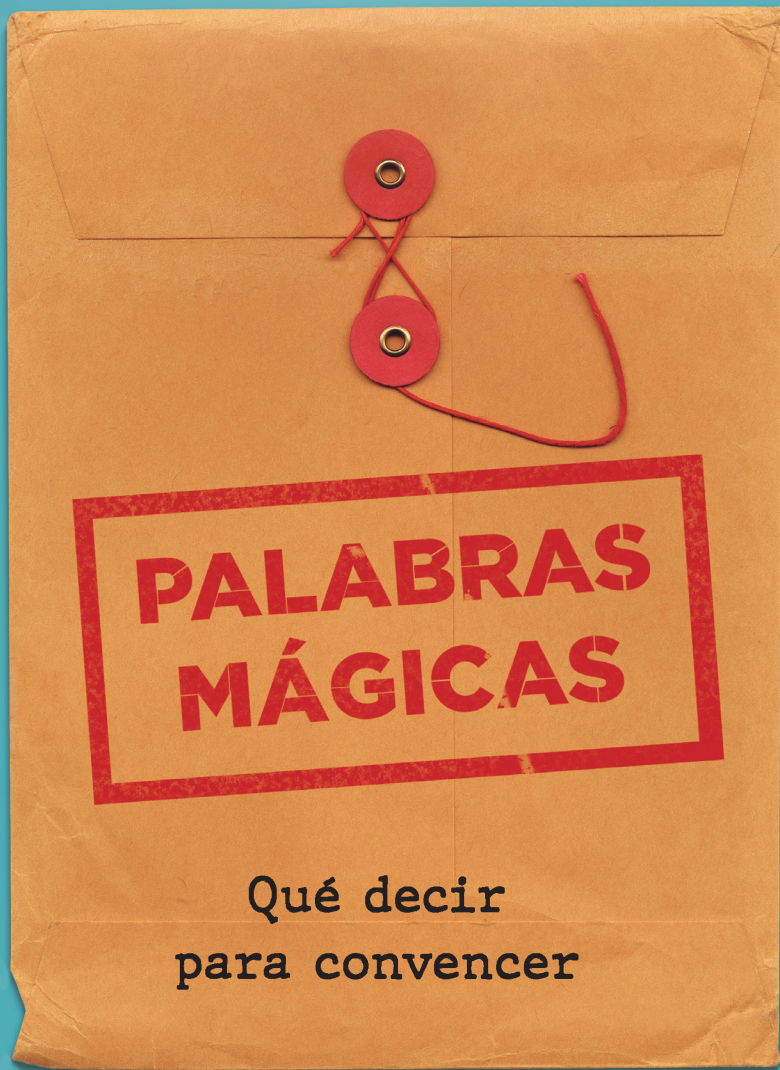


«Estoy encantado de ser uno de los muchos que han aprendido de este profesor experto». JIM COLLINS



JONAH BERGER

AUTOR DEL BESTSELLER *CONTAGIOSO*

PALABRAS MÁGICAS

Qué decir para convencer

JONAH BERGER

REM*life*

Magic Words, © 2023 por Social Dynamics Group, LLC
Palabras mágicas

Copyright © 2023 by Jonah Berger

Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers.

Todos los derechos reservados, incluido el derecho de reproducción total o parcial en cualquier forma.

© **Editorial Reverté, S. A., 2024**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-91-0

Edición en ebook

ISBN: 978-84-291-9776-1 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9777-8 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Betty Trabal

Revisión de textos: M.ª del Carmen García Fernández

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del *copyright* y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

A todas las personas que han conseguido maravillar
con sus palabras alguna vez en la vida.

Contenidos

- Introducción 1
- La palabra que cambió el mundo... El poder del «porque»... La nueva ciencia del lenguaje... Seis tipos de palabras mágicas... Todos somos oradores y escritores.
1. Palabras que activan la identidad y la voluntad de actuar 15
- Cuando los sustantivos son más persuasivos que los verbos... La manera correcta de decir «no»... Cuando decir «no» es mejor que decir «no puedo»... Cómo ser más creativo... Empieza a hablar contigo mismo... Cuando utilizar «tú».
2. Palabras que transmiten confianza 47
- Por qué Donald Trump es tan persuasivo (independientemente de lo que pienses de él)... Cómo hablar con poder... Por qué la gente prefiere a los asesores financieros de fiar, aunque estén equivocados... Cuando las atenuaciones nos perjudican... Por qué hablar en presente es más persuasivo que hablar en pasado... Cuándo expresar duda.
3. Palabras para formular las preguntas adecuadas 75
- Por qué una manera de parecer inteligente es pedir consejo... Qué hace que una cita sea excelente... Las preguntas correctas que formular... Cuándo desviar el tema... Cómo evitar las suposiciones... Las treinta y seis preguntas para amar... Cómo conectar con la gente.

4. Sacar partido a la concreción del lenguaje 107
Cómo demostrar que estás escuchando... Cuando «arreglar» es mejor que «solucionar»... Por qué el conocimiento es a veces un impedimento... El lenguaje que utilizan las *startups* para obtener financiación... «Cómo» versus «por qué».
5. Palabras que expresan emoción 129
Crear un podcast exitoso... El beneficio de los errores... Qué hace que una historia sea buena... Cuando lo negativo es positivo... La importancia de la volatilidad... Más allá de la positividad y la negatividad... Cómo retener la atención.
6. Sacar partido a la similitud (y a la diferencia) 165
El lenguaje de la cerveza... Por qué a algunos se les promociona (y a otros se les despide)... Qué constituye un éxito... Cuándo la similitud es buena y la diferencia es mejor... Cuantificar la velocidad de los relatos.
7. Qué revela el lenguaje 199
Resuelven un misterio de Shakespeare de 300 años... Cómo predecir el futuro... ¿Es misógina la música?... ¿Es racista la policía?
- Epílogo 223
Por qué es malo decir a los niños que son inteligentes
- Apéndice: Guía de referencia para utilizar y aplicar el procesamiento del lenguaje natural 231
- Agradecimientos 237
- Notas 239
- Índice 249
- Sobre el autor 259

PALABRAS
MÁGICAS

Introducción

Cuando nuestro hijo Jasper tenía algo más de un año empezó a decir «*please*». O, como mínimo, lo intentaba. Todavía no sabía decir la letra *e*, así que decía algo así como «*pis*», pero era suficiente para que le entendiéramos.

Que dijera esta palabra no era sorprendente; después de todo, a los seis meses de edad la mayoría de bebés reconocen sonidos básicos, y hacia el año suelen decir de una a tres palabras.

Lo interesante era cómo la utilizaba.

Lo normal era que dijera algo que quería, como «*up*», «*yo*» (para pedir yogur) o «*brow ber*» (su osito de peluche marrón), y se callaba para ver qué pasaba. Si le dábamos lo que pedía, ya no decía nada más. Pero si no se lo dábamos o seguíamos haciendo otra cosa, entonces te miraba a los ojos, movía la cabeza y te decía «*pis*».

A medida que crecía su vocabulario también fue aumentando. Empezó a hablar de sus criaturas favoritas («*dido*» para los dinosaurios), de lo que quería hacer («*wee*» para el tobogán) y contaba («*two*»). Incluso añadió la palabra «*yeah*» después de «*pis*», para demostrar que hablaba en serio. Así, por ejemplo, decía «*yo*», «*pis*», «*yeah*», que quería decir: «Sí, quiero yogur..., en serio».

Pero la palabra «pis» era especial, porque fue con ella con la que se dio cuenta de que las palabras tienen poder; que indican una acción. Que si quería algo y no ocurría, añadiendo la palabra «pis» siempre, o casi siempre, se salía con la suya.

Jasper acababa de descubrir su primera palabra mágica.

En casi todo lo que hacemos a diario intervienen las palabras. Las empleamos para comunicar ideas, para expresarnos y para relacionarnos con nuestros seres queridos. Gracias a las palabras los líderes lideran, los vendedores venden, los padres y madres educan, los profesores enseñan, los políticos gobiernan y los médicos dan un diagnóstico, entre otras cosas. Hasta nuestros pensamientos más privados necesitan el lenguaje.

Se calcula que usamos unas dieciséis mil palabras al día.¹ Escribimos emails y presentaciones, hablamos con amistades, colegas y clientes. Redactamos nuestro perfil para aplicaciones de citas online, hablamos con los vecinos y nos ponemos en contacto con los colegas del trabajo para ver cómo les ha ido el día.

Sin embargo, a pesar de emplear tanto el lenguaje, no pensamos demasiado en el lenguaje específico que empleamos. Es cierto que reflexionamos, por ejemplo, sobre las *ideas* que queremos transmitir, pero no tanto sobre las *palabras* concretas que vamos a utilizar para ello. ¿Y por qué deberíamos hacerlo? A fin de cuentas, casi todas las palabras son intercambiables.

De acuerdo, ahora piensa en este último párrafo que has leído. Se usa el término «concretas» para referirse a las palabras, cuando se podría haber usado «particulares», «específicas» o muchos otros de sus sinónimos. Es verdad que es clave que las palabras transmitan lo que queremos decir, pero las que usamos en concreto para hacerlo suelen parecer intrascendentes. Empleamos frases hechas o lo primero que se nos ocurre.

Pero resulta que la intuición suele equivocarse, y mucho.

LA PALABRA QUE CAMBIÓ EL MUNDO

En los años cuarenta, bastó una palabra para cambiar el mundo. Siempre que ocurría un desastre, o los malvados amenazaban con aniquilar vidas humanas, el adolescente Billy Batson se transformaba mediante la palabra «¡SHAZAM!» en un superhéroe con poderes extraordinarios.

Palabras mágicas como esta han estado siempre presentes en la historia humana: desde «¡Abracadabra!» u «¡Hocus-pocus!» hasta «¡Ábrete, sésamo!» o «¡Expecto patronum!». Magos, brujas y héroes de todo tipo han utilizado el lenguaje para conjurar poderes mágicos. Algunas palabras son como hechizos encantadores que, usados de forma estratégica, pueden cambiar o hacer cualquier cosa. Quienes los oyen son incapaces de resistirse a ellos.

Parece ciencia ficción, ¿verdad? Pues no lo es.

A finales de la década de los setenta un equipo de investigación de la Universidad de Harvard se acercó a quienes hacían fotocopias en la biblioteca de la City University de Nueva York y les pidió un favor.²

Nueva York es famosa por su vibrante cultura, su sabrosa comida y la mezcla de gente que habita en la ciudad, pero no precisamente por la amabilidad de esa población. La ciudadanía neoyorquina tiene fama de hablar rápido, trabajar mucho y estar siempre ocupada. Así que pedirles el favor de ayudar a alguien les resulta más que incómodo.

Estos investigadores estaban estudiando qué motiva la persuasión. Un miembro del equipo se sentaba en una mesa de la biblioteca y esperaba a que alguien se levantara a hacer fotocopias. Cuando llegaba el primer sujeto y colocaba el material en la fotocopidora, ese miembro del equipo de investigación intervenía: se acercaba al inocente individuo y le pedía el favor de interrumpir su tarea para que le dejase utilizar la máquina.

Se probaron diferentes fórmulas. A algunos les decían: «Perdona, pero tengo que fotocopiar cinco páginas. ¿Me dejas usar la máquina?». En otros casos, añadían la palabra «porque»: «Perdona, pero tengo que fotocopiar cinco páginas. ¿Me dejas usar la máquina *porque* tengo mucha prisa?».

Los dos enfoques son casi idénticos: son educados, porque empiezan con «perdona», se pregunta si se puede usar la fotocopidora, y se explica que son apenas cinco páginas las que la persona necesita fotocopiar. La «molestia» también es la misma: quien está haciendo las fotocopias tiene que parar, sacar sus papeles de la máquina y esperar a que el «intruso» acabe de usarla.

Sin embargo, a pesar de ser casi idénticos, sus efectos fueron muy diferentes. El mero hecho de añadir el vocablo «porque» hizo que un 50% más de la gente aceptara dejar la fotocopidora al intruso.

Un incremento del 50% en la persuasión debido solo a una palabra es impresionante, yo diría que astronómico, pero en justicia hemos de decir que ambos enfoques difieren en algo más que en una palabra. Después de todo, la fórmula que incluía «porque» no solo hacía eso, también mencionaba la razón de la petición (porque la persona tenía prisa).

Se podría decir, pues, que no es tanto la palabra «porque» la que logra la persuasión, sino la razón de la petición. El miembro del equipo de investigación decía que tenía prisa, y el sujeto no la tenía, por lo que es probable que dijera que sí por mostrarse cortés o servicial.

Se probó entonces otra táctica que demostró que esto último no era cierto: a un tercer grupo de sujetos, el investigador les daba una razón sin sentido, en lugar de una con apariencia de ser válida: «Perdona, pero tengo que fotocopiar cinco páginas. ¿Me dejas usar la máquina, *porque* tengo que hacer las fotocopias?».

En esta ocasión, no se añadía ningún dato nuevo. Después de todo, si alguien te pide usar la fotocopidora, está claro que es para hacer fotocopias. Así que añadir «porque» debería haber sido irrelevante. Si dar una razón válida era lo que potenciaba la persuasión, entonces decir que necesitaba la fotocopidora porque tenía que hacer fotocopias no debería haber ayudado en absoluto. De hecho, dado que la razón no tenía sentido, incluso podría haber reducido el poder de persuasión y que la gente estuviera menos dispuesta a ceder la máquina.

Pero esto no fue lo que ocurrió. En realidad, incluir una razón sin sentido en la frase incrementó su poder de persuasión en lugar de reducirlo, igual que lo hizo la razón válida. Por tanto, podemos deducir que la razón por sí misma no era lo que motivaba la persuasión, sino el poder de la palabra que la precedía: «porque».

El estudio de la fotocopidora no es más que un ejemplo del poder de las palabras mágicas. Por ejemplo, decir «recomiendo» algo en lugar de «me gusta» hace que la gente esté un 32 % más dispuesta a aceptar tu sugerencia. Emplear la expresión «a quien» en tu perfil de citas online hace que tengas un 31 % más de posibilidades de tener una cita. Añadir más preposiciones a tu carta de presentación te dará un 24 % más de posibilidades de obtener un trabajo. Y si no usas abreviaturas cuando describes un producto la gente estará dispuesta a pagar hasta tres euros más para adquirirlo. Es sabido que el lenguaje típico de las llamadas de negocios influye en el precio de las acciones de una empresa, y el que use el consejero delegado repercute también en el rendimiento de las inversiones.

¿Y cómo lo sabemos? Por la nueva ciencia del lenguaje. Los avances tecnológicos en el aprendizaje automático, en la lingüística computacional y en los sistemas de procesamiento

del lenguaje natural, junto con la digitalización general —que afecta desde las cartas de presentación hasta las conversaciones— han revolucionado nuestra habilidad para analizar el lenguaje, proporcionándonos unos resultados nunca vistos.

Empecé a usar el análisis de texto automático por casualidad. A mediados de la década de los 2000 trabajaba como profesor en la Wharton School, investigando por qué algo se pone de moda. Nos interesaba saber por qué la gente habla sobre y comparte determinadas cosas y otras no, y recopilamos información de miles de artículos del *New York Times*, desde noticias de portada e internacionales hasta deportivas y de estilo de vida. Muchos de los artículos eran muy buenos, pero solo una pequeña parte llegaba a la lista de los «más compartidos», y tratamos de averiguar el motivo.

Para ello teníamos que medir diferentes razones por las que un contenido puede hacerse viral. Podía ser, por ejemplo, porque los artículos de la portada del *Times* reciben más atención, o porque determinadas secciones cuentan con más lectores, o porque según qué autores gozan de una mayor audiencia. Medimos, pues, todos estos factores.

Teníamos especial interés en averiguar si ciertas formas de escribir hacían que los artículos se compartieran más, pero para ello debíamos medir unas características concretas, como qué grado de emoción generaba cada artículo o cuánta información útil contenía. Empezamos buscando ayudantes para el estudio. Los estudiantes universitarios con interés en ello tenían que escribirme un email indicándome si podían participar; luego cada cual leería un artículo y lo puntuaría en una serie de aspectos, como si le había despertado alguna emoción o no.

Este método funcionó bastante bien, por lo menos al principio. Clasificaron primero unos pocos artículos y más tarde unas cuantas decenas.

Pero aplicar este método a miles de artículos no acababa de funcionar: un ayudante de investigación promedio tardaba un cierto tiempo en leer un artículo, pero para leer diez, cien o mil necesitaba el mismo tiempo multiplicado por diez, cien o mil.

Contratamos entonces a un pequeño equipo de ayudantes, pero aun así el progreso era muy lento. Además, cuanto más gente teníamos menos seguridad había de obtener resultados coherentes. Esto es así porque un artículo podía despertar cierta emoción en una persona, pero no en otra, y nos preocupaba que estas inconsistencias sesgaran nuestras conclusiones.

Vimos, por tanto, que necesitábamos un método objetivo que sirviera para cualquier volumen de artículos; que nos permitiera medir de una manera coherente miles de ellos sin que el equipo de ayudantes se cansara o se quemara.

Se lo planteé a mis colegas y uno de ellos me recomendó un programa informático que se llama Investigación Lingüística y Conteo de Palabras (LIWC, del inglés Linguistic Inquiry and Word Count). Su uso es muy sencillo: se introduce un texto cualquiera (por ejemplo, un artículo de un periódico) y el programa lo puntúa en diferentes dimensiones. Contando, por ejemplo, el número de palabras que tengan que ver con la emoción, el programa puede saber si el artículo está más o menos centrado en ese aspecto.

Y, a diferencia de nuestro equipo de ayudantes, vimos que el programa nunca se cansaba. Además, era coherente, ya que siempre codificaba las cosas de la misma manera.

El LIWC, pues, se convirtió en mi herramienta de investigación favorita.*

* Encontrarás más información sobre el LIWC en el excelente libro de James W. Pennebaker *La vida secreta de los pronombres*.

LA SABIDURÍA DE LAS PALABRAS

Desde entonces han aparecido cientos de herramientas y métodos nuevos: para contar palabras, para descubrir los temas principales en un documento y para extraer conocimiento de las palabras.

Y, del mismo modo que el microscopio revolucionó la biología y el telescopio la astronomía, las herramientas de procesamiento del lenguaje natural han transformado por completo las ciencias sociales, proporcionando información sobre todo tipo de comportamientos humanos. Así, hemos analizado las llamadas al servicio de atención al cliente para descubrir qué palabras incrementan la satisfacción de la clientela; hemos diseccionado conversaciones para entender por qué unas funcionan mejor que otras, y hemos analizado artículos online para ver qué estilo engancha a sus lectores. Hemos examinado miles de guiones cinematográficos para determinar por qué algunas películas son un éxito de taquilla, hemos estudiado miles de artículos académicos para entender cómo escribir para impactar, y hemos analizado millones de reseñas online para saber cómo influye el lenguaje en lo que se dice.

Hemos observado conversaciones con pacientes para ver qué factores incrementan las posibilidades de que sigan un tratamiento, hemos diseccionado procesos judiciales para descubrir qué hace que una alegación sea eficaz, y hemos mirado con lupa argumentos jurídicos para descubrir qué hace ganar un caso. Hemos estudiado también los guiones de miles de programas de televisión para saber en qué se basa una buena historia, y analizado más de un cuarto de millón de letras de canciones para identificar qué las lleva a ser un éxito.

Y por el camino hemos descubierto el poder de las palabras mágicas. Sí, lo que decimos es relevante, pero algunas palabras impactan más que otras. Con los términos adecuados y en el

momento adecuado, puedes conseguir que la gente cambie de opinión, que tu audiencia se comprometa y actúe.

Pero ¿cuáles son estas palabras mágicas y cómo es posible sacar partido a su poder?

Este libro desvela la ciencia oculta del lenguaje y, más aún, cómo emplearla de un modo más eficaz para convencer a otras personas, reforzar nuestras relaciones y tener más éxito en la vida personal y en el trabajo.

En concreto, hablaremos sobre seis tipos de palabras mágicas: (1) las que activan la identidad y la voluntad de actuar, (2) las que transmiten confianza, (3) las que ayudan a formular la pregunta adecuada, (4) las que aumentan la concreción, (5) las que expresan emoción y (6) las que sacan partido a la similitud (y a la diferencia).

1. Palabras que activan la identidad y la voluntad de actuar

Se trata de los términos que sugieren quién está al mando, quién es culpable y qué implica llevar a cabo una acción determinada. En consecuencia, pequeños cambios en las palabras elegidas pueden tener un gran impacto. Descubrirás por qué usar sustantivos en vez de verbos puede ayudarte a persuadir, por qué decir «no» de la manera adecuada te hará cumplir objetivos, y por qué cambiar tan solo una palabra en la pregunta que te haces en pleno bloqueo te ayudará a incrementar tu creatividad. Descubrirás también por qué hablar de ti en tercera persona reducirá tu ansiedad y te llevará a comunicar mejor, y por qué una simple palabra como «tú» es beneficiosa para determinadas relaciones sociales y perjudicial para otras. Verás cómo influyen las palabras en la acción y en la empatía, modificando el comportamiento ético de las personas, su decisión sobre ir o no a votar o las discusiones con su pareja.

2. Palabras que transmiten confianza

Tus palabras no solo exponen hechos y opiniones, también transmiten la confianza que tienes en esos hechos y opiniones, lo cual determina cómo te percibe la gente y tu influencia sobre ella. El estilo lingüístico de una persona hace que tenga más credibilidad, autoridad y confianza: un mal vendedor puede convertirse en excelente si sabe qué palabras no debe usar; y lo que dice una abogada es tan importante como los hechos que describe. ¿Por qué la gente prefiere tener un asesor financiero que le transmita confianza, aunque se equivoque más, y por qué decir que un restaurante «sirve» y no «servía» una comida estupenda anima más a ir a probarlo? Y, aunque la seguridad es casi siempre beneficiosa, te mostraré cuándo el lenguaje inseguro es incluso más efectivo: por qué expresar dudas sobre determinados temas controvertidos puede animar a la otra parte a escuchar, y por qué reconociendo las propias limitaciones puedes ganarte la confianza de los demás.

3. Palabras para formular las preguntas adecuadas

En este capítulo te hablaré sobre la ciencia de hacer preguntas. Entre otras cosas, verás por qué pedir consejo hace que la gente piense que eres más inteligente, y por qué hacer más preguntas aumenta las posibilidades de tener una segunda cita con alguien. ¿Cuáles son las preguntas más efectivas y cuál es el momento adecuado de hacerlas? ¿Cómo esquivar preguntas difíciles y animar a otras personas a revelar información sensible? ¿Cómo puede una pareja descubrir una forma infalible de profundizar en su relación y por qué haciendo las preguntas adecuadas demuestras a la gente que te preocupas por ella?

4. Palabras para sacar partido a la concreción

Este capítulo te muestra el poder de la concreción lingüística. ¿Qué palabras demuestran que estás escuchando y por qué hablar de «arreglar» un problema en lugar de referirte a «resolver» aumenta la satisfacción del cliente? ¿Por qué el conocimiento puede ser una maldición y por qué mencionar una «camiseta gris» en vez de un «top» aumenta las ventas? Y, para que no pienses que siempre es mejor la concreción te enseñaré cuándo resulta más útil la abstracción; hablaremos de por qué el lenguaje abstracto es signo de poder y liderazgo, y por qué ayuda a las *startups* a obtener financiación.

5. Palabras que expresan emoción

El capítulo 5 describe por qué el lenguaje emocional incrementa el compromiso y cómo aprovecharlo en todos los aspectos de la vida. Descubrirás cómo un chico de veintidós años ha logrado edificar un imperio del podcasting gracias a sus conocimientos sobre las buenas historias, por qué añadir elementos negativos puede hacer que los positivos sean más agradables y por qué emplear un lenguaje emocional incrementa las ventas de determinados productos, pero no de otros. Aprenderás cómo retener la atención de la gente, aunque los temas que trates no sean demasiado interesantes, y por qué hacer que alguien se sienta orgulloso o feliz puede hacer que pierda interés en lo que le vas a contar. Al final del capítulo sabrás cómo sacar partido del lenguaje emocional, cuándo usarlo y cómo estructurar las presentaciones, los relatos y los contenidos para atraer a cualquier tipo de público.

6. Palabras que sacan partido a la similitud (y a la diferencia)

Este capítulo trata del lenguaje de la similitud. En él se describe qué es la similitud lingüística y por qué sirve para explicar cualquier cosa: desde un ascenso o una amistad hasta un despido o una segunda cita. Pero la similitud no siempre es buena; hay veces en que la diferencia es mejor. Descubrirás, pues, por qué una canción atípica puede hacerse más popular y cómo se usa la inteligencia artificial que hay detrás de Siri y Alexa para cuantificar la rapidez con que avanzan las narraciones y el terreno que abarcan. Al final sabrás cómo captar el estilo lingüístico de los demás y cómo presentar tus ideas para que sean más fáciles de entender y generen una respuesta positiva.

7. Lo que nos dice el lenguaje

Los seis primeros capítulos se centran en el impacto del lenguaje, en cómo utilizarlo para tener más felicidad, salud y éxito. En este último te enseñaré algunas cosas potentes que nos dicen las palabras. Entenderás cómo se puede identificar si una obra la escribió Shakespeare incluso sin haberla leído, y cómo predecir quién no devolverá un crédito solo analizando las palabras que empleó en su solicitud (te daré una pista: no te fíes de la gente extrovertida). También sabrás lo que el lenguaje revela sobre la sociedad, en un sentido más amplio. Tras analizar un cuarto de millón de canciones podemos responder a la vieja pregunta de si la música es misógina (y si esta situación mejora con el tiempo), y cómo las grabaciones de las cámaras muestran los sutiles prejuicios que se deducen de la forma en que la policía habla a la gente blanca y a la negra. Al final del capítulo habrás aprendido a usar mejor el lenguaje para decodificar el mundo que te rodea: tanto lo

que las palabras revelan sobre las otras personas y sus motivos como que la forma de expresarse refleja sutiles estereotipos y prejuicios sociales.

Cada capítulo se centra en un tipo de palabras mágicas y en cómo utilizarlas. Algunas ideas son tan simples como decir «no + verbo» en lugar de «no puedo», y otras son más complejas y dependen del contexto.

Además, puedes usar la guía que figura en el apéndice del libro si quieres saber más sobre las herramientas que hemos empleado para descubrir todo esto. En dicha guía, además del nombre de las empresas, organizaciones y sectores que han puesto en práctica estas ideas, se citan algunos de los principales enfoques.

Seamos conscientes o no, todo el mundo lleva dentro un escritor. A lo mejor no te dedicas a redactar libros o artículos, ni eres narradora o periodista, pero seguro que escribes: correos electrónicos a colegas y amigos; informes a tus jefes y presentaciones para tus clientes.

También somos oradores. Puede que no te dediques a dar conferencias ante un gran auditorio, pero cualquier persona habla en público: bien sea haciendo presentaciones para tu compañía o charlando en una primera cita, convenciendo a otras personas para que se apunten a una ONG o pidiendo a tus hijos que ordenen su habitación.

Pero para ser mejores escritores y oradores, para comunicarnos con intención y cariño, tenemos que saber qué palabras usar. Es difícil que la gente te escuche, que te preste atención, que haga lo que quieres que haga. Y cuesta mucho motivar, fomentar la creatividad y hacer relaciones sociales.

Pero nos puede ayudar usar las palabras adecuadas.

Suele decirse que hay gente que tiene facilidad de palabra. Son personas persuasivas y carismáticas, y es como si siempre supieran lo que tienen que decir. ¿Tenemos mala suerte el resto, que no hemos nacido así?

Para nada.

Porque ser un gran escritor u orador no es algo con lo que se nace, sino que se aprende. Las palabras pueden tener un gran impacto, y si sabes cuándo, por qué y cómo funcionan, tú también podrás ser más influyente.

Así, tanto si quieres aprender a usar el lenguaje de una manera más eficiente como si lo único que pretendes es saber cómo funciona, este libro te lo enseñará.

1

Palabras que activan la identidad y la voluntad de actuar

No lejos de las bulliciosas empresas de capital riesgo que conforman Silicon Valley, en una discreta calle lateral, se encuentra lo que se ha dado en llamar una de las mejores escuelas infantiles de Estados Unidos. La Bing Nursery School es el sueño de cualquier niño. Cada clase tiene cinco mil metros cuadrados de espacio al aire libre rodeado de pequeños montículos y puentes, arenales, gallineros y conejeras. Las aulas, grandes y luminosas, están repletas de material artístico, bloques de construcción y otros materiales diseñados para motivar y enriquecer el desarrollo infantil. Hasta el propio edificio ha sido construido pensando en las personitas de esa edad, con las ventanas a su altura.

No es de extrañar que sea tan difícil encontrar una plaza. Miles de madres y padres ansiosos claman por un lugar en la lista de espera, solo para unos cientos de plazas. En otros casos intentan persuadir a los responsables de admisión argumentando que su hija es un genio de la música o que su vástago es capaz de contar en múltiples idiomas.

Pero Bing no busca criaturas excepcionales, sino todo lo contrario; prefiere a un grupo diverso de niños y niñas que sean el reflejo de la población. Porque Bing no es solo una escuela, es también un laboratorio.

En los años sesenta, la Universidad de Stanford quería construir una nueva escuela-laboratorio. El personal necesitaba un lugar para dejar a sus hijos, y los estudiantes que se graduaban en Educación y Psicología, hacer prácticas. Así fue como Stanford, con ayuda de la fundación National Science, abrió un centro de investigación puntero. Además de los espacios interiores y exteriores que hacen de Bing una escuela infantil ejemplar, las aulas cuentan con espejos unidireccionales y unos espacios de observación independientes que la convierten en el lugar ideal para estudiar el desarrollo infantil.

Desde entonces, cientos de estudios se han llevado a cabo en Bing. Allí se hizo el famoso «test del *marshmallow*», por ejemplo, que examinaba la habilidad infantil para retrasar la gratificación (se les decía: espera antes de comerte la golosina que hay delante de ti y recibirás una segunda golosina). De igual modo, un estudio sobre la motivación intrínseca descubrió que recompensar a los niños por algo que ya disfrutaban haciendo (por ejemplo, dibujar) lleva a que dejen de hacerlo en el futuro.

De forma más reciente, un grupo de científicos fue a Bing para descubrir cómo animar a los niños a colaborar.¹ No es preciso decir que ayudar resulta muy útil. Los padres piden sus hijos que les ayuden a lavar los platos, los docentes les piden que les ayuden a guardar los juguetes y los niños piden a otros niños que les ayuden a columpiarse.

Pero —como bien sabe cualquiera que alguna vez haya pedido ayuda a un niño— no siempre quieren. Igual que los

clientes, los colegas o los consumidores, a la gente menuda no siempre le interesa hacer lo que otros quieren que hagan. Prefieren estar jugando a las construcciones, saltando en el sofá o desatando los cordones de todos los zapatos del armario.

Para intentar comprender cómo persuadir a niños y niñas (y al resto de la población), un equipo de científicos pidió a un grupo de edades comprendidas entre los cuatro y cinco años que hiciera algo que no les suele gustar: ayudar a ordenar. Se colocaba un montón de bloques de construcción en el suelo y se les pedía que los guardaran en una caja, y también que colocaran unas ceras de colores en un bote. Además, para dificultar la persuasión, los investigadores esperaban a que los niños estuvieran haciendo otra actividad (como jugar con sus juguetes o colorear) para pedirles ayuda, por lo que era de esperar que tuvieran menos interés aún en ayudar.

A algunos de los pequeños sujetos experimentales se les pidió directamente que ayudaran; se les recordó que ayudar es bueno y que consiste en ordenar las cosas o echar una mano a quien lo necesita.

Pero con otro grupo se probó algo distinto. Recibieron casi el mismo discurso sobre la ayuda y la forma de ayudar, pero hubo una cosa distinta: en vez de pedirles que «ayudaran», se les pidió que fueran «ayudantes».

La diferencia parece insignificante, tanto que podíamos no habernos dado cuenta; y en muchos sentidos lo es. Ambas peticiones tienen el mismo contenido (ordenar las cosas), y ambas incluían la palabra «ayuda» de una manera u otra. De hecho, la diferencia no está más que en el final de la palabra.

No obstante, aunque el cambio parezca baladí, la diferencia en el resultado fue enorme: pedir a los niños y niñas que fueran ayudantes, y no que ayudaran, multiplicó por tres su respuesta positiva.