

Gerald Zaltman:

“Las sorpresas pueden resultar amenazantes, pero en ellas se suelen encontrar la mayoría de las nuevas oportunidades”

Karen Christensen

Directora de *Rotman Magazine*.



Catedrático de Harvard y escritor, Gerald Zaltman explica en esta entrevista cómo aplicar las “metáforas profundas” a los productos y servicios, y por qué la mayoría de los negocios no logran ir más allá del pensamiento superficial.

Karen Christensen: Hay estudios que demuestran que, cuando se cuestiona nuestra forma de pensar, tendemos a resistirnos, y que esto ocurre sobre todo cuando nos vemos obligados a replantearnos no sólo *qué* pensamos, sino también *cómo* pensamos. ¿Por qué ocurre esto?

Gerald Zaltman: El *qué* pensamos se produce a nivel consciente, donde es más fácil que intervengan el espíritu crítico y la voluntad de actuar de forma justa. Sin embargo, el *cómo* pensamos se produce de modo inconsciente –al igual que ocurre con *cómo* hablamos–. El *cómo* pensamos tiene que ver con hábitos mentales y, por lo tanto, no está sujeto al control consciente que sí podemos aplicar, por ejemplo, a una opinión, una creencia o un hecho. El problema es que esta relativa falta de acceso al *cómo* pensamos nos impide evaluar y modificar nuestro modo de pensar.

Los hábitos mentales se desarrollan y se refuerzan a lo largo de extensos períodos de tiempo y por una gran variedad de circunstancias. Sus fundamentos neuronales se caracterizan por asociaciones que son mucho más sólidas que las que existen para los pensamientos sobre los que operan dichos hábitos. De hecho, estamos mucho más “enganchados” a *cómo* pensamos que a *lo que* pensamos. Dicho esto, hay que señalar que los hábitos mentales son inevitables y que normalmente nos benefician más que perjudican. La clave está en entender en qué consisten para que, cuando se produzca una situación concreta en la que esos hábitos no funcionen bien, sepamos qué es lo que hay que cambiar.

Un 95% de nuestros pensamientos se producen de forma inconsciente, una cifra verdaderamente impresionante. ¿Qué repercusiones tiene esto para el ámbito de los negocios?

Tiene varias repercusiones. En primer lugar, los gestores deben familiarizarse con el funcionamiento de la parte inconsciente de la mente –por ejemplo, con el papel que desempeñan las emociones en la toma de decisiones, la capacidad reestructora de la memoria, los niveles profundos en los que funcionan las metáforas, etc.–. En segundo lugar, deben desarrollarse herramientas de investigación que permitan ahondar en la mente inconsciente. Y, en tercer lugar, los gestores deben utilizar este conocimiento y estas herramientas de forma efectiva y apropiada desde el punto de vista social. En resumen, para conectar con la mente de los consumidores es necesario un enfoque muy diferente del que predomina actualmente.

Usted ha comentado que el 80% de todas las investigaciones que se llevan a cabo sobre los mercados sirve principalmente para reforzar conclusiones ya existentes en lugar de servir para desarrollar nuevas posibilidades. ¿A qué se debe esto?

Los seres humanos tienen una tendencia natural hacia la “confirmación”. Se preocupan más por determi-

Los gestores deben familiarizarse con el funcionamiento de la parte inconsciente de la mente, con el papel de las emociones en la toma de decisiones, la capacidad reestructora de la memoria, los niveles profundos en los que funcionan las metáforas, etc.

nar si una idea concreta es “buena” o “mala” que por descubrir qué otras buenas ideas pueden existir, que es la verdadera esencia de la investigación. Esta tendencia hacia la confirmación se puede apreciar en diversos aspectos, como, por ejemplo, en las ideas que se seleccionan o se dejan de seleccionar para ser corroboradas o evaluadas, o en el modo en que se plantean las preguntas o se analizan los datos. Esto puede deberse a presiones de tiempo, a falta de imaginación o a ambas cosas al mismo tiempo. La mayoría de los gestores no están formados para recibir sorpresas. Las sorpresas pueden resultar amenazantes, pero en ellas se suelen encontrar la mayoría de las nuevas oportunidades.

Usted ha dicho: “La mente, el cerebro, el cuerpo y el mundo exterior interactúan entre sí de modo dinámico; para entender a los consumidores debemos centrarnos en las interacciones entre las partes”. ¿Cómo se puede conseguir esto?

Lo que tenemos que hacer es acabar con la división de las disciplinas en compartimentos estancos, aunque para eso no existe una solución fácil ni rápida. La vida real no está organizada como lo están las universidades o las empresas. Es necesario ver más allá de las

disciplinas individuales y establecer conexiones entre ellas. A mí, cuando leo algo sobre psicología evolutiva o sobre los fundamentos neurológicos de las emociones, por ejemplo, me resulta útil preguntarme por qué le pueden interesar esas ideas a un sociólogo o a un antropólogo. Por ejemplo, ¿por qué a un neurólogo le puede interesar una investigación sobre la reciprocidad social? Es increíble la cantidad de conexiones directas que se pueden encontrar si uno se hace ese tipo de preguntas. No es sólo que un conjunto de ideas de una disciplina puedan servir de analogía para ideas de otra. Las conexiones van más allá y, muchas veces, un mismo tema se puede abordar desde diferentes "ventanas", cada una de las cuales puede ofrecer su propia perspectiva y su forma de entender un tema común.

¿Cómo podemos aprender a reconocer y utilizar esas "ventanas"?

Me gustaría poder dar la receta mágica: si existiera, no tendríamos muchas de las dificultades que tenemos hoy día en el mundo. Pero, aparte de eso, creo que sí hay cosas que se pueden hacer si partimos de la base de que nuestra mente es lo suficientemente curiosa. El mayor desafío no es conseguir que la gente utilice ideas de diferentes disciplinas, sino conseguir que integren estas disciplinas en su mente. Motivar a la gente para que sea lo suficientemente curiosa es de por sí un gran reto, ya que cada disciplina tiene su propio lenguaje.

Las personas ajenas a una disciplina tienen que estar dispuestas a aprender nuevos "lenguajes del pensamiento". Cada disciplina conlleva su propia barrera del lenguaje. No siempre es agradable leer artículos o trabajos de otras disciplinas, ya que suelen utilizar un lenguaje comprensible sólo para los doctos en la mate-

El mayor desafío no es conseguir que la gente utilice ideas de diferentes disciplinas, sino conseguir que integren estas disciplinas en su mente

ria. Como no ofrecen ningún incentivo para las personas ajenas a la disciplina, hace falta mucha motivación para ponerse manos a la obra y aprender el nuevo lenguaje.

En sus investigaciones ha defendido la idea de que personas muy diferentes utilizan un número relativamente pequeño de "metáforas profundas" iguales para dar forma a sus experiencias como consumidores. ¿Podría explicar esto?

Ése es el tema de mi nuevo libro. Todos nacemos con determinadas capacidades, como son las capacidades para el lenguaje, para las relaciones sociales, las emociones, etc. Una de estas capacidades consiste en el "punto de vista" que aplicamos a las cosas. Hay formas de ver el mundo que determinan nuestro pensamiento y nuestro comportamiento, ya sea complementando, eliminando o modificando de algún modo la información que adquirimos y utilizamos. Yo denomino a estos puntos de vista "metáforas profundas": son profundas porque son inconscientes y muy potentes, y son metáforas porque son una representación de algo. Siempre vemos las cosas "desde alguna posición"; las metáforas profundas se refieren a esa posición.

El caso es que, empíricamente, sólo hay un pequeño número de metáforas profundas básicas, al igual que, detrás de una cantidad inmensa de sentimientos diferentes, se esconden sólo unas cuantas emociones básicas (el miedo, la alegría, la pena, la rabia). Está claro que los factores ambientales –sobre todo los entornos sociales– son responsables de gran parte de la variaciones que se dan en la expresión de una determinada metáfora profunda.

¿Podría poner un ejemplo de una metáfora profunda?

Hay siete metáforas profundas fundamentales que describimos detalladamente en nuestro libro: la transformación, el viaje, el equilibrio, el recipiente, la conexión, el recurso y el control. Le voy a explicar una de las más complejas: el "recipiente". Los recipientes tienen dos funciones principales: guardan las cosas dentro o las dejan fuera. Pueden protegernos o atraparnos. Pueden ser abiertos o cerrados, y positivos o negativos. Consisten en estados físicos, psicológicos o sociales. Por ejemplo, podemos tener una buena forma física o carecer de ella; podemos estar inmersos en el buen humor o en el mal humor; podemos estar atrapados en la rutina o ser incapaces de liberarnos de un hábito adquirido. A veces queremos tener tiempo libre o adentrarnos de nuevo en una actividad o relación; podemos sentirnos vulnerables o seguros y a gusto con nosotros mismos, vacíos o satisfechos. Guardamos nuestro dinero, energía o buena voluntad. Los recuerdos son algunos de los recipientes más importantes porque en ellos almacenamos, literalmente, nuestras vidas e identidades.

¿Podría poner un ejemplo de una metáfora profunda que se utilice en el mundo de los negocios?

Un ejemplo muy reciente lo encontramos en los audífonos de Oticon. Esta empresa desarrolló un importante avance tecnológico en materia de audífonos, pero era consciente de que no conseguirían atraer clientes solamente con las características técnicas de los aparatos. Se dieron cuenta de que las metáforas profundas de "conexión" y "recipiente" influían en el pensamiento de los consumidores sobre los audífonos, es decir, eran el "punto de vista" o el "prisma" que utilizaba la gente cuando se encontraba con información técnica sobre un producto. Si utilizamos la metáfora del recipiente, podemos decir que la gente se sentía atrapada o enjaulada como consecuencia de su pérdida de audición, lo cual generaba una sensación de desconexión de su entorno social. Atendiendo a la metáfora de la "conexión", la gente se sentía señalada por el hecho de llevar un audífono, lo cual aumentaba más aún la distancia del resto de la gente.

En la publicidad, Oticon abordaba estas dos metáforas profundas mostrando un moderno audífono que



se escapaba de una jaula de pájaro. Junto a la imagen se podía leer: "Sé libre, no has de ser prisionero de nada, ni siquiera de la pérdida de audición". El anuncio también da a entender que el audífono se puede utilizar prácticamente como un accesorio, ya que está disponible en diferentes colores para combinar con el tono de pelo o de piel de cada persona y crear así un estilo personalizado. La publicidad también hace refe-

Debemos acabar con la división de las disciplinas en compartimentos estancos, aunque para eso no existe una solución fácil ni rápida

rencia a los avances tecnológicos, aunque lo que verdaderamente pone de relieve es la importancia social y psicológica de elementos concretos y cómo éstos encajan con los objetivos y valores vitales de los usuarios.

Usted ha manifestado que la mayor parte del pensamiento empresarial se ha quedado estancado en lo que sería el equivalente de "la parte de la piscina en la que no cubre". ¿Qué quiere decir con esto?

En el pensamiento empresarial de hoy día existe lo que yo llamo un "déficit de profundidad". Me refiero a una falta de reflexión pausada y de pensamiento atrevido e imaginativo basado en una información completa sobre el consumidor. Por ejemplo, muchos gestores aún siguen pensando en sus ofertas sólo en términos de las características del producto o servicio y de las consecuencias funcionales o riesgos y beneficios. Por supuesto que todos estos elementos son importantes, pero se quedan en la parte más superficial de la "piscina" del pensamiento posible. Pasan por alto las consecuencias socio-emocionales de estos riesgos y beneficios que, evidentemente, es lo que hace que tengan relevancia para el consumidor. Es más, no se preguntan *por qué* esas consecuencias sociales y psicológicas son importantes por sí mismas, es decir, qué relación guardan con los valores y los objetivos básicos del consumidor.

Estos elementos se encuentran en la parte más profunda de la piscina. Una vez que se llega a ella, es necesario desarrollar una historia coherente, un entramado de significado que integre estos diferentes niveles de entendimiento o pensamiento. Una historia en la que sólo figuren las características del producto o

servicio es una historia bastante superficial y no tiene muchas posibilidades de captar la atención de los consumidores.

¿Qué pasos iniciales se pueden dar para superar nuestro déficit de pensamiento profundo?

En el último capítulo de mi libro *Cómo piensan los consumidores*, explico diversas herramientas útiles para pensar con más profundidad; las denomino "palancas para el pensamiento creativo" y consisten, por ejemplo,

Sólo hay un pequeño número de metáforas profundas básicas, al igual que, detrás de una cantidad inmensa de sentimientos diferentes, se esconden sólo unas cuantas emociones básicas

en "hacer preguntas genéricas", "evitar el rechazo prematuro" y "pasarse de moda". Pero estos enfoques dan por hecho que los gestores ya disponen de la información adecuada sobre la que pensar.

En mi último libro sostengo que, para que el pensamiento profundo tenga éxito, el primer paso fundamental es conocer la mente inconsciente de nuestro consumidor, es decir, averiguar qué metáforas profundas está utilizando. Sólo cuando el gestor cuente con este conocimiento, podrá empezar a utilizar su propia imaginación y a vislumbrar nuevas soluciones para sus clientes. Entonces podrá ofrecerles "regalos" que antes no habían sido capaces de solicitar porque no sabían cómo articularlos o porque no se daban cuenta de que eran posibles. De modo que la primera pregunta que debemos plantearnos es: ¿Conocemos cuáles son las metáforas profundas de nuestros consumidores?

¿Existen suficientes ejemplos de personas que intentan llegar hasta lo más profundo del pensamiento?

Pensar en profundidad no es fácil. No se consigue simplemente con infinidad de comunicados internos e informes, participando en muchas reuniones y congresos y pasando horas interminables sentado en el despacho. Es necesario utilizar la imaginación de modo disciplinado y aplicarla al conocimiento profundo que se obtiene de los consumidores. Hay mucha gente ima-

ginativa y atrevida a la hora de pensar y asumir riesgos. Cuando trabajas con alguien de otra empresa o de otro equipo, enseguida te haces una idea sobre si se trata de un grupo divertido e interesante con el que te gustaría trabajar o si, por el contrario, son unos platas difíciles de aguantar. Enseguida se percibe la química intelectual y el dinamismo de la gente y si valen o no para adentrarse en profundidades. Hay mucha gente con ganas de saber más y verdaderamente motivados para emprender este viaje.

¿Las grandes empresas lo tienen más o menos difícil que las pequeñas para llegar al pensamiento profundo?

La experiencia que yo tengo es que no existen diferencias. Yo entiendo que una empresa grande no es más que un conjunto de empresas pequeñas. Puede haber departamentos o equipos muy imaginativos y dispuestos a profundizar en su pensamiento y otros que no lo sean tanto, sin importar el tamaño de la empresa.

Su trabajo defiende que la Psicología es uno de los aspectos más importantes del negocio y, sin embargo, no es una disciplina que se imparta en la mayoría de las escuelas de negocios. ¿Cuál es su opinión?

Creo que la Psicología es importante, pero no creo que sea más o menos importante que otras muchas disciplinas. Yo soy doctor en Sociología, así que por supuesto que creo que es importante. La buena noticia es que la Psicología y otras disciplinas ya están presentes en las escuelas de negocios dentro de algunos programas, todavía no como asignaturas propiamente dichas, pero sí que hay muchas facultades que están haciendo un esfuerzo por introducir la psicología y otras disciplinas de la conducta en sus planes de estudios. ¿Podrían hacerlo más a fondo? Sin duda alguna. ☺

«Gerald Zaltman: "Las sorpresas pueden resultar amenazantes, pero en ellas se suelen encontrar la mayoría de las nuevas oportunidades"». © Rotman School of Management. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Rotman Magazine* con el título "Questions for: Gerald Zaltman". Referencia n.º 3135.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 18461 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial