



## **Rose, Frank. Prefacio y “El giro narrativo” (cap. 1) *El mar en el que nadamos. Cómo funcionan las historias en un mundo basado en datos***

Traducción a cargo de María Victoria Carrizo para la cátedra de Comunicación Transmedia (FSOC - UBA)

### **Prefacio**

Crecí en una época diferente. Era mediados de los años 60 cuando estaba en la escuela secundaria, en las afueras de una pequeña ciudad en Virginia. Nuestra casa estaba en el campo, en una colina sobre el valle donde las Montañas Blue Ridge se encuentran con los Alleghenies. Era hijo único. A veces, por la noche, salía y contemplaba los bosques y los pastos de la ciudad que había debajo. Era una ciudad ferroviaria, la base de operaciones de Norfolk & Western, la línea que traía carbón de los campamentos mineros de los Apalaches y lo llevaba al mar. Se podían ver muchas luces allí abajo, luces de la calle, luces de tiendas, luces de casas, evidencia eléctrica de la actividad humana. Y aunque no podía verlas ni sentirlas, también era muy consciente de las señales que volaban por el aire: ondas de radio de las dos estaciones de televisión de la ciudad, llevando información de otras ciudades mucho más allá de mi vista.

Entonces sabía que quería estar donde vienen las señales, no donde van las señales. Así que hice lo único que se me ocurrió para empezar: me ofrecí como voluntario para el periódico escolar. En ese entonces, era dolorosamente tímido y pensé que, al menos, me daría una excusa para hablar con la gente.

Hoy, por supuesto, las señales vienen de todas partes. Son tan ubicuas como las luces fuera de mi apartamento en el bajo Manhattan. Las redes sociales están allí incluso para las personas que nunca escribieron para el periódico escolar. Pero más que eso, la idea de que te sentarías y consumirías pasivamente un artículo o un programa de televisión ahora parece anticuada. La tecnología digital cambia la forma en que contamos historias y la forma en que respondemos a ellas. Permite una interacción entre autor y audiencia que no existía en los medios de comunicación de masas. Borra la línea que hizo que la mayoría de nosotros fuéramos receptores pasivos durante más de un siglo.

Ese fue el tema de mi último libro, *The Art of Immersion*, publicado justo cuando estos cambios empezaban a tomar forma. Como periodista para *Wired* informando sobre medios de comunicación a principios de la década del 2000, podía sentir que algo estaba sucediendo. La primera pista real llegó cuando estaba entrevistando a James Cameron para un artículo sobre 3D. Estábamos en una prueba de sonido en Mel's Cité du Cinéma en Montreal, donde Cameron estaba presente para el rodaje de *Journey to the Center of the*

*Earth* de Eric Brevig, el primer largometraje realizado con el sistema de cámaras estereoscópicas recién inventado por Cameron. Cuando le pregunté sobre *Avatar*, que había estado en desarrollo durante años pero aún no había recibido luz verde, lo describió como una especie de "película de aventuras varoniles" al estilo de Edgar Rice Burroughs que existiría no solo en la gran pantalla sino en otras formas, formas que te permitirían profundizar más y más en la historia y su mundo. *Avatar*, dijo, sería "el tipo de fantasía en la que, como fanático geek, puedes lanzarte. Creo que el papel de este tipo de película debería ser crear una especie de complejidad fractal. El espectador casual puede disfrutarla sin tener que profundizar en los niveles secundarios y terciarios de detalle. Pero para un verdadero fanático, entras en un orden de magnitud y, ¡bum! Hay un conjunto completo de nuevos patrones."

Esta breve cita, esta noción de profundizar cada vez más, cambió mi forma de pensar sobre todo lo que estaba escribiendo. Pero al igual que no podría haber escrito *The Art of Immersion* sin mi experiencia en *Wired*, no podría haber escrito este libro sin los últimos años en la Universidad de Columbia. En 2014, cuando llegué a Columbia por invitación de David K. Park, entonces decano de iniciativas estratégicas, e Ira Deutchman, productor independiente de cine y entonces presidente del programa de cine de la Escuela de las Artes, pude continuar mi estudio de los medios digitales en un entorno académico en lugar de uno periodístico.

Pronto ocurrieron un par de cosas fortuitas. Primero, me asocié con Paul Woolmington, una de las personas más innovadoras en publicidad, para crear un programa de educación ejecutiva en narración de historias para personas que necesitan saber cómo funcionan las historias pero no son narradores profesionales: ejecutivos de marketing, por ejemplo. Y me uní al Digital Storytelling Lab de Lance Weiler, donde con su apoyo lancé un programa de premios que desecharía la idea de categorías: cine, televisión, publicidad, libros, lo que sea, y honraría los esfuerzos más innovadores en la narración en cualquier medio. La tecnología digital borra las distinciones, así que ¿por qué intentar aferrarse a ellas? Esa es la idea detrás de los Digital Dozen: Breakthroughs in Storytelling awards de Columbia, nuestra lista anual de las 12 historias habilitadas digitalmente más inventivas del año anterior. También es la idea detrás de este libro. Es por eso que, a medida que leas, te encontrarás moviéndote del cine a la televisión, al marketing, a la actuación en vivo, al periodismo y a los libros, y de nuevo.

Mientras tanto, el programa de educación ejecutiva ha evolucionado desde el seminario de un día que dirigí con Paul hasta un esfuerzo más ambicioso que he dirigido por mi cuenta desde que Paul regresó a la publicidad en 2016. Lo llamamos *Strategic Storytelling* porque se trata de...bueno, cómo contar historias que sean estratégicas, diseñadas para lograr una meta de una manera que sea a largo plazo y fundamental, en contraposición a corto plazo, inmediato y táctico.

Las historias tácticas son importantes, a veces críticas. Son lo que necesitas cuando una de tus plataformas de perforación de petróleo en el Golfo de México explota, matando a casi una docena de trabajadores e hiriendo a muchos más, y el posterior derrame de petróleo contamina 1300 millas de costa. Pero eso también es cuando quieres tener una o dos historias estratégicas en las que apoyarte. Tal vez tu organización tenga una maravillosa herencia que hable de la confianza construida durante décadas. O mejor aún, tal vez tengas

un historial de seguridad impecable y empleados que han hablado prolijamente y sin ser solicitados sobre tus esfuerzos para evitar que este tipo de accidentes ocurran. ¿No? ¿Todo lo contrario? ¿Y luego tu CEO se cansa y se frustra y dice "Quiero recuperar mi vida" en una entrevista televisiva?<sup>1</sup>

Eso es desafortunado, para tu empresa, para la administración de la firma, para los inversores. Es por eso que necesitas tener una estrategia narrativa de historias mucho antes de que el pozo de petróleo explote.

Leí un artículo en *The New Yorker* hace un tiempo en el que el escritor empezaba a divagar sobre los filósofos griegos. "Los apetitos los compartimos con los animales", escribió, resumiendo a Sócrates; "la razón es lo que nos hace humanos". Bueno, claro. La razón, en la medida en que la empleamos, parece ser exclusivamente humana. Pero también lo son las historias.

"El hombre—déjame ofrecerte una definición—es el animal narrador", escribió Graham Swift en *Waterland*, su meta-novela sobre un profesor de historia cuyos estudiantes están aburridos con la historia. "Dondequiera que va, quiere dejar atrás no un rastro caótico, no un espacio vacío, sino las reconfortantes boyas de señalización y las señales de sendero de las historias... Mientras haya una historia, está bien."

Dos cosas están sucediendo aquí. Una es la afirmación de que las historias nos dan patrones: nos consuelan al ayudarnos a hacer orden a partir del caos. La otra tiene que ver con esa palabra "animal". La narración puede ser única para los humanos: es difícil, aunque no imposible, contar historias sin lenguaje, pero las historias son producto de nuestros instintos animales. Tienen poco que ver con la razón y todo que ver con la emoción. La razón siempre ha sido una meta aspiracional. Cuando los humanos vivían más como otros animales—arquitectura y lenguaje y religión, sí, pero sin electricidad, sin aire acondicionado, sin viajes aéreos, sin teoría de gérmenes, sin anestesia, sin plomería interior, sin inodoros con descarga, caballos para llevarnos a lugares, excremento por todas partes—aquellos que podían permitírselo se esforzaban mucho para elevarse por encima del corral. La razón hacía el truco; también lo hacía la ropa exquisita en satén y encaje, que costaba más en términos pecuniarios pero mucho menos en esfuerzo mental. Ahora existimos por miles de millones en capullos de alta tecnología las 24 horas del día, usando, jóvenes o viejos, ricos o pobres, alguna combinación de jeans desgastados, camisetas y zapatillas de diseñador. No tenemos que preocuparnos por lo que nos separa de los animales porque el iPhone lo hace obvio. Finalmente podemos relajarnos, tal vez no completamente, pero al menos lo suficiente como para pensar en lo que está pasando con las historias.

---

<sup>1</sup> Esto es lo que ocurrió con BP cuando su Deepwater Horizon explotó frente a la costa de Luisiana y se hundió en abril de 2010. Lo que siguió no fue agradable. Ese octubre, después de que finalmente se tapara el pozo, el director ejecutivo fue reemplazado. Ocho años más tarde, tras extensas batallas legales, la empresa había acumulado unos 65.000 millones de dólares en costes legales y de limpieza. El precio de las acciones cayó de unos 60 dólares poco antes del desastre a menos de la mitad unas semanas después y aún no se ha recuperado.

## Parte I - EL GIRO NARRATIVO

A veces las cosas más extrañas provocan controversia. "Existen dos modos de funcionamiento cognitivo, dos modos de pensamiento", escribió el psicólogo Jerome Bruner en 1986, "cada uno proporcionando maneras distintivas de ordenar la experiencia, de construir la realidad." Paralelo al razonamiento lógico, Bruner estaba diciendo, existe otro modo de pensamiento que es mucho menos comprendido: lo que yo llamo "pensamiento narrativo".

William James había lo había dicho en 1878: "Decir que todo el pensamiento humano es esencialmente de dos tipos: razonamiento por un lado y pensamiento narrativo, descriptivo, contemplativo por el otro, es decir solo lo que la experiencia de cada lector corroborará." James fue el psicólogo estadounidense más eminente de su época, del mismo modo que su hermano Henry fue el novelista más destacado de Estados Unidos. Sin embargo, cuando Bruner hizo esencialmente la misma afirmación un siglo después, la novelista y filósofa Rebecca Goldstein, escribiendo en el New York Times Book Review, lo llamó una "afirmación verdaderamente radical." Parecía así entonces porque, en los años intermedios, la ciencia en gran medida se había cegado a las historias. Eran frívolas. Indignas de un estudio serio. Si vivimos "en un mar de historias", como dijo Bruner, la mayoría de los psicólogos habrían sido los últimos en saberlo.

Eminente en su campo pero relativamente poco conocido por el público en general, Bruner fue una de esas personas cuyas ideas moldean la cultura de maneras de las que la mayoría de nosotros apenas somos conscientes. Ya había respaldado una revolución en su campo, en la década de 1950, cuando como profesor en Harvard ayudó a liderar una rebelión contra el conductismo radical, entonces la escuela dominante en la psicología estadounidense. El conductismo, defendido por su colega de Harvard B. F. Skinner, buscaba limitar la psicología a lo que puede ser observado científica y empíricamente, es decir, el comportamiento. Rechazaba cualquier cosa tan vaga y borrosa como la mente, junto con conceptos relacionados como intenciones, creencias y deseos. En la visión de Skinner, la mente es una caja negra; los humanos, como cualquier otro organismo, solo pueden ser comprendidos adecuadamente a través de comportamientos objetivamente observables que diversos estímulos producen. Considerar cualquier otra cosa sería "no científico". El comportamiento humano se vuelve completamente predecible en tal esquema, el libre albedrío una ilusión. Somos máquinas de entrada y salida, nada más.

Skinner fue una figura imponente pero polarizante en el departamento de psicología de Harvard: poseedor de una cátedra prestigiosa, galardonado con la Medalla Nacional de Ciencia por el presidente Lyndon Johnson, autor de la influyente novela utópica *Walden Two* y del éxito de ventas de 1971 *Más Allá de la Libertad y la Dignidad*. O, como algunos de sus estudiantes menos admiradores lo llamaron, *Hacia la Esclavitud y la Humillación*.

Para este momento, sin embargo, el conductismo estaba en decadencia. La "revolución cognitiva" estaba bien avanzada en 1960, cuando Bruner lanzó el Centro de Estudios Cognitivos con otro colega de Harvard, George Miller. Donde los conductistas asumían que la mente era una caja negra, los psicólogos cognitivos como Bruner y Miller, junto con personas como Noam Chomsky y Marvin Minsky en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, presuponían mirar dentro, explorando los procesos de cognición (memoria,

lenguaje, percepción) para ver cómo funcionamos. El enfoque de Bruner también estaba arraigado en la noción de que hacemos sentido del mundo construyendo nuestra propia realidad. "Nada de lo que está allá afuera en el mundo está ahí en sí mismo", dijo una vez a un entrevistador. "Siempre lo estás construyendo."

Durante los sesenta y setenta, Bruner aplicó esta idea al desarrollo infantil y la reforma educativa. En 1972, alienado de Harvard por su tratamiento de los activistas estudiantiles durante la era de la Guerra de Vietnam, él y su esposa, Blanche, navegaron su yate a través del Atlántico con una pequeña tripulación y él asumió una cátedra en Oxford. A principios de los ochenta, cuando regresó a Estados Unidos para aceptar una cátedra en la New School for Social Research en Nueva York, estaba empezando a creer que nuestro concepto de realidad está moldeado, si no definido, por historias: que la realidad es una construcción, y la narrativa el principal medio de construcción.

El "giro narrativo", como este creciente interés en las historias llegó a conocerse en psicología, también fue un punto de inflexión para Bruner. Se estaba acercando a los 70 años en ese momento, con una larga historia de hacer afirmaciones radicales, y tendría otros 30 años para promover esta antes de morir en 2016. El conductismo hacía tiempo que había sido eclipsado; ahora estaba cuestionando a sus colegas psicólogos cognitivos, que tendían a rechazar cualquier cosa que pareciera "no científica", incluidas las historias. "¿Por qué somos tan intelectualmente desdeñosos hacia la narrativa?" exigió Bruner años después. "¿Por qué estamos inclinados a tratarla como una forma de pensar y hablar sobre lo que hacemos con nuestras mentes bastante chabacana, si no entretenida?"

Sin embargo, otros ya estaban empezando a hacer eco de la afirmación de Bruner. Oliver Sacks, el neurólogo inconformista, había afirmado en su éxito de ventas de los años 80 *El Hombre que Confundió a su Mujer con un Sombrero* que "cada uno de nosotros construye y vive" una narrativa que forma nuestra identidad. En 1989, el psiquiatra de Harvard Robert Coles publicó *El Llamado de las Historias*, que comienza con su propio relato de cómo aprendió la importancia de las historias. Como joven residente en el Hospital General de Massachusetts en Boston en la década de 1950, Coles cuenta que tuvo dos supervisores: un Dr. Binger, "vigorosamente analítico", y un Dr. Ludwig, cuyo enfoque en las historias de los pacientes lo hacía, astutamente, indiferente a los procedimientos estándar:

"Vamos a intentar formular este caso", exhortaba el Dr. Binger, y si yo dudaba, él estaba listo para intervenir, para mi placer y edificación. Era conocido como un brillante teórico, y me veía como el residente afortunado que, al principio de su carrera, estaba aprendiendo a seguir su ejemplo. El Dr. Ludwig era conocido como un buen tipo; también se le consideraba un poco lento, quizás pasado de moda... Sin embargo, "ese otro supervisor", como comencé a llamarlo en mi mente (el "otro" significando para mí una cierta divergencia gradual de su parte de la práctica predominante), seguía empujándome en una dirección diferente.

Diferente y, como Coles deja claro, mucho más productiva: pues fue la insistencia de Ludwig en escuchar la historia de un paciente problemático lo que permitió a Coles hacer un avance que había eludido a otros médicos durante años.

Para fines de los noventa, los neurocientíficos también estaban investigando la narrativa y cómo funciona. En unos pocos años, la visión de que contar historias era central para la experiencia humana se había vuelto tan arraigada que un disidente solitario se sintió obligado a clamar contra esta "nueva ortodoxia narrativa". Hoy tenemos no solo psicología narrativa, sino también medicina narrativa, criminología narrativa, incluso economía narrativa: como en *Economía Narrativa*, el libro más reciente del economista ganador del Premio Nobel Robert Shiller.

Shiller sostiene que las narrativas son críticas para comprender eventos económicos: los locos años veinte y la Gran Depresión, por citar dos ejemplos particularmente notables. Y no son solo las historias que la gente cuenta lo que importa, sino cuán virales se vuelven, cuán contagiosas son las ideas que expresan. Él ha sentido esto desde que se encontró con "Only Yesterday", el bestseller de Frederick Lewis Allen de 1931 sobre el desplome del mercado de valores, cuando era un estudiante universitario:

Después de leer el libro de Allen, me pareció que la trayectoria del mercado de valores y la economía, así como el inicio de la Gran Depresión, debían estar ligados a las historias, percepciones erróneas y narrativas más amplias de la época. Pero los economistas nunca tomaron en serio el libro de Allen, y la idea de la contagiosidad narrativa nunca entró en sus modelos matemáticos de la economía.

Al igual que los psicólogos, la mayoría de los economistas pensaban que las historias no merecían su atención.

Hoy, con artículos académicos que explican cómo las historias pueden influir en un jurado o alentar a los estudiantes universitarios holandeses a tener sexo más seguro o vender ciudades en conflicto como destinos turísticos, nos estamos acercando a lo que Bruner llamó "una 'psicología' de la literatura", un campo de estudio que tiene como objetivo descubrir, como él lo expresó, "lo que sucede cuando un lector entra en el Dublín de Stephen Dedalus" a través del portal que es Retrato del artista adolescente de James Joyce. Lo que los investigadores están encontrando es que parecemos entender las historias proyectándonos en ellas; que cuanto más nos proyectamos, más inmersos nos volvemos en la historia; y que cuanto más inmersos estamos, más probable es que la historia afecte nuestras actitudes sobre lo que trata la historia.

### **Asesinato en el Centro Comercial**

Una de las contribuciones más tempranas y fascinantes al estudio de la narrativa surgió a finales de los noventa de Melanie Green, una estudiante de posgrado en psicología social en la Universidad Estatal de Ohio. Green, ahora profesora en la Universidad de Buffalo del Estado de Nueva York, quería saber cómo las historias afectan la forma en que las personas sienten sobre el mundo que las rodea. Para averiguarlo, pidió a compañeros estudiantes que leyeran un relato espeluznante sobre una niña de nueve años llamada Katie, que fue elegida al azar y apuñalada hasta la muerte por un paciente psiquiátrico en un centro comercial suburbano de Ohio. La historia, llamada "Asesinato en el Centro Comercial", fue adaptada de un relato real en *Cómo morimos*, de Sherwin Nuland, un

bestseller y ganador del Premio Nacional del Libro sobre—bueno, cómo morimos. Nuland usó la historia para explicar la exanguinación—desangramiento. Era vívida y absorbente, aún más porque los horribles eventos eran narrados de manera desapasionada.

No todos los estudiantes que participaron en el experimento de Green vieron la misma versión de la historia. A algunos se les dio lo que parecía un recorte de periódico del Akron Beacon Journal y se les dijo que el apuñalamiento realmente había ocurrido. A otros se les entregó la misma historia, pero formateada como una reimpresión de una revista literaria llamada Akron Best Fiction, y se les dijo que era un cuento. A algunos se les preguntó de antemano sobre los temas que planteaba—si los pacientes psiquiátricos deberían estar permitidos salir sin supervisión, cuán probable es que ocurra violencia en lugares públicos, si vivimos en un mundo fundamentalmente justo. A todos se les preguntó sobre estos temas después de leer la historia. ¿Reaccionarían de manera diferente los lectores a quienes se les dijo que era una historia real en comparación con aquellos a quienes se les dijo que era ficción? ¿Reaccionarían de manera diferente aquellos que estaban profundamente inmersos en la historia en comparación con aquellos que lo estaban menos?

Para averiguarlo, Green y su asesor académico, Timothy Brock, tuvieron que determinar qué lectores estaban inmersos, o "transportados", para usar el término preferido por los psicólogos. La inmersión había sido observada en un contexto literario durante décadas, si no siglos. J. R. R. Tolkien se refería a ella como "el estado encantado". Pero los psicólogos fueron influenciados por Richard Gerrig, un científico cognitivo de la Universidad de Stony Brook en Long Island, quien introdujo la idea de la "transportación narrativa" en su libro de 1993, *Experiencing Narrative Worlds*. Los lectores que se pierden en un libro, los espectadores de cine que se sorprenden al ver las luces encenderse, los televidentes que se preocupan por lo que les sucede a sus personajes favoritos de telenovelas: "En cada caso", escribe Gerrig, "una narrativa sirve para transportar a un experimentador fuera del aquí y ahora".

Ahora, Green y Brock proponían medir hasta qué punto cuantificar el encantamiento. Comenzaron desarrollando una "escala de transportación" que desde entonces se ha convertido en una medida estándar de inmersión. A los participantes se les dieron 15 afirmaciones del tipo "Quería saber cómo terminaba la narrativa" y "Mientras leía la narrativa, tuve una imagen vívida" de una escena o personaje en particular. Para cada afirmación, se les pidió que clasificaran sus respuestas en una escala de siete puntos, desde "nada en absoluto" hasta "mucho".

Los hallazgos fueron inequívocos. Para las personas que leían sobre la niña pequeña siendo apuñalada, las puntuaciones de inmersión variaban de 31 a 99, de un máximo potencial de 105. Cuanto mayor era su puntuación, es decir, cuanto más transportados estaban por la historia, más probable era que dijeran que la gente estaba siendo apuñalada hasta la muerte en centros comerciales de Ohio de manera regular y que los pacientes mentales no deberían salir sin supervisión. Al pedirles que circularan los pasajes en el texto que sonaban falsos, los lectores que estaban transportados encontraron muchos menos que aquellos que no lo estaban. El hecho de que se les hubiera dicho que la historia era un hecho o una ficción no hizo ninguna diferencia.

## Negro Temprano o Negro Tarde

Otros investigadores han reportado resultados similares. Las personas que son transportadas por una historia tienden a ser menos críticas con las actitudes y creencias que la historia lleva consigo y es más probable que expresen esas mismas actitudes y creencias. Los “mensajes de promoción” como anuncios y editoriales pueden tener el efecto contrario. Cuando se desafían sus creencias, las personas a menudo endurecen sus posiciones sin importar cuán fuerte sea la evidencia, a menos que la persona que los desafía se parezca a ellos, en cuyo caso, según muestran las investigaciones, las personas encuentran el argumento menos amenazante e incluso pueden estar de acuerdo con él.

Con las historias, resulta que tendemos a responder al personaje principal de manera similar. Hoy en día, entre los psicólogos es bastante aceptado que mientras leemos o vemos una historia, esencialmente ensayamos lo que sucede en nuestras cabezas, un proceso que se ha comparado con una simulación por computadora. Se deduce que tenderíamos a asumir espontáneamente la identidad de un personaje principal, adoptando la mentalidad y perspectiva del personaje y subsumiendo las nuestras propias. Pero la forma en que se cuenta la historia puede marcar una diferencia crucial.

Esto fue demostrado por Geoff Kaufman, un investigador en Carnegie Mellon que en ese momento era candidato a doctorado en la Universidad Estatal de Ohio. Unos días antes de las elecciones primarias de 2008, Kaufman y su asesora académica, Lisa Libby, pidieron a un grupo de estudiantes universitarios que leyeran una historia sobre un estudiante que intentaba votar. El estudiante enfrenta todo tipo de obstáculos, desde la lluvia hasta problemas con el coche y largas filas en las urnas, pero aun así logra emitir su voto. A los sujetos de prueba se les asignó aleatoriamente una de las cuatro versiones de la historia: contada en primera persona o en tercera, y sobre un estudiante ya sea en la Universidad Estatal de Ohio, una universidad pública de 60,000 estudiantes en la capital del estado, o en Denison, una pequeña universidad privada de artes liberales en un pintoresco pueblo a media hora de distancia.

Cuando se contaron los resultados, quedó claro que aquellos que habían leído la historia en primera persona sobre el estudiante de Ohio State eran los más propensos a asumir la identidad del personaje principal. Pero la verdadera prueba llegó una semana después, cuando se les preguntó a los estudiantes en un seguimiento si habían votado el día de las elecciones. Los resultados fueron dramáticos: casi dos tercios de los que habían leído la historia en primera persona de Ohio State votaron, en comparación con el 43 por ciento de los que habían leído la historia en primera persona de Denison y solo una cuarta parte de los que habían leído una de las historias en tercera persona. Intrigantemente, el mejor predictor de quién votaría resultó ser qué tan estrechamente los lectores se identificaban con el personaje principal, lo cual correspondía a su vez con si habían leído la historia en primera persona de Ohio State o una de las otras. Kaufman diseñó dos estudios más para probar este factor de identificación. Para estos, tomó prestada una técnica narrativa del musical de Broadway de 1975 *A Chorus Line*. El espectáculo, que mostraba lo que sucede detrás de escena en tales producciones, presentaba a varios personajes que decían ser gays, pero siendo los setenta, cuando la homosexualidad aún era más ampliamente considerada una perversión que una preferencia, no lo revelaban antes de haber estado en el escenario el tiempo suficiente para conectar con la audiencia.



Kaufman dio a un grupo de estudiantes heterosexuales, varones, una de tres versiones de una historia para leer: una sobre un día en la vida de un estudiante que recibe una llamada de su novio en el primer párrafo, una en la que recibe una llamada de su novio aproximadamente a dos tercios del camino, y una en la que recibe una llamada de su novia. Otro grupo de estudiantes de pregrado, todos ellos blancos, recibió una de tres versiones de una historia completamente diferente, esta sobre un estudiante que se refiere a sí mismo con un nombre estereotípicamente negro en el primer párrafo, o con el mismo nombre más adelante, o con un nombre más comúnmente usado por blancos. Hacia el final de la historia, el estudiante adopta un comportamiento que podría considerarse hostil- por ejemplo, exige que le devuelva su dinero a un empleado de una tienda sin una buena razón. ¿Cómo reaccionarían los sujetos de prueba?

Exactamente como Kaufman esperaba que lo hicieran. Los heterosexuales que leyeron la historia "gay-temprano", como se la llamaba, eran significativamente más propensos a describir al personaje como afeminado. Aquellos que leyeron la historia "gay-tarde" eran tan propensos a identificarse con él como los que leyeron la versión en la que era heterosexual. Los lectores de "gay-tarde" también salieron con una actitud más favorable hacia los gays en general.

Los estudiantes blancos que leyeron la historia "negro-tarde" eran significativamente más propensos a identificarse con el protagonista que aquellos que leyeron la historia "negro-temprano". Eran menos inclinados a calificarlo como hostil que los lectores de "negro-temprano" y menos inclinados a expresar actitudes que son sutilmente racistas, como que los negros se vuelven demasiado exigentes en su lucha por la igualdad de derechos, o que los negros reciben más recompensas económicas de las que merecen. Para cuando se enteraron de que el protagonista era negro, ya lo habían aceptado, y la hostilidad que luego muestra llegó demasiado tarde para cambiar esa aceptación.

Los estudios de Kaufman sugieren que el prejuicio puede obstaculizar la inmersión, pero que la inmersión, una vez lograda, puede superar el prejuicio. También sugieren lo fácil que es manipular a las personas a través de la narración. Como dijo Tom van Laer, un narratólogo de la Universidad de Sydney, "nada es menos inocente que una historia."

## **Acoplamiento Neuronal**

Mientras tanto, Uri Hasson, un neurocientífico en Princeton, ha llevado a cabo una serie de experimentos involucrando películas y programas de televisión que parecen mostrar cómo funciona realmente el vínculo mental entre el narrador y la audiencia —el "acoplamiento neuronal", como él lo llama.

Hasson comenzó siendo algo así como un renegado. Sentía que no había manera de entender el cerebro sin entender cómo interactúa con otros cerebros en el mundo real. Pero si los psicólogos en los años ochenta eran reacios a aceptar la visión de Jerome Bruner de que las historias valían la pena ser estudiadas, eso era leve en comparación con la reacción que Hasson recibió dos décadas después cuando decidió averiguar cómo responden los cerebros a *El bueno, el malo y el feo*, el spaghetti western de Sergio Leone de 1966. La manera aceptada de estudiar los procesos cerebrales —la forma adecuada, en la opinión de

la mayoría de los científicos— era aislarlos en un entorno de laboratorio. "La filosofía era, cuanto más controlado el experimento, más era ciencia", explica Chris Baldassano, quien hizo un postdoctorado con Hasson en el Instituto de Neurociencia de Princeton antes de unirse al departamento de psicología en Columbia. "La idea de usar una película era una especie de herejía."

De hecho, Hasson argumenta, cuanto más controlado es el experimento, más limitados son los resultados. Utilizando imágenes por resonancia magnética funcional (fMRI), él y sus colegas encontraron que cuando una historia tiene éxito, activa las mismas partes del cerebro en diferentes oyentes, sincronizándolos entre sí.

En el estudio del spaghetti western, realizado cuando estaba en el Instituto Weizmann de Ciencias en Israel, encontraron que los cerebros de diferentes individuos tendían a responder a la película al unísono. En un estudio posterior en Princeton, comparó la actividad cerebral de personas viendo *El bueno, el malo y el feo* con la de un segundo grupo viendo un episodio de la serie de comedia de Larry David *Curb Your Enthusiasm* y un tercer grupo viendo un episodio de 1961 de *Alfred Hitchcock Presents*.

El programa de Hitchcock —"¡Bang! Estás muerto", el último en la serie dirigido por el propio Hitchcock— es un drama altamente de suspenso sobre un niño de seis años que está jugando con una pistola cargada que cree que es un juguete. Provocó respuestas similares entre los espectadores en más del 65% del neocórtex, una porción del cerebro más grande que en *El bueno, el malo y el feo*, y mucho más que *Curb Your Enthusiasm*. Esto, concluyen Hasson y sus colaboradores, sugiere que un maestro narrador —¿y quién mejor que Hitch?— es capaz de orquestar las respuestas de muchas regiones cerebrales diferentes en muchos espectadores diferentes, "encendiéndolas y apagándolas al mismo tiempo", lo que en el caso de Hitchcock "puede proporcionar evidencia neurocientífica de su notoriamente famosa capacidad de dominar y manipular las mentes de los espectadores."

Con el simple acto de contar una historia, me dijo Hasson, "Estoy haciendo que tu cerebro sea similar al mío". Esto tiene implicaciones serias. "¿Es algo bueno o malo sobre Hitchcock? ¿Es algo bueno que Hitchcock pueda controlar tu cerebro? Porque no deja nada a la ambigüedad."

## **Pensamiento Narrativo**

Si vivimos en un mar de historias, entonces el pensamiento narrativo significa ser conscientes del mar en el que nadamos. Significa darse cuenta de que las historias constituyen un modo de pensamiento distinto, uno que juega un papel tan central en la experiencia humana que cualquier persona que quiera vender algo, comunicar ideas, motivar a las personas o cambiar sus mentes, debería entender cómo funcionan. Y aunque el pensamiento narrativo se basa en gran parte en Bruner y sus seguidores, también se beneficia del ejemplo del "*design thinking*", un concepto que ha llegado a guiar la toma de decisiones en organizaciones grandes y pequeñas.

La esencia del *design thinking* es la resolución creativa de problemas. Los diseñadores enfrentan problemas todo el tiempo: cómo construir un teléfono inteligente que sea intuitivo y fácil de usar, cómo estructurar un sitio de compras para que la gente no lo abandone en frustración, dónde poner el interruptor de "encendido" o el botón de "comprar" para que la

gente pueda encontrarlos. El *design thinking* aplica técnicas que los diseñadores usan a problemas fuera del ámbito tradicional del diseño: cómo lograr que las personas sigan un régimen de medicamentos, o qué hacer sobre el aumento de la obesidad en los niños.

La idea ha existido al menos desde los años sesenta. Pero no fue hasta los noventa, cuando el profesor de ingeniería Rolf Faste y el profesor de diseño David Kelley se unieron en Stanford, que comenzó a ganar tracción fuera del campo del diseño. Kelley dirigía una pequeña firma en Palo Alto, la ciudad de Stanford, que creció a través de una serie de fusiones para convertirse en la firma global de diseño y consultoría IDEO. A lo largo de los noventa, Kelley y sus colegas sistematizaron su metodología en un proceso de cinco pasos: empatizar con el usuario, definir el problema, idear alrededor de él, prototipar una solución, probarla y luego comenzar de nuevo si es necesario. El proceso es amplio y lo suficientemente robusto como para aplicarse a casi cualquier problema.

El *design thinking* era ideal para el entorno empresarial de Silicon Valley, que valoraba la creatividad en un panorama competitivo y en rápido cambio. Un análisis del Instituto de Gestión del Diseño encontró que 16 empresas centradas en el diseño —Apple, Nike, Starbucks y Target, entre ellas— superaron colectivamente al S&P 500 en un 211 por ciento entre 2005 y 2015. Como lo expresó el director ejecutivo de IDEO, Tim Brown, "El diseño ahora es demasiado importante para dejarlo solo a los diseñadores".

Del mismo modo, contar historias es demasiado importante para dejarlo solo a los narradores. Todos somos narradores en el mundo digital, como lo éramos en la era preindustrial, antes de que la reproducción mecánica relegara a la mayoría de nosotros al papel de consumidores pasivos. Pero el pensamiento narrativo no es una clonación del *design thinking*. No hay un proceso de cinco pasos, y las historias no tratan de resolver problemas, sino todo lo contrario. La historia, señaló Bruner, "es un instrumento no tanto para resolver problemas como para encontrarlos... Algo sale mal, de lo contrario no hay nada que contar".

La relación del pensamiento narrativo con el *design thinking* es por analogía. Así como el pensamiento de diseño adapta las herramientas del diseño profesional para no diseñadores, el pensamiento narrativo adapta las herramientas de los narradores profesionales —novelistas, periodistas, cineastas— para ser usadas por no profesionales. Así como el pensamiento de diseño significa aplicar los principios del diseño a un nivel estratégico en lugar de uno puramente táctico, el pensamiento narrativo es un proceso a largo plazo que requiere el respaldo desde la cima. Es la diferencia entre enviar un comunicado de prensa y ver todo lo que hace tu organización como parte de una narrativa en curso, una que posiblemente puedas controlar.

## **El Apelativo Emocional de la Razón**

Una cosa más sobre el design thinking: este asume que aplicando el poder cerebral de la manera correcta podemos llegar a una solución óptima, en otras palabras, que hay una racionalidad básica en juego. El pensamiento narrativo no hace tal suposición.

Como especie, los humanos tienen una enorme inversión en la idea de que somos criaturas racionales, demasiado cerebrales para ser persuadidos por algo tan personal y emocional como una historia. No es difícil ver por qué. Las leyes de la razón forman un baluarte.

Nuestra capacidad para seguirlos es lo que separa a nuestro grupo de todos esos otros grupos: aquellos que no piensan correctamente. Desafortunadamente, nuestro apego a esta idea es mucho más emocional que racional.

Durante mucho tiempo, los economistas asumieron que somos "actores racionales", a pesar de las salvajes fluctuaciones del mercado de valores y la tulipomanía. Luego, alrededor de 20 años antes de la economía narrativa, surgió la economía del comportamiento: una fusión de la economía y la psicología cognitiva que comenzó cuando Daniel Kahneman y Amos Tversky, ambos psicólogos, irrumpieron en el campo y señalaron que los humanos no son tan racionales después de todo. Robert Shiller, el futuro autor de *Narrative Economics* y un notable narrador por derecho propio, evisceró aún más el concepto del actor racional en su libro del 2000 *Irrational Exuberance*, que predijo el colapso de las empresas puntocom que ocurrió, de hecho, el mismo mes en que se publicó. Unos años más tarde, a pesar de las advertencias puntuales de Shiller y otros, la burbuja inmobiliaria produjo una recesión global tan profunda que a los países les llevó años salir de ella. "Finalmente estamos comenzando a entender que la irracionalidad es la verdadera mano invisible", escribió Dan Ariely, autor del bestseller *Predictably Irrational*, en un artículo llamado "The End of Rational Economics". "Si los humanos fueran personajes de cómics", agregó entre paréntesis, "estaríamos más relacionados con Homero Simpson que con Superman".

Las personas en publicidad y marketing están llegando a la misma realización. En los años cincuenta, los ejecutivos de publicidad solían hablar de la "propuesta única de venta", el beneficio singular que, adecuadamente promocionado, daría a su producto una ventaja sobre todos los competidores. Incluso después de que la teoría detrás de esto cayera en desgracia durante la "revolución creativa" que sacudió a Madison Avenue en los sesenta, los mercadólogos continuaron obsesionados con la USP de su producto. Si el anuncio no promociona los beneficios del producto, insistían, era dinero desperdiciado. Sin embargo, psicólogos y neurocientíficos señalan que los compradores no son más racionales en sus elecciones de productos que en sus decisiones de inversión.

Nuestra comprensión de la emoción recibió un impulso con el bestseller de 1995 *Emotional Intelligence* del psicólogo y escritor científico Daniel Goleman. Al igual que Bruner había argumentado una década antes por el estudio del "modo narrativo de pensamiento", Goleman sostenía que necesitamos entender nuestras emociones si queremos entendernos a nosotros mismos. "Una visión de la naturaleza humana que ignore el poder de las emociones es lamentablemente miope", escribió. "Hemos ido demasiado lejos en enfatizar el valor y la importancia de lo puramente racional, de lo que mide el CI, en la vida humana. Para bien o para mal, la inteligencia puede llegar a nada cuando las emociones dominan".

Y puede ser efectivamente para bien o para mal. El coronavirus que comenzó a devastar el mundo en 2020 tuvo muchos precedentes: el SIDA en los ochenta, la pandemia de influenza de 1918-1919, la tuberculosis en el siglo XIX, la Peste Negra del siglo XIV. La pandemia de 1918 fue la primera en la que los humanos enfrentaron tales amenazas con algún conocimiento real de lo que las causaba o cómo se podían salvar vidas. Sin embargo, los científicos que habían avanzado en dicho conocimiento, como Ignaz Semmelweis, el médico húngaro que en la década de 1840 demostró famosamente que simplemente lavándose las manos los médicos podían evitar que sus pacientes murieran, fueron ridiculizados o ignorados por el establecimiento médico durante años antes de que sus

ideas fueran aceptadas. Así que tal vez no debería sorprenderme que la respuesta al coronavirus haya sido liderada en muchos países, incluido el mío, por personas que rutinariamente denigran la ciencia y niegan sus hallazgos.

Para ellos y para muchos otros, la enfermedad no es un hecho sino una historia. En *The Black Swan*, un libro que a menudo se cita para explicar la naturaleza aparentemente repentina del coronavirus, Nassim Nicholas Taleb escribe sobre la "falacia narrativa", nuestra "capacidad limitada para ver secuencias de hechos sin tejer una explicación en ellos", sin encajarlos en algún tipo de historia. Así hemos tenido la tuberculosis como un signifiante de la psique romántica de la víctima, el SIDA como un castigo de Dios, y quizás lo más bizarro de todo, el coronavirus como una conspiración contra Donald Trump. El cerebro es un órgano buscador de patrones, pero hay momentos en que casi cualquier patrón servirá, y lo que las historias carecen de lógica a menudo lo compensan con apelación emocional. La lucha entre la razón y la emoción rara vez es un concurso equitativo. El problema es que la razón, la ciencia, puede ofrecernos solución y salvación, mientras que la emoción solo conduce a más historias.

Eso es lo que sucedió con el coronavirus. Al igual que otros antes, esta pandemia fue acompañada por una "infodemia", un exceso de historias, muchas de ellas falsas y algunas que resultaron en enfermedades o muertes. Un equipo internacional de investigadores contó más de 2,300 casos de desinformación en las redes sociales solo en los primeros tres meses de 2020. Casi el 90 por ciento de estos eran rumores infundados sobre COVID-19 y supuestos tratamientos para él, como orina de camello mezclada con lima en Arabia Saudita o, en países occidentales, una llamada "Solución Mineral Milagrosa" que en realidad era lavandina. Cientos de personas murieron, miles fueron hospitalizadas y muchas quedaron ciegas por beber metanol. Luego estaban las teorías de conspiración: que el virus había sido diseñado en China como un arma biológica, o que fue creado como parte de un esquema de control de población, o que fue creado por la Fundación Bill y Melinda Gates para promover las ventas de vacunas. Se encontraron rumores y teorías de conspiración más prevalentes en los EE. UU. e India que en cualquier otro lugar del mundo.

A menudo, las historias más efectivas ni siquiera se registran como historias. Simplemente son como son. Creciendo en Virginia, que mi familia materna ha llamado hogar desde el siglo XVII, nunca pensé en cuestionar al soldado confederado en el patio del juzgado o las gigantescas estatuas de los líderes confederados en Monument Avenue de Richmond. Simplemente estaban... allí. No fue hasta que los activistas afroamericanos comenzaron a apuntar a tales estatuas hace unos años que las vi por lo que son: parte de un esfuerzo a gran escala para reescribir la historia de la Guerra Civil.

Usualmente, los vencedores escriben la historia, pero en este caso, los blancos sureños llevaron a cabo una campaña notablemente exitosa para *rebrandear* a la Confederación. En lugar de una insurrección liderada por propietarios de esclavos empeñados en evitar que Abraham Lincoln "aniquilara en efecto propiedades por valor de miles de millones de dólares", como lo expresó el presidente confederado Jefferson Davis en 1861, la guerra se transmutó después de la rendición en Appomattox en la "Causa Perdida", una campaña condenada pero noble para preservar un estilo de vida marcado por la caballería y los crinolinas. En lugar de una defensa pecuniaria de los derechos de propiedad, se convirtió en una defensa principista de los derechos de los estados. La "Guerra entre los Estados",

como solía llamarla mi madre, se convirtió en "la Guerra de la Agresión del Norte", una lucha para preservar un modo de vida agrario contra el Norte industrializado y rapaz. La esclavitud en esta narración era una institución extrañamente benévola, y no la verdadera causa de la guerra en cualquier caso.

La historia se contó a través de muchos medios, como tantas veces se hace. Alcanzó su apogeo en los años 30 con el lanzamiento de *Lo que el viento se llevó* y la publicación de la biografía reverente y en cuatro volúmenes de Robert E. Lee por Douglas Southall Freeman. Freeman, que vivía en una mansión de estilo revival de plantación en el West End de Richmond, se dice que saludaba cada vez que pasaba por la estatua de Lee en Monument Avenue. Pero mucho antes de eso, las Hijas Unidas de la Confederación (UDC) surgieron para conmemorar el valor confederado en piedra.

El Ku Klux Klan había sido erradicado en 1871, pero en 1915, *El nacimiento de una nación* de D. W. Griffith, el primer épico histórico en película, el primer blockbuster estadounidense, la primera película en ser proyectada en la Casa Blanca, una película que ridiculizaba a los esclavos liberados por comer pollo frito en el suelo del capitolio estatal y los demonizaba por atreverse a mancillar la feminidad blanca, provocó el renacimiento del KKK tanto en el Norte como en el Sur. La regeneración tuvo lugar en Stone Mountain de Georgia, que la UDC, con el apoyo de los líderes del Klan, se propuso transformar en un monumento confederado.

Para los negros, prevalecía la ley del linchamiento, cuerpos negros colgando de los árboles, colgados de puentes, colgados en la plaza del pueblo. La práctica fue defendida por ciudadanos tan respetables como el editor del periódico de Atlanta John Temple Graves, un entusiasta de Stone Mountain que en una conferencia pública en Chautauqua, Nueva York, elogió el linchamiento como "la restricción más severa, más fuerte y más efectiva que la época tiene para el control de la violación". Los negros, declaró Graves, son criaturas "de los sentidos, y con esta raza y con todas las razas similares el deseo de los sentidos debe ser contenido por el terror de los sentidos". Pero para los blancos, o al menos, los blancos protestantes, las amargas enemistades de la Guerra Civil estaban desapareciendo en una niebla de reconciliación. En el cincuentenario de la Batalla de Gettysburg, que dejó alrededor de 46,000 muertos o heridos en tres días, veteranos de ambos lados convergieron en el pequeño pueblo de Pensilvania para una recreación marcada no por la animosidad sino por los apretones de manos. Como una tarjeta de título en *El nacimiento de una nación* lo puso, "Los antiguos enemigos del Norte y el Sur están unidos nuevamente en defensa de su derecho de nacimiento ario".

Las historias han sido utilizadas como armas a lo largo de la historia. Solo entendiendo cómo funcionan, cómo pueden aprovecharse de las emociones, podemos crear mejores historias para contrarrestarlas.