
Lo que
vio
el perro



y otras aventuras

MALCOLM
GLADWELL

Los mejores reportajes del autor de los superventas *La clave del éxito* y *Fueras de serie*.

Sólo poniéndose en la piel de un perro, pensó Gladwell, podría destapar los secretos de César Millán, el «encantador de perros», capaz de calmar al animal más inquieto o enfurecido con un simple gesto. El ensayo que da título a este libro es un divertido y eficaz ejemplo del método gladwelliano, consistente en «mirar el problema con ojos ajenos».

Gladwell nos trae historias de todos los rincones del mundo moderno: investiga las agrídulces vidas de genios menores, audaces y obsesivos como el señor Heinz, responsable de que sólo exista un tipo de *ketchup* frente a docenas de variedades de mostaza; nos revela la trascendencia de la evolución del tinte capilar en la historia del siglo XX; compara los métodos de búsqueda de armas de destrucción masiva con los de detección del cáncer.

Autor de tres superventas que han dado un vuelco a nuestra manera de entender el mundo, Gladwell ha elegido los que consideraba sus mejores artículos, diseminados en distintos números de la mítica revista *The New Yorker* y nueva muestra de su insaciable curiosidad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Cubierta

Lo que vio el perro

Prólogo

1.^a parte. Obsesos, pioneros y otras variedades del genio menor

1. El vendedor ambulante. Ron Popeil y la conquista de la cocina estadounidense

2. El enigma del *ketchup*. Hoy en día hay docenas de mostazas. ¿Por qué el *ketchup* sigue siendo el mismo de siempre?

3. Volando se va. Cómo Nassim Taleb convirtió la inevitabilidad del desastre en una estrategia de inversión

4. Colores reales. El tinte para el pelo y la historia oculta de los Estados Unidos de Posguerra

5. El error de John Rock. Lo que el inventor de la píldora anticonceptiva no sabía de la salud femenina

6. Lo que vio el perro. César Millán y los movimientos del adiestramiento

2.^a parte. Teorías, predicciones y diagnósticos

7. Secretos a voces. Enron, la inteligencia y los riesgos del exceso de información

8. Murray valía un millón de dólares. Por qué hay problemas más fáciles de resolver que de gestionar

9. Un problema de imagen. Mamografías, fuerza aérea y los límites de la vista

10. Algo prestado. ¿Debería arruinarte la vida una acusación de plagio?

11. Líneas de puntos. La reforma de la inteligencia militar y sus paradojas

12. El arte del fracaso. Por qué unas personas se ahogan y otras son presa del pánico

13. *Blowup*. ¿A quién se puede culpar de un desastre como la explosión del *Challenger*? A nadie (y deberíamos acostumbrarnos)

3.ª parte. Personalidad, carácter e inteligencia

14. Maduración tardía. ¿Por qué asociamos genialidad con precocidad?

15. Probabilidades de éxito. ¿A quién elegimos cuando no sabemos a quién elegir?

16. Mentes peligrosas. El perfil criminológico, simplificado

17. El mito del talento. ¿Están sobrevalorados los listos?

18. La red del chico nuevo. ¿Qué nos dicen realmente las entrevistas de trabajo?

19. «Peleones». Lo que los *pitbulls* pueden enseñarnos sobre la delincuencia

Agradecimientos

Sobre el autor

Notas

A Henry y David

PRÓLOGO

1

De pequeño solía colarme en el estudio de mi padre y hojear los papeles de su escritorio. Mi padre es matemático. Con clara caligrafía anotaba a lápiz largas filas de cifras en papel milimetrado. Yo me sentaba al borde de su silla a contemplar aquellas páginas con maravillada perplejidad. Ante todo, me parecía milagroso que le pagaran por lo que entonces me sonaba a galimatías; y lo que es más importante, no podía asumir el hecho de que alguien a quien yo quería tanto hiciese a diario, dentro de su cabeza, algo cuyo sentido yo no alcanzaba ni a atisbar.

En realidad era una versión de lo que, según aprendería más tarde, los psicólogos llaman el problema de la otreidad. Los niños de un año piensan que, porque a ellos les gustan las galletitas, a mamá y a papá también deben gustarles: no han captado la idea de que lo que ocurre dentro de su cabeza es diferente de lo que pasa en las cabezas de los demás. El salto al entendimiento de que a mamá o a papá no tienen por qué gustarles también las galletitas es uno de los grandes hitos cognoscitivos del desarrollo humano. A los niños pequeños les fascina el descubrimiento de que hay por ahí otras mentes diferentes de la suya; y la verdad es que ni aun de adultos perdemos esa fascinación. (¿Por qué los niños de dos años son tan horribles? Porque ponen sistemáticamente a prueba la fascinante y para ellos completamente novedosa noción de que algo que les proporciona placer puede de hecho no dar placer a sus padres).

¿Qué es lo primero que queremos saber cuando conocemos a un médico en una reunión social? No es: «¿A qué se dedica?». Ya sabemos, más o menos, a qué se dedican los médicos. Lo que queremos saber es qué significa estar todo el día con gente enferma. Queremos saber *cómo* se siente alguien que ejerce la medicina, porque estamos seguros de que no tiene que ver con sentarse todo el día ante un ordenador, enseñar en la escuela o vender coches. No son cuestiones baladíes. La curiosidad sobre la vida interior y las tareas cotidianas de otras personas es uno de los más fundamentales impulsos humanos, el mismo que me empujó a escribir este texto que el lector tiene entre manos.

2

Todos los ensayos de *Lo que vio el perro* provienen de las páginas de *The New Yorker*, a cuya plantilla llevo perteneciendo desde 1996. Entre los incontables artículos que he escrito a lo largo de aquel periodo, éstos son mis favoritos. Los he agrupado en tres categorías. La primera sección versa sobre los obsesivos y aquellos a quienes me gusta llamar genios *menores*: no Albert Einstein ni Winston Churchill o Nelson Mandela u otros eminentes arquitectos del mundo en el que vivimos, sino gente como Ron Popeil, el vendedor del Chop-O-Matic, y Shirley Polykoff, famosa autora de la pregunta: «¿Lo hace o no lo hace? Sólo su peluquero lo sabe seguro». La segunda sección está dedicada a teorías, a los modos de organizar la experiencia. ¿Cómo deberíamos pensar en los sin techo, en los escándalos financieros o en un desastre como el incendio del *Challenger*?

La tercera sección está dedicada a cuestionar las predicciones que hacemos sobre la gente. ¿Cómo sabemos si alguien es malo, simpático o capaz de hacer algo realmente

bien? Como se verá, soy escéptico sobre la exactitud con que podemos emitir cualquiera de estos juicios.

En los mejores de estos ensayos, la cuestión no es lo que deberíamos pensar. Por el contrario, me interesa más describir lo que la gente que piensa en los sin techo, o en el *ketchup* o en los escándalos financieros piensa en realidad sobre los sin techo, el *ketchup* o los escándalos financieros. El desastre del *Challenger* me deja sin saber qué pensar. Para mí es un galimatías, líneas indescifrables, aunque muy claramente impresas, de cifras sobre papel milimetrado. Pero ¿y si miramos el problema con ojos ajenos, desde el interior de una cabeza ajena?

Así, por ejemplo, uno se encuentra con un ensayo en el que intenta entender la diferencia entre el ahogo y el pánico. Me lo inspiró el accidente aéreo mortal sufrido por John F. Kennedy hijo en julio de 1999. JFK Jr. era un piloto principiante enfrentado al mal tiempo que, como dicen los pilotos, «perdió el horizonte» y empezó a caer en espiral. Para entender lo que experimentó, me hice llevar por un piloto en la misma clase de avión que pilotaba Kennedy, con el mismo mal tiempo. El piloto empezó a dejarnos caer en espiral. No era un truco. Era una necesidad. Quería entender cómo se *sentía uno* al estrellarse con un avión así; porque para entender este accidente, no basta con saber lo que Kennedy hizo.

«Un problema de imagen» explica cómo interpretar las imágenes tomadas por satélites, como las que el Gobierno Bush creía tener de las armas de destrucción masiva de Saddam Hussein. Me metí en este tema tras pasar una tarde mirando mamografías con un radiólogo. De forma espontánea, éste dijo imaginarse que sus problemas para interpretar radiografías torácicas debían de parecerse mucho a los de la CIA para interpretar fotos de satélite. Yo queriendo meterme dentro de su cabeza y resulta que él quería meterse en la de los jefes de la CIA. Recuerdo que por un momento me invadió el vértigo.

Luego está el artículo que da título a este libro. Es un retrato de César Millán, el encantador de perros. Millán puede tranquilizar al animal más inquieto o enfurecido con sólo tocarlo. ¿Qué pasa por la cabeza de Millán cuando hace tal cosa? La pregunta me inspiró este ensayo; pero cuando iba por la mitad, comprendí que había una pregunta aún mejor: cuando Millán obra su magia, ¿qué pasa por la cabeza *del perro*? Esto es lo que realmente queremos saber: lo que vio el perro.

3

La pregunta que más me hacen es: «¿De dónde saca las ideas?». No se me da bien contestarla.

Por lo general salgo del paso con alguna vaguedad sobre las cosas que me dice la gente o algunos libros que me pasa Henry, mi editor, y suelen darme que pensar. A veces reconozco lisa y llanamente que no me acuerdo. Mientras preparaba este volumen, decidí intentar averiguarlo de una vez por todas. Por ejemplo, un artículo largo y algo excéntrico de este libro sobre por qué nadie ha inventado un *ketchup* capaz de competir con el de Heinz (¿cómo nos sentimos cuando probamos el *ketchup*?). Esta idea me la dio mi amigo Dave, que se dedica a los ultramarinos. De vez en cuando comemos juntos, y es el tipo de persona a quien se le ocurren cosas así (también tiene alguna que otra teoría fascinante sobre los melones, pero ésta me la reservo para otro momento).

Otro artículo, titulado «Colores verdaderos», se refiere a las pioneras del mercado de los tintes. Éste lo empecé porque de algún modo se me metió en la cabeza que sería divertido escribir sobre el champú (debía de andar mal de temas). Muchas entrevistas más tarde, una mujer del tipo Madison Avenue me dijo exasperada:

—¿Por qué demonios escribe sobre el champú? El tinte es mucho más interesante.

Tenía razón.

El truco para encontrar ideas consiste en convencerse de que cualquier persona o cosa tiene una historia que contar. Digo *el truco*, pero lo que en realidad quiero decir es *el desafío*, porque resulta muy difícil de hacer. Nuestro instinto humano nos dice que la mayoría de las cosas no son interesantes. Zapeamos por los canales de la televisión y rechazamos diez antes de decidirnos por uno. Vamos a una librería y hojeamos veinte novelas antes de escoger la que queremos. Filtramos, clasificamos, juzgamos. *Tenemos* que hacerlo. Hay tantas cosas ahí fuera... Pero el que quiera ser escritor, tendrá que combatir ese instinto a diario. ¿Que el champú no parece interesante? Pues ¡qué caray!, tendrá que serlo; y aunque no lo sea, debo creer que en última instancia me conducirá a algo que sí lo sea. El lector juzgará si es el caso.

Otro truco para encontrar ideas es entender la diferencia entre poder y conocimiento. Entre las personas que desfilan por este volumen muy pocas tienen poder, ni siquiera fama. A esto me refiero cuando digo estar más interesado en los genios menores. Quien quiera saber lo que ha ocurrido, que no empiece por arriba. Que empiece por el medio, porque en este mundo la gente del medio es la que saca el trabajo adelante. Mi amigo Dave, el que me enseñó lo del *ketchup*, es de éstos. Él ha trabajado con *ketchup*. Por eso sabe de qué habla. La gente de arriba tiene mucho cuidado con lo que dice. Y con motivo: tiene una posición y unos privilegios que proteger; y la prudencia es enemiga de lo interesante. En «El voceador de mercancías» el lector conocerá a Arnold Morris, quien un día de verano me voceó el «Dial-O-Matic», un rebanador de verduras, en su cocina de la costa de Jersey. Tras prometer mostrarnos la máquina de cortar más asombrosa que hubiéramos visto en la vida, cogió un paquete de especias para barbacoa y lo

usó como apoyo. «¡Fijaos bien!», decía sujetándolo en el aire como quien sostiene un jarrón de Tiffany.

Como quien sostiene un jarrón de Tiffany. Así es como se encuentran historias que contar en una cocina de la costa de Jersey.

4

De joven no quería ser escritor. Quería ser abogado, hasta que, en mi último año de instituto, decidí dedicarme a la publicidad. Me ofrecí a dieciocho agencias publicitarias de la ciudad de Toronto, de las que recibí otras tantas cartas de rechazo, que procedí a colgar de la pared en fila india (todavía las conservo por alguna parte). Luego consideré hacer estudios de posgrado, pero mis notas no eran suficientemente buenas. Solicité una beca para pasar un año en algún lugar exótico y fui rechazado. Escribir fue lo que terminé haciendo por eliminación, sencillamente porque tardé lo indecible en comprender que podía convertirse en un *trabajo*. Los empleos eran cosas serias y desalentadoras. La escritura era diversión.

Después de la universidad, trabajé seis meses en una pequeña revista de Indiana llamada *The American Spectator*. Me mudé a Washington DC, donde trabajé como autónomo durante unos años y acabé colaborando con *The Washington Post*, antes de pasar a *The New Yorker*. Por el camino, la escritura nunca ha dejado de ser diversión, y espero que se note en estas piezas. Nada me frustra más que ver a un lector airado diciendo: «No me lo creo». ¿Por qué se enfada? La buena literatura no triunfa o fracasa en función de su capacidad para convencer; al menos no la clase de literatura que se encuentra en este libro, que triunfa o fracasa en virtud de su capacidad de enganchar al lector, hacerle pensar, dejarle vislumbrar el interior de la cabeza

de otro... Aunque acabe llegando a la conclusión de que una cabeza ajena no es el lugar donde realmente le apetezca estar. He llamado a estos ensayos aventuras, porque eso es lo que quieren ser. Espero que el lector las disfrute.



Primera parte
OBSESOS, PIONEROS Y OTRAS VARIEDADES DEL GENIO
MENOR

*Para un gusano dentro de un rábano,
el mundo es un rábano.*



EL VENDEDOR AMBULANTE. RON POPEIL Y LA CONQUISTA DE LA COCINA ESTADOUNIDENSE

1

La extraordinaria historia de la parrilla-barbacoa Ronco Showtime comienza con Nathan Morris, hijo de un zapatero y cantor: Kidders Morris, que llegó de la Madre Patria a Estados Unidos en la década de 1880, instalándose en Asbury Park (Nueva Jersey).

Nathan Morris era vendedor ambulante. Se batió el cobre por ferias provincianas de calderilla en toda la costa atlántica, vendiendo cacharros de cocina fabricados por la Acme Metal de Newark. A principios de los años cuarenta fundó la N. K. Morris Manufacturing, fabricante de las rebadoras KwiKi-Pi y Morris Metric. Ya fuera porque corría la Depresión y las perspectivas laborales escaseaban, o quizás porque Nathan Morris hizo una demostración tan irresistible de las posibilidades de su nueva profesión, los miembros de su familia, uno a uno, se fueron sumando al negocio. Sus hijos Lester y Arnold «Cuchillo» Morris también se hicieron vendedores ambulantes. Nathan colocó a su cuñado Irving Rosenbloom, que con el tiempo haría una fortuna en Long Island con bienes de plástico, incluida una ralladora manual tan excelente que Nathan le rindió homenaje con su propia ralladora-picadora de cocina holandesa. Luego se asoció con su hermano Al, cuyos hijos voceaban su mercancía junto a un irlandés desgarbado que se llamaba Ed McMahon.

En el verano anterior a la guerra Nathan tomó como aprendiz a su sobrino Samuel Jacob Popeil. S. J., como lo conocían, se sintió tan inspirado por su tío Nathan que fundó la Popeil Brothers, con base en Chicago, y trajo al mundo el Dial-O-Matic, el Chop-O-Matic y el Veg-O-Matic. S. J. Popeil tenía dos hijos. El mayor era Jerry, que murió joven. El menor le resultará familiar a quien alguna vez haya visto un publlirreportaje de la televisión nocturna. Su nombre es Ron Popeil.

En los años de la posguerra muchas personas hicieron de la cocina el trabajo de su vida. Estaban los Klinghoffers de Nueva York (uno de los cuales, Leon, moriría trágicamente en 1985, durante el secuestro del buque *Achille Lauro*, cuando unos terroristas palestinos lo arrojaron al agua con su silla de ruedas). En los años cincuenta fabricaron la Roto-Broil 400, una parrilla para el hogar, que fue lanzada por Lester Morris. Estaba también Lewis Salton, que huyó de los nazis con un sello inglés de la colección de su padre que supo convertir en una fábrica de electrodomésticos sita en el Bronx. Aportó el Salton Hotray, una especie de precursor del microondas. Hoy la Salton, Inc. vende la George Foreman Grill, una popular parrilla.

Pero ningún rival llegó a hacer sombra al clan de Morris-Popeil. Eran la primera familia de la cocina estadounidense. Se casaron con mujeres hermosas, hicieron fortunas, se robaron mutuamente ideas y pasaron noches en vela pensando en el modo de cortar una cebolla sin más lágrimas que las que provoca la alegría. Creían que era un error separar el desarrollo de un producto y su comercialización, como hacían la mayor parte de sus contemporáneos; porque para ellos ambos procesos eran indistinguibles: el objeto que se vendía mejor era aquel que se vendía solo. Eran hombres animados, brillantes. Y Ron Popeil era el más brillante y animado de todos. Era el José de la familia, exiliado al páramo por su padre para acabar volviendo y ganando más dinero que el resto de la familia junta. Fue pionero en llevar a la