

La Frontera del éxito

The Frontier of Success

Carmen Arocha Mariño^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-8659-4000>

¹Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba.

*Autora para la correspondencia: carmen.arocha@infomed.sld.cu

RESUMEN

Malcolm Gladwell, autor del libro *The Tipping Point* (traducido como La frontera del éxito) en sus libros de divulgación combina historias interesantes con investigaciones de sociología y filosofía, atractivas y novedosas. En el libro deja ver que, el éxito radica en varios factores y que los fenómenos de éxito masivo se fundan en la conducta de tres clases de factores del entorno: los “enterados”, los “conectores” o transmisores y los “vendedores natos”, que desempeñan un papel decisivo en la difusión de los mensajes. Presenta ejemplos prácticos que exponen los rudimentos de la propagación de mensajes y los personajes que esparcen las nuevas tendencias. Estos factores son los que determinarán si un mensaje se convertirá en un fenómeno de masas, traspasando o no la frontera del éxito.

Palabras clave: epidemia; mensaje; *tipping point*.

ABSTRACT

Malcolm Gladwell, author of the book *The Tipping Point* (translated as *The Frontier of Success*) in his popular books combines interesting stories with attractive and novel sociology and philosophy research. In the book he shows that success lies in several factors and that the phenomena of mass success are based on the behavior of three types of environmental factors: the “insiders”, the “connectors” or transmitters and the “born sellers”, who play a decisive role in the

dissemination of messages. It presents practical examples that expose the rudiments of message propagation and the characters that spread new trends. These factors will determine whether a message will become a mass phenomenon, crossing the border of success or not.

Keywords: epidemic; message; tipping point.

Recibido: 20/08/2020

Aceptado: 24/08/2020

Sobre el autor

Malcolm Gladwell es un periodista, escritor, ensayista y sociólogo inglés. Nació en el Reino Unido en Fareham, Hampshire el 3 de septiembre de 1963. Su padre era un profesor de matemáticas, *Graham Gladwell*, y su madre *Joyce Gladwell*, una psicoterapeuta de Jamaica. Se trasladó y creció en Elmira, Ontario, Canadá, licenciándose en Historia en el Trinity College de la Universidad de Toronto en 1984. Se dedicó al periodismo, comenzando a trabajar en el *American Spectator*, y posteriormente como escritor científico en el *Washington Post*.⁽¹⁾ Más tarde, lo hizo en *The New Yorker*, publicando libros con un gran éxito económico y de público. Ha recibido varios premios y honores, y es Doctor Honoris Causa por la Universidad de Waterloo. Es autor de libros de carácter sociológico y psicológico, con especial atención a la psicología social. Entre sus publicaciones más vendidas están: *The Tipping Point* (2000) (traducido como *La clave del éxito*); *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (2005) (*Inteligencia intuitiva: ¿por qué sabemos la verdad en dos segundos?*); *Outliers* (2008) (*Fueras de serie: Por qué unas personas tienen éxito y otras no*); *What the Dog Saw: And Other Adventures* (2009) (*Lo que vio el perro: y otras aventuras*); *David and Goliath: Underdogs, Misfits, and the Art of Battling Giants* (2013) (*David y Goliat*).

Malcolm Gladwell tiene un don incomparable para interpretar nuevas ideas en el campo de las ciencias sociales y hacerlas comprensibles, prácticas y valiosas para las empresas y el público en general. Ha alcanzado tanto éxito haciendo esto,

que, en el 2011, la revista HR Magazine lo nombró uno de los “pensadores más influyentes”. Este galardón reconoce a los practicantes y pensadores que han tenido mayor influencia en el campo de la estrategia enfocada a la gente. Newsweek lo eligió entre el “Top 10” de los nuevos líderes de pensamiento de la década. Anteriormente, la revista Time nombró a Malcolm “una de las 100 personas más influyentes del 2005”. En el año 2009 y 2010, fue elegido entre los “Top 100 Global Thinkers” por la revista *Foreign Policy* y ocupa el puesto número diez en The Thinkers 50 del 2011.⁽²⁾

Este es el bestseller que convirtió al teórico social y redactor del *New Yorker*, *Malcolm Gladwell* en un nombre familiar.

Comentarios

En el libro *La frontera del éxito*⁽³⁾ el autor sobre el asunto tratado señala tres características que son fundamentales: 1. La capacidad de contagio y focalización de los factores implicados. 2. Que un conjunto de pequeñas causas provoca grandes y singulares efectos. 3. Que el cambio no se produce de manera gradual, sino drásticamente a partir de un punto crítico (*tipping point* o “punto de inflexión”) de no aumento: las epidemias empiezan y acaban bruscamente, y encuentran un cenit más allá del cual declinan en poco tiempo.⁽⁴⁾ Normalmente, se considera que el factor más importante al momento de propagar un mensaje, es el contenido. Así pues, serían de menor importancia elementos como el medio utilizado o las circunstancias presentes al momento de propagarlo. Sin embargo, hay buenas razones para pensar que, más allá de la importancia del propio mensaje, lo que permite que se propague como una epidemia y traspase la frontera del éxito (el *tipping point**) son ciertos detalles tales como: la persona que lo emite, el modo de transmitirlo y las circunstancias que envuelven la emisión del mismo.

Dentro de las observaciones que hace refiere conceptos que provocan al lector a pensar en aspectos cotidianos que muchas veces pasan inadvertidos, como, por ejemplo, que las campañas publicitarias efectivas, las tendencias de ropa, las formas de pensar y los cambios culturales se mantienen en nuestra conciencia e

influyen en la autopercepción. Habla de las “epidemias sociales” y los “contagios” sociales marcados por la propagación de tendencias o actitudes localizadas, como los *hipsters* que visten *Hush Puppies*. Estas epidemias provocan un cambio amplio, generan soluciones tanto conservadoras como “contrarias a la intuición” y redefinen lo que las personas pueden considerar normal.

Las teorías que plantea *Gladwell* y las historias de casos que cita apoyan su tema central: que el cambio significativo no siempre evoluciona lentamente. Puede ocurrir repentinamente y surgir de la influencia de unos pocos, selectos y bien conectados. Muchas editoriales recomiendan este clásico a aquellos que quieran comprender cómo los pequeños eventos desencadenan otros más grandes y cómo el cambio social alcanza un punto de inflexión.

La idea central del libro es muy sencilla, pero a la vez profunda, pues lleva a pensar que la mejor forma de entender los cambios ocultos de la vida cotidiana es tratarlos como epidemias. Las ideas, los productos, los mensajes y las conductas se extienden entre las personas igual que un virus. En *The Tipping Point*, La clave del éxito o la Frontera del éxito se podrían definir como punto de inflexión cuando algo único y/o concreto pasa a ser común y/o exitoso.

En el libro el autor trata sobre las epidemias y lo hace porque considera que tienen características que son necesarias para que cualquier evento salga de sus propias fronteras como lo hacen estas. Basado en eso expone tres reglas que deben cumplir:

1. *La ley de los pocos o de los especiales*. Basada en el poder que tiene un reducido grupo de personas que son las que hacen todo el trabajo. El factor clave es la naturaleza del mensajero que puede ser: Conectores (son hábiles para unir a las personas en un fin), Entendidos (expertos que tienen conocimiento y habilidades sociales) y/o Vendedores natos (convencen a las personas para que “compre” la idea que propone).

En esta regla presenta 2 casos de estudio. El primero habla de una cabalgata realizada en 1775 en la que participan dos personajes con un mismo mensaje y debían recorrer la misma distancia. Uno cabalgó hacia el norte y el otro hacia el

oeste, sin embargo, el resultado que hubo a partir del mensaje transmitido en ambos casos fue totalmente diferente dada las características de los emisores. El segundo caso muestra el ascenso de una compañía que se dedicó a producir zapatos para un determinado segmento de la población y para eso llevaron a cabo una gran campaña publicitaria con resultados impresionantes en la venta del calzado. Este éxito lo contrasta con una situación posterior desventajosa por la que pasó la compañía al descuidar un aspecto que era vital para cautivar a los consumidores del producto, con la consecuente caída de las ventas.

2. *El factor de pegajosidad o del gancho.* Nos ayuda a ver que existen formas específicas que se usan para que un mensaje contagioso sea fácil de recordar. Existe una forma muy simple de presentar el mensaje de modo que, en las circunstancias adecuadas, resulte irresistible. El problema es dar con ello.

En los dos casos presentados se comparan los resultados obtenidos en las respectivas campañas publicitarias que realiza cada uno en dos ocasiones el primero sobre vacunación antitetánica en estudiantes universitarios y el segundo en el enfrentamiento de un experto en mercadotecnia y una prestigiosa firma de publicidad para obtener la cuenta de Columbia Record Club y cómo un detalle de la forma del mensaje determinó el éxito de uno de ellos sobre el otro porque prendió más.

3. *El poder del contexto.* Cambios minúsculos pueden ser determinantes. El contexto puede ser tanto un lugar físico como un grupo social. Su fuerza radica en que la gente crea sus relaciones con la información nunca de una manera aislada, siempre están dentro de un contexto físico o social.

También en esta regla el autor presenta dos casos de estudio. Uno hace alusión al metro de Nueva York, donde la criminalidad se atajó con medidas basadas en mejorar el ambiente (evitar los graffitti, no permitir que se colara la gente, etc.) en vez de seguir estrategias aparentemente más resolutivas y serias. Es la teoría de “[arreglar las ventanas rotas](#)”, que es muy interesante, pero lo esencial es la

cuestión más general de que el ambiente determina los actos de las personas en mayor medida que la personalidad.

El otro caso fundamentado en la historia del buen samaritano compara dos grupos de estudiantes de un Seminario de Teología, con igual formación y preceptos religiosos, no obstante, dadas las circunstancias del contexto cada uno actuó de manera diferente a pesar de tener el mismo mensaje, lo que corrobora que fue más influyente el contexto que las convicciones.

Por último, dada lo importante que es para el sector de la salud que los usuarios, así como los prestadores, se movilicen para el alcance de determinadas metas sanitarias encaminadas al mejoramiento del estado de salud de la población, recomendamos a directivos, profesionales y estudiantes de Ciencias Médicas la lectura del libro “The Tipping Point” en su versión en inglés o “La frontera del éxito” en su traducción al español, o en su defecto lean el resumen ejecutivo de esa obra, de modo que aprecien como *Malcolm Gladwell* explica a través de ejemplos sacados de hechos cotidianos:

- Una nueva perspectiva sobre el éxito que, a través de los planteamientos del autor y otros de psicología relacionados con sus teorías, demuestra que hechos con poca importancia pueden tener grandes efectos y convertirse en un fenómeno de masas
- Las capacidades necesarias para identificar los factores que originan el punto clave que lleva a una epidemia social, en la que personas con habilidades comunicativas especiales, la adherencia y el contexto desempeñan un importante papel en el éxito de determinados empeños.

Transcripción de la reseña del libro

Cuando pensamos en el surgimiento de una idea, producto o conducta del consumidor, tendemos a hacerlo en forma de relación causa-efecto. Es decir, los resultados son directamente proporcionales al esfuerzo aplicado para lograrlo.

Según el concepto de *tipping point*, resulta mejor pensar en términos de epidemia. Una epidemia tiene tres características fundamentales:

1. Son muy contagiosas: UN pequeño grupo de personas pueden esparcirla en toda la población.
2. Pequeños cambios pueden tener grandes efectos, una vez que la epidemia se ha extendido.
3. Los cambios ocurren en forma dramática, y no en forma linear.

Para que su producto, servicio o idea alcance las proporciones de una epidemia, es necesario que vaya más allá de la frontera, o del *tipping point*, como lo hacen estas. Para ello, debe cumplir con tres reglas fundamentales, descritas a continuación.

Regla 1. La ley de pocos

Las epidemias sociales no se propagan por sí mismas, sino que dependen de tres tipos de personas con habilidades y personalidades especiales:

- Conectores: son personas muy hábiles para unir al mundo. Un buen conector:
 1. Conoce mucha gente: que cree en él.
 2. Conoce la gente que hace falta: gente influyente que pertenece a diversos grupos.
 3. Tiene mucha imaginación: y le gusta comprobar las cosas por sí mismo.
 4. Suele ser gregario y simpático.
 5. Es muy sociable: y le gusta estar en el centro de los acontecimientos.
- Enterados: estos son los especialistas en información. Son el tipo de personas al que recurrimos cuando tenemos un problema. Los “enterados” están constantemente buscando y compartiendo información: viven para conseguir el mejor negocio de sus vidas y que sus amigos se enteren de lo que han conseguido. Son muy sociables y todo les produce curiosidad. Las características de los enterados son:

1. Leen mucho: revistas, periódicos, libros, etc.
 2. Les encanta dar consejos: sin esperar nada a cambio.
 3. Asumen seriamente el desafío de dar buenos consejos.
 4. Se sienten motivados por ayudar y enseñar.
- Vendedores: estos son los convencedores del mundo. Los “vendedores” quieren que los demás actúen como les ha recomendado. Un vendedor efectivo:
1. Es naturalmente exuberante: la gente los encuentra divertidos y los escucha.
 2. Gusta de ayudar a los demás.
 3. Es encantador y carismático.
 4. Es apasionado: le encanta su trabajo.
 5. Sabe aprovechar todas sus habilidades y técnicas de persuasión.
 6. Es muy expresivo: y sabe transmitir ideas y pensamientos.
 7. Es gregario y simpático.

Tanto conectadores como enterados y vendedores son necesarios para desatar una epidemia. Las tendencias se propagan porque personas excepcionales las toman en cuenta y hablan de ellas a sus amigos.

Caso de estudio 1. *Paul Revere*

Una de las historias más famosas es la cabalgata a media noche desde Boston a Lexington del herrero *Paul Revere*. Esto sucedió el 18 de abril de 1775. En dos horas, *Paul Revere* cabalgó 13 millas y puso en alerta a los líderes coloniales de *Charlestown, Medford, North Cambridge y Menotomy*. La noticia se propagó como un virus y ya a la una de la madrugada había llegado a Massachusetts; a las tres a Sudbury; a las cinco a Andover; y ya a las nueve de la mañana había llegado a Ashby. Así pues, cuando los británicos finalmente marcharon a Lexington para

arrestar a *Jonh Hancock* y *Samuel Adams*, se toparon con una resistencia feroz. Y de ahí surgió lo que se conoce como la Revolución Americana.

A primera vista, este puede parecer el mejor ejemplo de cómo se propaga un rumor. La mayoría de las personas considera que el mensaje era tan extraordinario (“¡Vienen los británicos!”), que no había forma de que *Paul Revere* no lo transmitiera efectivamente. Sin embargo, dicha explicación pasa por alto otros hechos que sucedieron esa noche.

Mientras *Paul Revere* cabalgaba hacia el norte, su compañero de revolución, *William Dawes*, cabalgaba hacia el oeste. Llevaba el mismo mensaje que *Paul Revere*. *William Dawes* recorrió la misma distancia que *Paul Revere* y, sin embargo, cuando al día siguiente se constituyó el ejército para enfrentar a los británicos, no había nadie de los pueblos que aquel visitó.

Ahora bien, ¿por qué *William Dawes* fracasó? Si la propagación de un rumor depende del mensaje, ambos deberían haber tenido éxito. La diferencia es que *Paul Revere* era un conectador. Era muy sociable y gregario, y pertenecía a diversos círculos. Fue un ciudadano prominente y su tienda de platería era el sitio ideal para intercambiar información sobre la armada británica. Por el contrario, *William Dawes* no estaba bien conectado.

Cuando llegaba a un pueblo, no sabía qué puerta tocar. Así que hizo lo que pudo para propagar el mensaje, pero la gente no sabía exactamente qué hacer. En consecuencia, *William Dawes* no fue capaz de desatar una epidemia, a pesar de que tenía un mensaje muy importante.

Caso de estudio 2. *Airwalk*

A mediados de los años ochenta, dos emprendedores decidieron fabricar zapatos para los patineteros. Decidieron ponerle *Airwalk* a la compañía, inspirados por una pirueta aérea típica de los patineteros. La compañía se convirtió rápidamente en objeto de culto de los patineteros y en pocos años llegó a generar US\$ 13 millones anuales en ventas.

A principios de los años noventa, los dueños decidieron que querían expandir la compañía. Así pues, desarrollaron zapatos de surf, montañismo y ciclismo. En cuestión de cuatro años, las ventas de *Airwalk* pasaron de US\$ 16 millones a US\$

175 millones. La causa de este impresionante crecimiento no fue solo la expansión a nuevos mercados como tal, sino, además, una campaña publicitaria que permitió a *Airwalk* traspasar el límite del éxito.

La campaña antes mencionada consistía en una serie de imágenes que presentaban a personas utilizando los zapatos *Airwalk* de un modo singular. Las imágenes incluían, además, las nuevas tendencias e ideas que se estaban empezando a poner de moda. Por ejemplo, para entrar en sintonía con el interés por los extraterrestres, una de las imágenes presentaba a un joven conduciendo hasta Roswell, en Nuevo México, donde, al llegar, unos alienígenas le confiscaban los zapatos. De este modo, *Airwalk* logró posicionarse como una marca que estaba en contacto con la juventud, y las ventas volaron.

Pero, luego, en pleno apogeo de su popularidad, *Airwalk* cometió un grave error: dejó de enviar zapatos a las tiendas especializadas. Gracias a este simple movimiento, *Airwalk* dejó de ser la marca preferida de los jóvenes innovadores. Esto coincidió, además, con problemas de producción justo en la época de vuelta a clases. De modo que el mercado estaba desabastecido. En consecuencia, las ventas cayeron drásticamente.

Regla 2. El factor de pegajosidad

Así como es importante contar con la gente adecuada (conectores, entendidos y vendedores) para propagar una epidemia, es de suma importancia tomar en cuenta la naturaleza del mensaje transmitido. Las epidemias se desatan a partir de información que es pegajosa o notable. Para que un mensaje publicitario se vuelva pegajoso, la publicidad:

1. Los presentan una y otra vez.
2. Saturan los medios.
3. Lo relacionan con personajes famosos o incluyen elementos cómicos.
4. Hacen varias pruebas.
5. Gastan millones de dólares.

El único problema con estas aproximaciones es que hoy en día el estadounidense promedio está expuesto a unos 254 mensajes comerciales diarios. Además, hay millones de ciberpáginas en la Internet, más de 50 canales de TV por satélite o por cable, y millones de revistas. Lograr que un mensaje publicitario sobreviva en dichas condiciones es una tarea difícil. Pero la lección básica de la pegajosidad es que la información debe ser presentada de un modo que sea memorable e irresistible. Consideremos algunos casos de estudio:

Caso de estudio 1. Inyecciones antitetánicas

Un psicólogo social de la Universidad de Yale estaba haciendo un estudio que suponía convencer a los estudiantes de los años superiores de ponerse inyecciones antitetánicas.

Para tal fin, comenzó por repartir un folleto de siete páginas en el que se explicaban los peligros del tétano, la importancia de ser vacunado y la existencia de vacunas antitetánicas gratis en el centro de salud universitario.

Se hicieron dos versiones del folleto. Una versión contenía fotos a todo color de personas siendo vacunadas, y describía el tétano en términos emotivos y dramáticos. La otra versión era más sobria y no tenía fotos. Sin embargo, para sorpresa de todos, ambos folletos produjeron las mismas reacciones: solo 3 % de los estudiantes se puso la vacuna antitetánica.

Al año siguiente, el experimento se realizó en los mismos términos, salvo que en esta oportunidad se incluyó un mapa del campus universitario en el que el centro de salud había sido resaltado con un círculo. Aunque se obtuvieron de nuevo los mismos resultados con las dos versiones del folleto, esta vez se vacunaron 28% de los estudiantes.

Caso de estudio 2. Caja dorada

En 1970, *Lester Wunderman*, un experto en mercadotecnia directa, y *McCann-Erickson*, una prestigiosa firma de publicidad, entablaron una batalla por ver quién se ganaba la cuenta de Columbia Record Club. Así pues, *Lester Wunderman* propuso una competencia: *McCann* pondría avisos comerciales en televisión,

mientras que él haría avisos impresos; quien finalmente lograra una mejor respuesta, se quedaría con toda la cuenta de Columbia.

Aunque *McCann* estaba segura de que la mayor efectividad de la televisión rendiría sus frutos, los impresos de *Lester Wunderman* generaron un incremento de 80 % en los negocios de Columbia, mientras que la estrategia de *McCann* solo generó un incremento de 20 %.

¿Cómo logró *Lester Wunderman* dicha hazaña? En la esquina superior derecha de los cupones de pedido, *Lester Wunderman* había impreso un pequeño baul dorado. Luego, dijo en sus anuncios comerciales que quien encontrara en un cupón una caja dorada, recibiría gratis el disco que quisiera (al inscribirse). Esto generó inmediatamente un frenesí que le dio la ventaja a *Lester Wunderman*.

Regla 3. El poder del contexto

Las epidemias son muy sensibles a las circunstancias y condiciones presentes. En otras palabras, ciertos factores pueden determinar si la epidemia traspasará el límite del éxito, se revertirá o será redireccionada. ¿Por qué? Porque la propagación de una epidemia depende en buena medida de lo que piensa la gente, y esto último es a su vez producto de las circunstancias.

Asimismo, lo que la gente piensa depende de lo que piensan los demás. La propagación de epidemias está muy relacionada con la dinámica de grupos.

Los grupos fomentan la propagación de epidemias de varias formas:

1. Magnificando la importancia de una idea: porque brinda la sensación de que todo el mundo está hablando de lo mismo.
2. Ayudando a simplificar una idea: esto permite que todos los miembros sean capaces de lidiar con la información.
3. Creando ambientes: en los que se fomenten o condenen ciertas ideas.

Muchos piensan que, para comenzar una epidemia, mientras más grande sea el grupo, mejor. Sin embargo, muchas organizaciones han descubierto que, para cualquier estructura organizacional, el tamaño ideal es de alrededor de 150

participantes. Más allá de esta cantidad, existen impedimentos estructurales que afectan la habilidad de pensar y actuar como una sola voz (se forman sub-grupos o clanes, la gente se distancia, etc.)

Caso de estudio 1. Teoría de las ventanas rotas

Nueva York, al igual que muchas otras ciudades, tuvo un serio problema de criminalidad. Sin

embargo, en los años noventa, dos criminólogos desarrollaron la Teoría de las ventanas rotas, cuyo postulado fundamental era que el crimen es el resultado del desorden. Así pues, si la gente ve un edificio con un vidrio roto que nadie repara, concluirá que a nadie le importa. Más temprano que tarde, habrá más vidrios rotos y así se propagará el desorden.

Para el caso del subterráneo de esa ciudad, se estimó que la clave para disminuir la criminalidad, era eliminar los graffitti. La limpieza duró 7 años, comenzando en 1984. Se limpiaron todas las estaciones. Los trenes se limpiaban de inmediato en las estaciones terminales. La criminalidad disminuyó dramáticamente.

Caso de estudio 2. La prueba del buen samaritano

Dos expertos de Princeton decidieron llevar a cabo un experimento inspirado en la historia del buen samaritano contenida en el Nuevo Testamento. Según la historia bíblica, un hombre que había sido robado y golpeado fue acogido por un samaritano - un miembro de una minoría étnica despreciada.

Los expertos escogieron a varios integrantes del Seminario de Teología de Princeton, y asumieron que, puesto que estos estudiantes estaban interesados en llevar una vida religiosa, estarían predispuestos a ayudar a los demás. Entonces, se le asignó a cada participante la tarea de presentar la parábola del Buen Samaritano a un grupo de personas influyentes que estaban en otro edificio. Sin embargo, a cada participante se le dio una de las siguientes dos instrucciones:

1. “Se está haciendo tarde, apúrate, ve al otro edificio y empieza la presentación”.
2. “Hay tiempo de sobra, puedes ir en cualquier momento”.

En el camino entre los dos edificios, había una persona que simulaba sentirse muy mal: tosía, hacía ademanes de malestar, etc. Los psicólogos querían ver si los estudiantes de teología pondrían o no en práctica sus creencias.

Los resultados del experimento fueron sorprendentes. Del grupo de estudiantes a los que se les dijo que se apuraran, solo 10 % se detuvo a ayudar a la persona. Del otro grupo, 63 % se detuvo a ayudar al actor.

Los que estos casos revelan es que a veces es más importante y más influyente el contexto en el que hacemos las cosas que nuestras propias convicciones.

(*)Tipping point

El título original del libro es tipping point, o punto de ladeo. Es un término acuñado por quienes estudian las epidemias; se refiere al punto en el cual un virus o una epidemia alcanza masa crítica. Una vez alcanzado este punto, la epidemia experimenta un crecimiento repentino y dramático, de la noche a la mañana.

Otra forma de ilustrar el concepto es imaginar una viga completamente equilibrada sobre un punto en el centro de la misma. Al presionar hacia abajo por un extremo, el otro sube. Sin embargo, al hacer lo mismo en un punto más cercano al centro, el resultado es menos efectivo. El tipping point es el punto intermedio, a partir del cual la efectividad del esfuerzo cambia dramáticamente.

Referencias bibliográficas

1. Gavilán I. Las razones del éxito según Malcolm Gladwell. Tema 7 The Dream-Theme personalizado por Ignacio G.R. Gavilán. 2016 [acceso 21/08/2020]. Disponible en <https://ignaciogavilan.com/las-razones-del-exito-segun-malco/>
2. Grupo de Desarrollo Gerencial. Resumen ejecutivo de La frontera del éxito. La Habana: ENSAP; 2019. p. 262-66.
3. Libedinsky J. Malcolm Gladwell: esfuerzo, genio y otras razones del éxito. Argentina: La Nación. 2019 [acceso 21/08/2020]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/malcolm-gladwell-esfuerzo-genio-y-otras-razones-del-exito-nid1086575/>

4. S. A. Biografía de Malcolm Gladwell, escritor. 2019 [acceso 21/08/2020]. Disponible en <https://www.greelane.com/es/humanidades/literatura/profile-of-malcolm-gladwell-851807/>

Conflicto de intereses

La autora declara que no presenta conflicto de intereses.