

ÍNDICE

PRÓLOGO de Kevin Duncan	9
INTRODUCCIÓN	11
PRIMERA PARTE: ESTRUCTURAS A MEDIDA	
Presentar sistemas	16
Presentar procesos	20
Presentar infografías	24
SEGUNDA PARTE: ESTRUCTURAS GENÉRICAS	
Estructuras y gráficos comunes	30
Gráficos	36
Metáforas, analogías y símiles visuales	40
Mecanismos visuales	44
Mecanismos de acoplamiento	46
TERCERA PARTE: ELEMENTOS VISUALES	
Colores	50
Contornos	52
Líneas y flechas	54
Emoticonos	58
Formas expresivas	60
Líneas y distancias	62
Antropomorfismos	66
Imágenes, palabras y nombres	70
CUARTA PARTE: CONCEPTOS ESENCIALES	
Consideraciones conceptuales	74
La visión del observador	76
El tamaño	78
Proximidad y distancia	80
Arriba/abajo y derecha/izquierda	82
La escala	86

El estilo	88
Orden y secuencia	90
Representar distancias conceptuales	92
El movimiento	94
El tiempo	96
La similitud	98
La simetría	100
La comparación y el contraste	102
La densidad de la información	104
Captar la atención con construcciones y animaciones	106
RESUMEN Y DESPEDIDA	109
SOBRE EL AUTOR	111



PRÓLOGO

Estaba a 90 metros del suelo la primera vez que vi a Mark.

En serio.

Di una charla en el piso 33 del Centre Point en Londres y él me asaltó cuando acabé.

La charla trataba sobre cómo ganar un debate usando diagramas y dibujos.

Mark dijo: «Soy un gran aficionado a las imágenes. Las utilizo un montón».

O algo parecido.

Comenzamos a hablar y pude percatarme de que él estaba siendo bastante modesto.

Lo cierto es que este hombre es un experto en comunicación visual.

Me preguntó si podía darle algún consejo sobre cómo publicar un libro sobre este tema.

Le dije que sí podía.

Y aquí está.

Se basa en una verdad fundamental y tiene importantes implicaciones para cualquier negocio moderno.

Si realmente quieres convencer a alguien, haz un dibujo interesante.

Si quieres simplificar un producto altamente tecnológico, conviértelo en una imagen.

Si quieres que todos los miembros de un equipo de ventas comprendan lo que estás haciendo (lo has adivinado), dibújalo.

Mark explica esta extraordinaria disciplina de una forma que la gente normal como tú y como yo podemos entender.

No es necesario que seas un artista de nivel mundial para poder hacerlo.

Ni siquiera es necesario que seas un aficionado.

Simplemente sigue los pasos que te indica y podrás revolucionar la forma en que realizas prácticamente cualquier presentación.

Vamos a dejar de dar vueltas y empecemos a dibujar.

Kevin Duncan, autor de *El libro de los diagramas*

INTRODUCCIÓN



Desde las primeras pinturas realizadas por el hombre en las cuevas hace 40.000 años hasta los iconos y señalizaciones que pueden verse en cualquier aeropuerto internacional en el siglo XXI, el mundo está repleto de formas de comunicación visual hechas por el hombre. Comunicación visual para comunicadores y pensadores visuales. Eso somos tú y yo...

Este libro está diseñado para que la gente que (de nuevo, como tú y yo) prefiere presentar sus ideas con señales visuales, formas y gráficos (además de palabras y números) pueda utilizarlo como una especie de guía. Es indiscutible que la forma más efectiva de asegurarnos de que los demás comprenden nuestras ideas es mediante la utilización de una ayuda visual que apoye nuestras explicaciones escritas u orales. Como reza el dicho, una imagen vale más que mil palabras.

En el caso de aquellos que no hemos recibido formación reglada en diseño gráfico, parece ser que nuestra perspectiva en lo referente a la presentación de ideas en el mundo laboral ha estado condicionada por el omnipresente PowerPoint y su compañero de

fechorías el Asistente de presentaciones: unas cuantas palabras (organizadas en listas con viñetas jerárquicas) junto con imágenes (sacadas de la galería de gangas de imágenes predefinidas) normalmente organizadas en un gran número de diapositivas.

Mi trayectoria personal se enmarca en el mundo de las ventas, el liderazgo y aprendizaje y el desarrollo; la mayor parte del tiempo la he dedicado a presentar y vender ideas, estrategias, conceptos, planes y propuestas. En algún momento hace unos 15 años, realicé una transición natural hacia el uso de dibujos visuales, gráficos, listas, ilustraciones y maquetas; me ayudan a transmitir mis ideas y a persuadir a los demás para que vean y acepten mi punto de vista.

Este libro pretende ayudarte a que tú hagas lo mismo. Espero poder animarte a que introduzcas la creatividad en la forma en que presentas tus ideas, tu punto de vista y, en definitiva, a ti mismo.

El libro es de pequeñas dimensiones y puedes leerlo rápidamente en su totalidad o por partes, puedes hojearlo, retomar, dejarlo a un lado, prestarlo, tomarlo prestado, cuidarlo o, incluso, dejarlo sobre la mesa para utilizarlo como posavasos... 😊

Aunque no pretendo que sea el libro de la comunicación visual (dejaré eso para personas como el pionero de la visualización de datos Edward Tufte y otros que poseen un conocimiento y experiencia mucho mayores que yo), seguro que sois muchos los que podréis utilizarlo a la hora de desarrollar vuestro propio estilo, repertorio y herramientas visuales. Puede que algunos sólo lo utilicen como un simple libro de estándares y reglas (aunque este tipo de libros no existen), pero espero que para la mayoría sirva como guía de consulta cuando busquéis ideas o cuando consideréis las diversas opciones disponibles para transmitir las vuestras propias.

He utilizado una tableta gráfica para poder dibujar a mano las ilustraciones y ejemplos del libro porque esa es la forma en que prefiero trabajar. Pero puedes utilizar un bolígrafo, un ratón, un marcador o lapicero para anotar tus propias ideas. Lo hagas como lo hagas, simplemente recuerda que no se trata de arte, sino de tus ideas. Ellas son las que cuentan.

Recuerda siempre que **el verdadero valor de la comunicación visual reside en su capacidad para ayudarte a presentar tu historia, sin limitarte a contarla simplemente.**



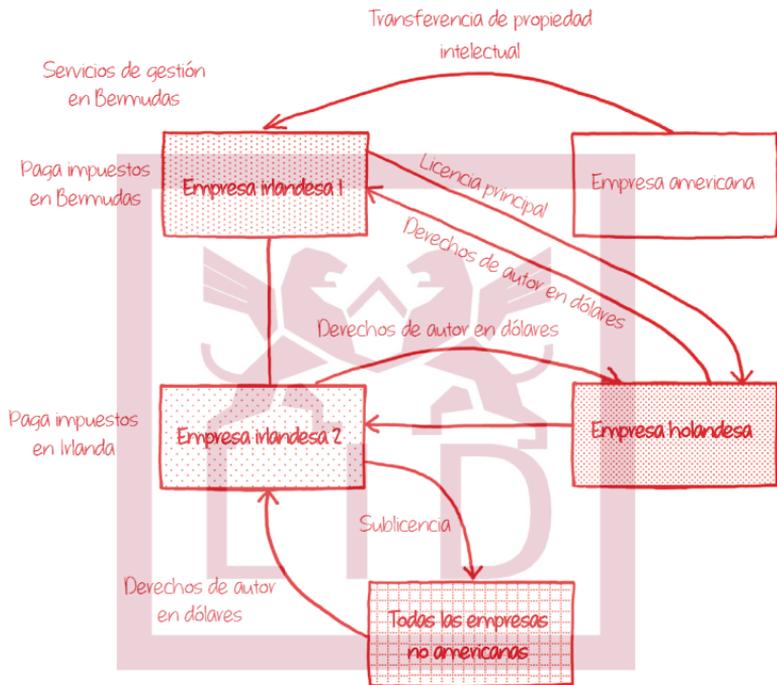


PRIMERA PARTE



ESTRUCTURAS A MEDIDA

PRESENTAR SISTEMAS



Un sistema es un conjunto de partes o elementos independientes unidos de alguna manera. Las conexiones entre las partes pueden ser físicas y objetivas (como en el caso del diagrama de un motor de combustión interna o de nuestro sistema solar) o conceptuales y subjetivas (como en un diagrama sobre cómo la presión del grupo puede influir en el pensamiento, comportamiento y actuación de los individuos). O puede tratarse de una mezcla de

ambos tipos (como, por ejemplo, el diagrama de una nueva red de ordenadores y la forma en que activará a los trabajadores y posibilitará nuevas capacidades), una parte de *hardware* y otra parte de *software*.

Tanto el sistema de pensamiento como el sistema de ingeniería (con sus herramientas visuales e ilustrativas) se han desarrollado rápidamente desde la década de los ochenta y han sido clave para los increíbles avances que han experimentado la informática, las finanzas, la globalización, la política social, Internet, la World Wide Web y los medios de comunicación sociales, entre otras cosas.

Una vez que los individuos y los equipos son capaces de pensar de forma sistémica, pueden comunicarse sus pensamientos claramente unos a otros mediante algunas de las herramientas de comunicación visual más comunes, como un bolígrafo y papel, una pizarra y aplicaciones informáticas como Visio o PowerPoint entre otras.

Presentar un sistema con una ilustración o un diagrama puede resultar increíblemente eficaz ya que facilita una comunicación clara tanto de sistemas simples como de sistemas complejos, abstractos y conceptuales.

Por tanto, ¿cómo presentarías un sistema?

Dado que nuestra capacidad de hacer los dibujos a escala nos permite presentar algo tan grande como nuestro sistema solar en la cara de una servilleta, es importante que tengas en cuenta tu objetivo. ¿Pretendes enseñar algo? ¿Convencer a alguien de algo? ¿Dirigir el consenso y la decisión de un grupo?

También tendrás que identificar el núcleo de tu mensaje, además de ser consciente de los límites y las fronteras de lo que estás presentando.

Ten presente a tu audiencia. ¿Qué nivel de detalle requieren? ¿Qué grado de conocimientos tienen? ¿De cuánto tiempo disponen?

¿Requiere la ilustración del sistema que has elegido que utilices iconos objetivos (como, por ejemplo, edificios, centros de datos, personal de soporte técnico, etc.), o puedes utilizar varias formas, encabezados, flechas o conectores para construir el sistema? ¿Podrías usar ambos y crear una fusión de los dos?

Cuando pienses en el propio sistema, utiliza bolígrafo y papel para anotar y dibujar tus ideas. Seguramente tendrás que rehacer varias veces el boceto de tu sistema, eliminando información superflua y agrupando partes más pequeñas en sus propios subsistemas. Hazlo una y otra vez hasta que creas que ya lo tienes.

Intenta hacerlo todo lo simple y atractivo que puedas. No incluyas demasiadas partes ni textos. Asegúrate de que la información no aparece amontonada por intentar incluir demasiado texto; elimina una parte, reduce el tamaño de la fuente o haz ambas cosas.

Procura hacer que tu sistema sea «agradable de ver» de forma que capte el interés de tu público, además de animarlo a conocerlo mejor.

Descubrirás que, con un sistema bien ilustrado, podrás reducir de forma drástica la cantidad de contenido y el espacio necesario. Mientras que antes necesitabas 15 diapositivas para transmitir un mensaje, notarás que ahora puedes hacerlo incluso mejor con

tan sólo dos o tres. Todo el tiempo que has dedicado a pensar habrá dado sus frutos y tu audiencia te lo agradecerá.

El sistema de ejemplo que utilizamos aquí es una ilustración de lo que se conoce como el *Double Irish/Dutch Sandwich*. Se trata de una estrategia de impuestos utilizada por algunas de las empresas más grandes del mundo para reducir la cantidad de impuestos que deben pagar en Europa (siendo Reino Unido el gran perdedor). En realidad, el sistema está compuesto por entidades corporativas, acuerdos de licencia y cuentas bancarias. No existe una estructura física, sólo papeleo. La única manera de visualizar el sistema de alguna manera es mediante el diagrama del sistema.



PRESENTAR PROCESOS

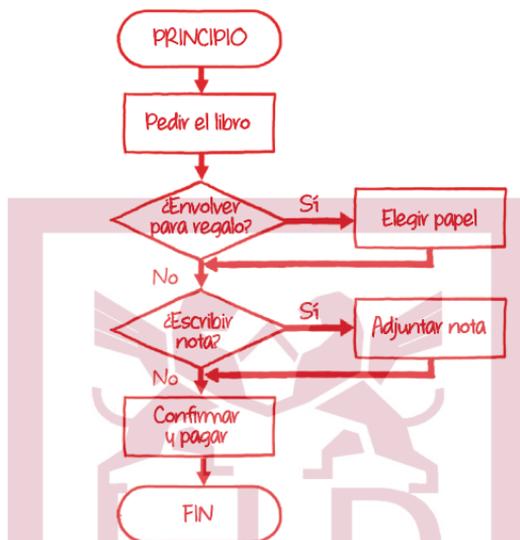
Un proceso consiste en una serie de acciones encaminadas a conseguir un determinado resultado.

Por lo tanto, incluso preparar una taza de té es un proceso ya que requiere de una serie de pasos, secuenciales o simultáneos, que culminan con la creación de tu infusión favorita. ¿Añades la leche al principio o al final? Altera el proceso. ¿Utilizas una taza con su plato de porcelana o un tazón? Modifica el proceso todavía más. ¿Echas la bolsita de té directamente en la taza o usas hojas de té y lo haces en una tetera? Sabes perfectamente cómo hacerlo...

Los procesos se prestan a la comunicación visual porque la planificación de los mismos generalmente se realiza mediante herramientas de diseño de procesos y diagramas de flujo. Sí, las secuencias de pasos pueden ponerse por escrito, como en un libro de cocina, pero es mejor presentar los procesos más complejos en un diagrama de flujo. Este método permite incluir varios procesos simultáneos y utilizar recuadros con múltiples decisiones y diversas rutas de acción, por lo que los diagramas de flujo son, en realidad, una fórmula visual o algoritmo que después los programadores pueden escribir como código informático.

La presentación visual de un proceso es una forma muy precisa de comunicación que, en la mayoría de los casos, facilita y permite que todas las partes vean las cosas de la misma manera. Con la utilización de símbolos estándar (como los recuadros de decisión o los de actividades) de forma adecuada, podemos presentar y comunicar procesos muy complejos a grandes grupos sin que haya una pérdida de comprensión (como suele ocurrir a menudo en el caso de las instrucciones escritas complejas).

¿Qué ventajas tiene entonces hacer una presentación mediante un proceso o un diagrama de flujo? En pocas palabras, las grandes ventajas son comprensión y apreciación.



En muchas situaciones, los procesos complejos están ocultos y, por este motivo, la gente no suele ser consciente del elevado consumo de energía que requiere conseguir que algo funcione. El zumo de naranja que tomaste esta mañana para desayunar probablemente ha recorrido medio mundo hasta llegar a ti. En el proceso, han tenido que exprimir las naranjas, pasteurizar y envasar el zumo, transportarlo, distribuirlo, almacenarlo, comprarlo y pagarlo, todo lo cual requiere de una infraestructura que cuesta muchos millones de euros.

Por lo general, la gente no es consciente de esta complejidad y hay muchas ocasiones en las que supondría una ventaja tanto para ti como para la otra parte contar con una mejor comprensión o apreciación de los pasos necesarios.

La idea de pagar el precio que hoy pagamos por un vaso grande de cartón con café con leche hubiera parecido absurda hace tan sólo 20 años. La idea de que la mayoría de los empleados de oficina se gastaran una suma considerable en sus cafés todas las semanas hubiera parecido ilógica.

Entonces, ¿cómo consiguió Starbucks persuadir a la gente de que lo hiciera?

La marca logró educar de manera especialmente eficaz a los clientes acerca de las características de la producción del café, los procesos que conlleva la cosecha, selección, molido, elaboración, etc. Mientras los clientes esperaban en la cola a ser atendidos, se les animaba a tocar la variedad de granos de café que se exponían y a mirar las fotografías con sus correspondientes descripciones de los numerosos procesos relacionados con su producción. De forma paulatina, los clientes comenzaron a valorar todo el trabajo y esfuerzo que suponía lo que iban a consumir y estaban preparados para que se les pidiera pagar más por este tipo de café. La descripción de los procesos contribuyó a que la gente apreciara el valor del producto.

De igual manera, hay ocasiones en que será positivo para tu audiencia comprender los pasos de un proceso, de forma que puedan apreciar en su totalidad el tiempo que requieren.



Por ejemplo, para que un nuevo sistema informático esté instalado en una determinada fecha, puede que tengas que asegurarte de que tu cliente entiende los diferentes pasos y dependencias que existen. Si decide retrasar el inicio del proceso, comprenderá sin ninguna duda que esto afectará a la finalización del proyecto.

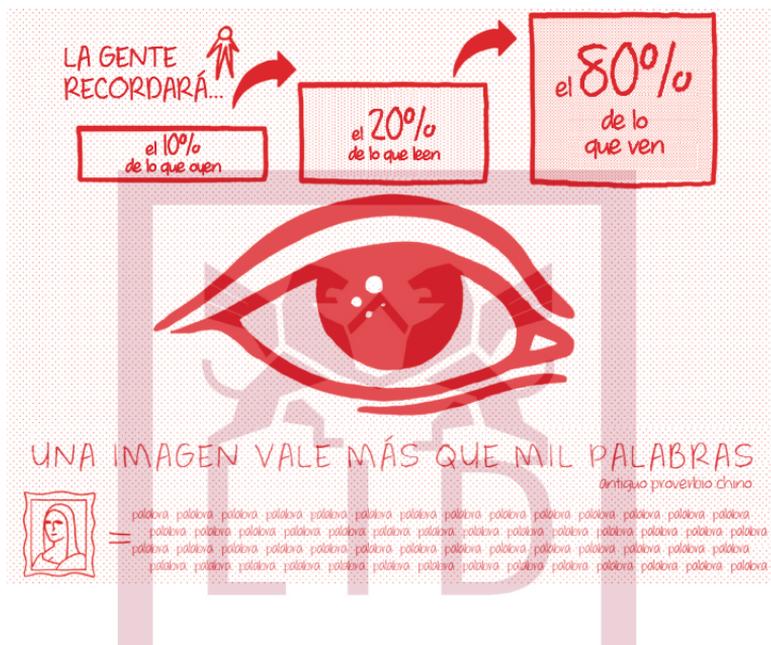
El uso de un diagrama de flujo del proceso en este caso puede resultarte muy útil para defender tu perspectiva y punto de vista. Si lo planteas correctamente, podrás mantener un precio elevado de venta al público o conseguir que el cliente tome de inmediato la decisión que tú quieras.

Entonces, ¿cómo incorporo los procesos visuales a mi forma de comunicación?

Bien, en primer lugar, analiza qué es lo que quieres presentar:

- ¿Es adecuado utilizar un diagrama de flujo visual para esta cuestión en particular?
- ¿Conseguiré el objetivo de la comunicación presentando la idea como un proceso?
- ¿Qué elementos del proceso quiero que la gente comprenda mejor? ¿El coste? ¿El plazo de ejecución? ¿Los recursos necesarios? ¿Los posibles obstáculos? ¿La propia dificultad del proceso o, por el contrario, su simplicidad? ¿Alguna otra cosa?
- ¿Qué otros métodos podría utilizar para presentar la cuestión?

PRESENTAR INFOGRAFÍAS



Las infografías son representaciones muy visuales de la información. La finalidad de los datos, información y puntos de vista que se incluyen es proporcionar al lector una visión sencilla de lo que en realidad es una materia muy amplia y compleja (por ejemplo, la población mundial y las estadísticas de nutrición).

La infografía resulta muy eficaz para la representación de estadísticas y datos, y se está convirtiendo rápidamente en el arma favorita de las organizaciones (tanto de negocios como políticas), medios de comunicación (desde las revistas hasta las redacciones) y educadores. El periódico británico *The Guardian* utiliza con frecuencia las

infografías para ayudar a sus lectores a entender cuestiones complejas, como las relacionadas con la economía, y los presentadores de las noticias en la televisión a menudo se sitúan delante de pantallas enormes señalando la infografía que aparece detrás de ellos, a un lado y a veces incluso debajo (como parte de una especie de feria de datos en pantallas croma).

Las infografías son sin duda «lo más» ya que a los pensadores y comunicadores visuales actuales les gusta la estética de las mismas y la velocidad a la que pueden mostrarse y asimilarse grandes cantidades de información. Debido a esta apreciación inherente del formato, podemos decir que los lectores de hoy en día de una infografía pueden verse muy influenciados por la información que se presenta y por la perspectiva que el creador de la misma desea transmitir. Gracias al extenso y manifiesto uso de estadísticas, gráficos y tablas, las infografías tienen un aire de autenticidad académica y profesional que raramente se cuestiona. A menos que exista una clara disonancia entre lo que afirma la infografía y lo que sabe el lector, los datos son aceptados como hechos. Sin embargo, existen muchos ejemplos de infografías que incluyen intencionadamente datos erróneos o sesgados para traer a la palestra un determinado tema o hilo discursivo. Con un simple vistazo a las miles de infografías que aparecen en la red, podemos comprobar que los hechos que se presentan con frecuencia no son más que factoides (lo que en mi libro es una estadística manipulada, como cuando la gente cita la regla del 80/20 aplicada a algo de lo cual no tienen evidencia real). Algunas estadísticas parecen muy precisas, demasiado convenientes.

Tal y como recomienda la expresión legal *caveat emptor* (no se admiten devoluciones), las infografías actuales deberían incluir este aviso.

Entonces, ¿cómo puedes utilizar el formato de infografía para comunicar tus propias ideas de forma clara?

La premisa básica consiste en dividir el tema en una serie de ideas diferentes, como se hace en los atlas para dar detalles sobre la cantidad de población, las lenguas que se hablan, el nivel medio de educación, etc., y después incluir diversos puntos visualmente atractivos mediante diferentes herramientas como números, estadísticas, palabras, gráficos, mapas, gráficas circulares, gráficas de barras e iconos, entre otros.

Como es probable que utilices un ordenador para crear tu infografía, tendrás a tu disposición más de 32 millones de colores. ¡Pero ten cuidado!

La clave para conseguir que la infografía funcione es hacer que sea visualmente atractiva, así que elige una paleta de color pequeña y definida que incorpore unos cuantos colores y tonos adicionales.

Para crear una infografía efectiva utiliza números, como por ejemplo:

- Número total de cosas (hay más de 30.000.000...).
- Porcentajes (56% de...).
- Fracciones (tres cuartas partes de...).
- Medidas (peso, volumen, distancia, etc.).
- Múltiplos (el triple de...).
- Comparaciones (uno de estos equivale a 42 de aquellos).

Después tendrás que modificar estos números con colores, tamaños de fuente, colocación y comparaciones.

Relaciona el número o la estadística que hayas decidido presentar con un icono o imagen adecuada. También el color que elijas puede

ayudarte a plantear tu idea (si se trata de un asunto relacionado con el medio ambiente, sería acertado utilizar el color verde), además de organizar la información en bloques diferenciados. Cada uno de los colores denota claramente un solo tema o categoría.

En lo referente a cómo seleccionar los datos y cómo presentarlos de la manera más eficaz posible, los diferentes tipos de herramientas visuales y principios que se incluyen en este libro te servirán de ayuda.

Más allá del atractivo visual de la infografía, su potencial reside en la forma en que se presentan los datos. Puedes hacer comparaciones positivas o negativas. Utilizar tamaños relativos para acentuar o, incluso, exagerar tu idea. Puedes incluir emoticonos, iconos e imágenes para evocar estados emocionales. Las posibilidades son infinitas.

El título de la infografía también es muy importante a la hora de enmarcar tu punto de vista. Deja clara tu idea en el título y después utiliza otras herramientas para defender tu punto de vista. Pero, si tu objetivo es ser más sutil, elige un título que le confiera a la infografía un toque de independencia o indecisión sobre la materia.

Las infografías resultan increíblemente útiles por numerosos motivos. Es mejor presentarlas en un formato impreso (libro, revista, periódico, cartel, etc.), digital o proyectarla en forma de diapositivas.

Utilizadas con precaución, las infografías pueden resultar muy útiles para presentar un tema y establecer un contexto y discurso narrativo para su uso futuro.