

REVISED EDITION

"For marketers, it is among the most important
books written in the last 10 years."

—*Journal of Marketing Research*

NATIONAL BESTSELLER

INFLUENCE

**The Psychology
of Persuasion**

ROBERT B. CIALDINI, PH.D.

INFLUENCIA

La psicología de Persuasión

ROBERT B. CIALDINI DOCTORADO



HarperCollins e-books

Este libro está dedicado a Chris,
que brilla en los ojos de su padre.

Contenido

Introducción	en
1	
Armas de influencia	1
2 Reciprocidad: <i>El viejo toma y daca... y toma</i>	13
3	
Compromiso y Consistencia: <i>Hobgoblins of the Mind</i>	43
4	
Prueba social: <i>las verdades somos nosotros</i>	87
5	
Gusto: <i>El ladrón amistoso</i>	126
6	
Autoridad: <i>Deferencia Dirigida</i>	157
7	
Escasez: <i>la regla de unos pocos</i>	178
Epílogo Influencia instantánea:	
<i>Consentimiento primitivo para una edad automática</i>	205
notas	211
Bibliografía	225
Índice	241
Expresiones de gratitud	
Sobre el Autor	
Cubrir	
Derechos de autor	
Sobre el editor	

INTRODUCCIÓN

Puedo admitirlo libremente ahora. Toda mi vida he sido un chivo expiatorio. Desde que tengo memoria, he sido un blanco fácil para los vendedores ambulantes, los recaudadores de fondos y los operadores de un tipo u otro. Es cierto que solo algunas de estas personas han tenido motivos deshonrosos. Los otros —representantes de ciertas organizaciones benéficas, por ejemplo— han tenido las mejores intenciones. No importa. Con una frecuencia personalmente inquietante, siempre me he encontrado en posesión de suscripciones a revistas no deseadas o entradas para el baile de los trabajadores sanitarios. Probablemente este estado de larga data como imbécil explica mi interés en el estudio del cumplimiento: ¿Cuáles son los factores que hacen que una persona diga que sí a otra persona? ¿Y qué técnicas utilizan con mayor eficacia estos factores para lograr tal cumplimiento? Me preguntaba por qué una solicitud formulada de cierta manera será rechazada, mientras que una solicitud que pide el mismo favor de una manera ligeramente diferente tendrá éxito.

Entonces, en mi rol de psicóloga social experimental, comencé a hacer investigaciones sobre la psicología del cumplimiento. Al principio la investigación

nosotros / influencia

tomó la forma de experimentos realizados, en su mayor parte, en mi laboratorio y en estudiantes universitarios. Quería averiguar qué principios psicológicos influyen en la tendencia a cumplir con una petición. Derecha ahora, los psicólogos saben bastante acerca de estos principios, lo que ellos son y cómo funcionan. He caracterizado tales principios como armas de influencia e informará sobre algunos de los más importantes en los próximos capítulos.

Sin embargo, después de un tiempo, comencé a darme cuenta de que el trabajo experimental, si bien era necesario, no era suficiente. No me permitía juzgar la importancia de los principios en el mundo más allá del edificio de la psicología y el campus donde los estaba examinando. Quedó claro que si yo estaba Para entender completamente la psicología del cumplimiento, necesitaría ampliar mi campo de investigación. Tendría que mirar a los profesionales de cumplimiento, las personas que habían estado usando los principios en yo toda mi vida. Saben qué funciona y qué no; la ley de la supervivencia del más apto lo asegura. Su negocio es hacernos cumplir, y su sustento depende de ello. Los que no saben como llegar la gente que dice sí pronto se aleja; los que lo hacen, se quedan y florecen.

Por supuesto, los profesionales de cumplimiento no son los únicos que conocer y utilizar estos principios para ayudarlos a salirse con la suya. Nosotros todos los emplean y son víctimas de ellos, hasta cierto punto, en nuestro día a día. interacciones con vecinos, amigos, amantes y descendencia. Pero el Los profesionales del cumplimiento tienen mucho más que la comprensión vaga y amateur de lo que funciona que el resto de nosotros. Como yo pensaba al respecto, sabía que representaban la veta más rica de información sobre el cumplimiento disponible para mí. Durante casi tres años, entonces, combiné mis estudios experimentales con una actividad decididamente más entretenida. programa de inmersión sistemática en el mundo de los profesionales del cumplimiento: operadores de ventas, recaudadores de fondos, reclutadores, anunciantes y otros

El objetivo era observar, desde dentro, las técnicas y estrategias utilizadas con mayor frecuencia y eficacia por una amplia gama de profesionales del cumplimiento. Ese programa de observación a veces tomaba forma de entrevistas con los propios practicantes y, a veces, con los enemigos naturales (por ejemplo, policías oficiales de buncosquad, agencias de consumidores) de algunos de los profesionales. En otras ocasiones implicaba un examen intensivo de los materiales escritos mediante los cuales las técnicas de cumplimiento se transmiten de una generación a otra: manuales de ventas y similares.

Sin embargo, la mayoría de las veces ha tomado la forma de observación participante. La observación participante es un enfoque de investigación en el que el investigador se convierte en una especie de espía. Con identidad e intención disfrazadas, el investigador se infiltra en el escenario de interés y se convierte en un

participante del grupo a estudiar. Entonces, cuando quería aprender sobre las tácticas de cumplimiento de las organizaciones de ventas de enciclopedia (o aspiradora, fotografía de retrato o lección de baile), respondía un anuncio de periódico para aprendices de ventas y les pedía que me enseñaran sus métodos. Usando enfoques similares pero no idénticos, pude penetrar en las agencias de publicidad, relaciones públicas y recaudación de fondos para examinar sus técnicas. Gran parte de la evidencia presentada en este libro, entonces, proviene de mi experiencia haciéndome pasar por un profesional de cumplimiento, o aspirante a profesional, en una gran variedad de organizaciones dedicadas a lograr que digamos que sí.

Un aspecto de lo que aprendí en este período de tres años de observación participante fue muy instructivo. Aunque hay miles de tácticas diferentes que emplean los profesionales del cumplimiento para producir un sí, la mayoría se encuentra dentro de seis categorías básicas. Cada una de estas categorías está gobernada por un principio psicológico fundamental que dirige el comportamiento humano y, al hacerlo, da poder a las tácticas. El libro está organizado en torno a estos seis principios, uno por capítulo. Los principios —coherencia, reciprocidad, prueba social, autoridad, simpatía y escasez— se analizan en términos de su función en la sociedad y en términos de cómo su enorme fuerza puede ser comisionada por un profesional del cumplimiento que hábilmente los incorpora en las solicitudes. para compras, donaciones, concesiones, votos, asentimiento, etc. Vale la pena notar que no he incluido entre los seis principios la simple regla del interés propio material: que la gente quiere obtener lo máximo y pagar lo mínimo por sus elecciones. . Esta omisión no surge de ninguna percepción de mi parte de que el deseo de maximizar los beneficios y minimizar los costos no es importante para impulsar nuestras decisiones. Tampoco proviene de ninguna evidencia que tenga de que los profesionales de cumplimiento ignoren el poder de esta regla. Todo lo contrario: en mis investigaciones, con frecuencia vi a los profesionales usar (a veces con honestidad, a veces no) el convincente enfoque de "puedo ofrecerle un buen trato". Elijo no tratar la regla del interés propio material por separado en este libro porque la veo como un hecho motivacional, como un factor obvio que merece reconocimiento pero no una descripción extensa.

Finalmente, se examina cada principio en cuanto a su capacidad para producir un tipo distinto de conformidad automática e irreflexiva por parte de las personas, es decir, una voluntad de decir sí sin pensar primero. La evidencia sugiere que el ritmo cada vez más acelerado y la avalancha informativa de la vida moderna harán que esta forma particular de cumplimiento irreflexivo prevalezca cada vez más en el futuro. Será cada vez más importante para la sociedad, por lo tanto, comprender el cómo y el por qué de la influencia automática.

Ha pasado algún tiempo desde que se publicó la primera edición de *Influencia* .

viii / Influencia

Mientras tanto, han sucedido algunas cosas que siento que merecen un lugar en esta nueva edición. Primero, ahora sabemos más sobre el proceso de influencia que antes. El estudio de la persuasión, el cumplimiento y el cambio ha avanzado, y las páginas que siguen se han adaptado para reflejar ese progreso. Además de una actualización general del material, he incluido una nueva característica que fue estimulada por las respuestas de lectores anteriores.

Esa nueva característica destaca las experiencias de las personas que leyeron *Influencia*, reconocieron cómo uno de los principios funcionó en (o para) ellos en un caso particular y me escribieron describiendo el evento. Sus descripciones, que aparecen en los Informes del lector al final de cada capítulo, ilustran con qué facilidad y frecuencia podemos ser víctimas de la atracción del proceso de influencia en nuestra vida cotidiana.

Deseo agradecer a las siguientes personas que, ya sea directamente o a través de los instructores del curso, contribuyeron con los Informes del lector utilizados en esta edición: Pat Bobbs, Mark Hastings, James Michaels, Paul R. Nail, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Dan Swift y Karla Vasks. Además, me gustaría invitar a los nuevos lectores a enviar informes similares para su posible publicación en una edición futura. Pueden enviármelos al Departamento de Psicología, Universidad Estatal de Arizona, Tempe, AZ 85287-1104.

—ROBERTO B. CIALDINI

Capítulo 1

ARMAS DE INFLUENCIA

Todo debe hacerse lo más simple posible, pero no más.

—ALBERTO EINSTEIN

UN DÍA RECIBÍ UNA LLAMADA TELEFÓNICA DE UN AMIGO QUE RECIENTEMENTE HABÍA abrió una joyería india en Arizona. Estaba mareada con una curiosa noticia.

Acababa de suceder algo fascinante y ella pensó que, como psicóloga, podría explicárselo.

La historia involucraba cierta asignación de joyas turquesas que había tenido problemas para vender. Era el pico de la temporada turística, la tienda estaba inusualmente llena de clientes, las piezas turquesas eran de buena calidad para los precios que pedía; sin embargo, no habían vendido. Mi amigo había intentado un par de trucos de ventas estándar para que se movieran.

Trató de llamar la atención sobre ellos cambiando su ubicación a un área de exhibición más central; sin suerte. Incluso le dijo a su personal de ventas que "presionara" los artículos con fuerza, nuevamente sin éxito.

Finalmente, la noche antes de partir en un viaje de compras fuera de la ciudad, garabateó una nota exasperada a su vendedora jefe: "Todo en esta vitrina, precio $\times \frac{1}{2}$ ", con la esperanza de deshacerse de las piezas ofensivas, incluso si con pérdida. Cuando regresó unos días después, no se sorprendió al descubrir que todos los artículos habían sido vendidos. Sin embargo, se sorprendió al descubrir que, debido a que el empleado había leído la " $\frac{1}{2}$ " en su mensaje garabateado como un "2", ¡toda la asignación se había vendido al doble del precio original!

2 / Influencia

Fue entonces cuando ella me llamó. Pensé que sabía lo que había sucedido, pero le dije que, si quería explicarle las cosas correctamente, tendría que escuchar una historia mía. En realidad, no es mi historia; se trata de madres pavos, y pertenece a la ciencia relativamente nueva de la etología: el estudio de los animales en su entorno natural. Las madres pavo son buenas madres: amorosas, vigilantes y protectoras. Pasan gran parte de su tiempo cuidando, calentando, limpiando y acurrucando a los jóvenes debajo de ellos. Pero hay *algo* extraño en su método. Prácticamente toda esta maternidad se desencadena por una cosa: el sonido de "pío-pío" de los pollitos de pavo. Otras características de identificación de los polluelos, como su olor, tacto o apariencia, parecen jugar papeles menores en el proceso de crianza. Si un pollito hace el ruido de "cheep-cheep", su madre lo cuidará; si no, la madre ignorará o a veces matará

eso.

La extrema confianza de las pavas madres en este único sonido fue ilustrada dramáticamente por el conductista animal MW Fox en su descripción de un experimento que involucró a una pava madre y un turón disecado.¹ Para una pava madre, un turón es un enemigo natural cuyo enfoque es ser recibido con graznidos, picotazos y zarpazos de rabia. De hecho, los experimentadores descubrieron que incluso un modelo disecado de un turón, cuando era arrastrado por una cuerda hacia una mamá pavo, recibía un ataque inmediato y furioso. Sin embargo, cuando la misma réplica de peluche llevaba dentro una pequeña grabadora que reproducía el sonido "cheep-cheep" de los pavos bebés, la madre no solo aceptó al turón que se aproximaba, sino que lo recogió debajo de ella. Cuando la máquina se apagó, el modelo de turón nuevamente provocó un ataque feroz.

Qué ridícula parece una pava en estas circunstancias: se abrazará a un enemigo natural solo porque hace "cheep-cheep", y maltratará o asesinará a uno de sus polluelos solo porque no lo hace. Parece un autómatas cuyos instintos maternos están bajo el control automático de ese único sonido. Los etólogos nos dicen que este tipo de cosas está lejos de ser exclusiva del pavo. Han comenzado a identificar patrones de acción regulares, ciegamente mecánicos, en una amplia variedad de especies.

Llamados patrones de acción fija, pueden involucrar secuencias intrincadas de comportamiento, como rituales completos de cortejo o apareamiento. Una característica fundamental de estos patrones es que los comportamientos que los componen ocurren virtualmente de la misma manera y en el mismo orden cada vez. Es casi como si los patrones estuvieran grabados en cintas dentro de los animales. Cuando la situación requiere cortejo, se reproduce la cinta de cortejo; cuando la situación exige ser madre, la cinta de comportamiento maternal se pone

jugué. Haga clic y se activará la cinta correspondiente; zumba y sale la secuencia estándar de comportamientos.

Lo más interesante de todo esto es la forma en que se activan las cintas. Cuando un animal macho actúa para defender su territorio, por ejemplo, es la intrusión de otro macho de la misma especie lo que marca la cinta de defensa territorial de rígida vigilancia, amenaza y, si es necesario, conductas de combate. Pero hay una peculiaridad en el sistema. No es el macho rival como un todo el desencadenante; es una característica específica de él, la *característica desencadenante*. A menudo, la característica desencadenante será solo un pequeño aspecto de la totalidad que es el intruso que se aproxima. A veces, un tono de color es la característica desencadenante. Los experimentos de los etólogos han demostrado, por ejemplo, que un petirrojo macho, actuando como si un petirrojo rival hubiera entrado en su territorio, atacará vigorosamente nada más que un grupo de plumas de petirrojo-rojizo colocado allí. Al mismo tiempo, prácticamente ignorará una réplica perfecta de peluche de un petirrojo macho *sin* plumas rojas en el pecho; resultados similares se han encontrado en otra especie de ave, el pechiazul, donde parece que el desencadenante de la defensa territorial es un tono específico de plumas azules en el pecho.²

Antes de que disfrutemos demasiado con suficiencia de la facilidad con la que los rasgos desencadenantes pueden engañar a los animales inferiores para que reaccionen de formas totalmente inapropiadas a la situación, podemos darnos cuenta de dos cosas. En primer lugar, los patrones de acción fijos y automáticos de estos animales funcionan muy bien la gran mayoría de las veces. Por ejemplo, debido a que solo los pollitos de pavo sanos y normales hacen el sonido peculiar de los pavos bebés, tiene sentido que las madres de pavo respondan de manera maternal a ese único sonido de "pip-pip". Al reaccionar a ese único estímulo, la pava madre promedio casi siempre se comportará correctamente. Se necesita un embaucador como un científico para hacer que su respuesta de cinta parezca tonta. La segunda cosa importante a entender es que nosotros también tenemos nuestras cintas preprogramadas; y, aunque por lo general funcionan a nuestro favor, las características activan pueden ser tiempos.³ Se utilizan para engañarnos para que seguimos de

manera equivocada. Esta forma paralela de acción automática humana se demuestra acertadamente en un experimento de la psicóloga social de Harvard Ellen Langer. . Un conocido principio del comportamiento humano dice que cuando le pedimos a alguien que nos haga un favor, tendremos más éxito si le damos una razón. A la gente simplemente le gusta tener razones para lo que hace. Langer demostró este hecho poco sorprendente al pedir un pequeño favor a las personas que esperaban en la fila para usar una fotocopidora de la biblioteca: *Disculpe, tengo cinco páginas. ¿Puedo usar la máquina Xerox porque tengo prisa?* La efectividad de esta solicitud más razón fue casi total: el noventa y cuatro por ciento de los encuestados la dejaron adelantarse en la fila. Compare esta tasa de éxito con los resultados cuando solo hizo la solicitud: *Disculpe, tengo cinco páginas. Podría usar*

4 / Influencia

la maquina xerox? Bajo esas circunstancias, solo el 60 por ciento de los encuestados cumplieron. A primera vista, parece que la diferencia crucial entre las dos solicitudes fue la información adicional proporcionada por las palabras "porque tengo prisa". Pero un tercer tipo de solicitud ensayada por Langer demostró que no era así. Parece que no fue toda la serie de palabras, sino la primera, "porque", la que marcó la diferencia. En lugar de incluir una razón real para el cumplimiento, el tercer tipo de solicitud de Langer usó la palabra "porque" y luego, sin agregar nada nuevo, simplemente reafirmó lo obvio: *Disculpe, tengo cinco páginas. ¿Puedo usar la máquina Xerox porque tengo que hacer algunas copias?* El resultado fue que una vez más casi todos (93 por ciento) estuvieron de acuerdo, aunque no se agregó ninguna razón real, ninguna información nueva para justificar su cumplimiento. Así como el sonido de los polluelos de pavo desencadenó una respuesta maternal automática de los pavos maternos, incluso cuando emanó de un turón disecado, también la palabra "porque" desencadenó una respuesta automática de cumplimiento por parte de los sujetos de Langer. incluso cuando no se les dio una razón posterior para cumplir. ¡Clic, zumbido!⁴

Aunque algunos de los hallazgos adicionales de Langer muestran que hay muchas situaciones en las que el comportamiento humano no funciona de una manera mecánica, activada por cinta, lo que es sorprendente es la frecuencia con la que lo hace. Por ejemplo, considere el extraño comportamiento de los clientes de la joyería que se abalanzaron sobre una asignación de piezas de turquesa solo después de que los artículos se ofrecieran por error al doble de su precio original. No puedo entender su comportamiento, a menos que se vea en términos de *clic y zumbido*.

Los clientes, en su mayoría vacacionistas adinerados con poco conocimiento de la turquesa, usaban un principio estándar, un estereotipo, para guiar sus compras: "caro = bueno". Así, los vacacionistas, que querían "buenas" joyas, veían las piezas de turquesa como decididamente más valiosas y deseables cuando nada sobre ellas mejoraba excepto el precio.

El precio por sí solo se había convertido en una característica desencadenante de la calidad; y un aumento dramático en el precio por sí solo había llevado a un aumento dramático en las ventas entre los compradores hambrientos de calidad. ¡Clic, zumbido!

Es fácil culpar a los turistas por sus tontas decisiones de compra. Pero una mirada cercana ofrece una vista más amable. Eran personas que habían sido criadas con la regla "Obtienes lo que pagas" y que habían visto esa regla confirmada una y otra vez en sus vidas. En poco tiempo, habían traducido la regla en el sentido de "caro = bueno". El estereotipo "caro = bueno" les había funcionado bastante bien en el pasado, ya que normalmente el precio de un artículo aumenta junto con su valor; un aliado típico de precio más alto refleja una calidad más alta. Así que cuando se encontraron en la posición de querer buenas joyas turquesas sin mucho conocimiento de

turquesa, comprensiblemente se basaron en la antigua función de espera del costo para determinar los méritos de la joyería.

Aunque probablemente no se dieron cuenta, al reaccionar únicamente a la función de precio de la turquesa, estaban jugando una versión abreviada de apostar las probabilidades. En lugar de apilar todas las probabilidades a su favor tratando minuciosamente de dominar cada una de las cosas que indican el valor de las joyas de turquesa, contaban con solo una, la que sabían que generalmente se asocia con la calidad de cualquier artículo. Estaban apostando a que el precio por sí solo les diría todo lo que necesitaban saber. Esta vez, debido a que alguien confundió un "1/2" con un "2", apostó mal. Pero a la larga, sobre todas las situaciones pasadas y futuras de sus vidas, apostar esas probabilidades abreviadas puede representar el enfoque más racional posible.

De hecho, el comportamiento estereotipado automático prevalece en gran parte de la acción humana, porque en muchos casos es la forma más eficiente de comportarse, y en otros casos es simplemente necesario. Tú y yo existimos en un entorno de estímulo extraordinariamente complicado, fácilmente el más rápido y complejo que jamás haya existido en este planeta. Para lidiar con eso, *necesitamos* atajos. No se puede esperar que reconozcamos y analicemos todos los aspectos de cada persona, evento y situación que encontramos en un solo día. No tenemos el tiempo, la energía o la capacidad para ello. En su lugar, muy a menudo debemos usar nuestros estereotipos, nuestras reglas generales para clasificar las cosas de acuerdo con algunas características clave y luego responder sin pensar cuando una u otra de estas características desencadenantes está presente.

A veces, el comportamiento que se desarrolla no será apropiado para la situación, porque ni siquiera los mejores estereotipos y características desencadenantes funcionan siempre. Pero aceptamos su imperfección, ya que realmente no hay otra opción. Sin ellos nos quedaríamos congelados, catalogando, evaluando y calibrando, mientras el tiempo para la acción se acelera y desaparece. Y según todos los indicios, confiaremos en ellos en mayor medida en el futuro. A medida que los estímulos que saturan nuestras vidas se vuelven más intrincados y variables, tendremos que depender cada vez más de nuestros atajos para manejarlos todos.

El renombrado filósofo británico Alfred North Whitehead reconoció esta cualidad ineludible de la vida moderna cuando afirmó que "la civilización avanza ampliando el número de operaciones que podemos realizar sin pensar en ellas". Tomemos, por ejemplo, el "avance" ofrecido a la civilización por el cupón de descuento, que permite a los consumidores suponer que recibirán un precio de compra reducido al presentar el cupón. La medida en que hemos aprendido a operar mecánicamente sobre esa suposición se ilustra en la experiencia de una empresa de neumáticos para automóviles. Los cupones enviados por correo que, debido a un error de impresión, no ofrecieron ahorros a los destinatarios generaron tanta respuesta de los clientes como los cupones sin errores que ofrecieron ahorros sustanciales.

6 / Influencia

ahorros. El punto obvio pero instructivo aquí es que esperamos que los cupones de descuento cumplan una doble función. No solo esperamos que nos ahorren dinero, también esperamos que nos ahorren el tiempo y la energía mental necesarios para pensar en cómo hacerlo. En el mundo de hoy, necesitamos la primera ventaja para manejar la tensión del bolsillo; pero necesitamos la segunda edad avanzada para manejar algo potencialmente más importante: la tensión cerebral.

Es extraño que a pesar de su uso generalizado actual y su futura importancia inminente, la mayoría de nosotros sabemos muy poco sobre nuestros patrones de comportamiento automático. Tal vez eso se deba precisamente a la manera mecanicista e irreflexiva en que ocurren. Sea cual sea el motivo, es vital que reconozcamos claramente una de sus propiedades: nos hacen terriblemente vulnerables a cualquiera que sepa cómo funcionan.

Para comprender completamente la naturaleza de nuestra vulnerabilidad, se impone otra mirada al trabajo de los etólogos. Resulta que estos conductistas animales con sus "cheep-cheeps" grabados y sus grupos de plumas de colores en el pecho no son los únicos que han descubierto cómo activar las cintas de comportamiento de varias especies. Hay un grupo de organismos, a menudo denominados imitadores, que copian las características desencadenantes de otros animales en un intento de engañar a estos animales para que reproduzcan por error las cintas de comportamiento correctas en los momentos equivocados. El imitador entonces explotará esta acción completamente inapropiada para su propio beneficio.

Tomemos, por ejemplo, el truco mortal jugado por las hembras asesinas de un género de luciérnagas (*Photuris*) en los machos de otro género de luciérnagas (*Photinus*). Comprensiblemente, los machos *Photinus* evitan escrupulosamente el contacto con las hembras *Photuris* sedientas de sangre. Pero a través de siglos de experiencia, las cazadoras han encontrado una debilidad en su presa: un código especial de cortejo parpadeante mediante el cual los miembros de la especie de las víctimas se dicen unos a otros que están listos para aparearse. De alguna manera, la hembra *Photuris* ha descifrado el código de cortejo de *Photinus*. Al imitar las señales de apareamiento de su presa, la asesina puede darse un festín con los cuerpos de los machos cuyas cintas de cortejo provocan que vuelen mecánicamente hacia el abrazo de la muerte, no del amor.

Los insectos parecen ser los explotadores más severos de la automaticidad de sus presas; no es raro encontrar a sus víctimas engañadas hasta la muerte. Pero también se dan formas de explotación menos intransigentes. Hay, por ejemplo, un pececito, el blenio dientes de sable, que aprovecha un programa inusual de cooperación elaborado por miembros de otras dos especies de peces. Los peces que cooperan forman un equipo de Mutt y Jeff que consta de un pez mero grande por un lado y un tipo de pez mucho más pequeño por el otro. El pez más pequeño sirve de limpiador al más grande, lo que permite que el limpiador se acerque a él e incluso entre en su boca para quitarle hongos y otros parásitos que se hayan adherido a él.

los dientes o branquias del pez grande. Es un arreglo hermoso: el mero grande se limpia de plagas dañinas y el pez limpiador obtiene una cena fácil. El pez más grande normalmente devora a cualquier otro pez pequeño lo suficientemente tonto como para acercarse a él. Pero cuando el limpiador se acerca, el pez grande de repente detiene todo movimiento y flota con la boca abierta y casi inmóvil en respuesta a una danza ondulante que ejecuta el limpiador. Esta danza parece ser el rasgo desencadenante del limpiador que activa la pasividad dramática del gran pez. También proporciona al blenio dientes de sable un ángulo, una oportunidad para aprovechar el ritual de limpieza de los cooperadores. El blenio se acercará al gran depredador, copiando las ondulaciones de la danza del limpiador y produciendo automáticamente la postura tranquila e inmóvil del gran pez. Entonces, fiel a su nombre, rápidamente arrancará un bocado de la carne del pez más grande y saldrá disparado antes de que su asustada víctima pueda recuperarse.⁵ Hay un fuerte pero triste

paralelo en la jungla humana. Nosotros también tenemos explotadores que imitan las funciones de activación para nuestra propia marca de respuesta automática. A diferencia de las secuencias de respuesta en su mayoría instintivas de los no humanos, nuestras cintas automáticas generalmente se desarrollan a partir de principios psicológicos o estereotipos que hemos aprendido a aceptar. Aunque varían en su fuerza, algunos de estos principios poseen una tremenda capacidad para dirigir la acción humana. Hemos estado sujetos a ellos desde un punto tan temprano en nuestras vidas, y nos han conmovido de manera tan generalizada desde entonces, que usted y yo rara vez percibimos su poder. Sin embargo, a los ojos de los demás, cada uno de esos principios es un arma detectable y lista, un arma de influencia automática.

Hay un grupo de personas que saben muy bien dónde están las armas de influencia automática y que las emplean con regularidad y pericia para conseguir lo que quieren. Van de encuentro social en encuentro social solicitando a los demás el cumplimiento de sus deseos; su frecuencia de éxito es deslumbrante. El secreto de su eficacia está en la forma en que estructuran sus peticiones, en la forma en que se arman con una u otra de las armas de influencia que existen en el medio social. Para hacer esto, puede que no se necesite más que una palabra elegida correctamente que involucre un fuerte principio psicológico y ponga en marcha una cinta de conducta automática dentro de nosotros. Y confíe en que los explotadores humanos aprenderán rápidamente exactamente cómo beneficiarse de nuestra tendencia a responder mecánicamente de acuerdo con estos principios.

¿Recuerdas a mi amigo el dueño de la joyería? Aunque se benefició por accidente la primera vez, no le tomó mucho tiempo comenzar a explotar el estereotipo "caro = bueno" de manera regular e intencional. Ahora, durante la temporada turística, primero intenta acelerar la venta de un artículo que ha sido difícil de mover aumentando sustancialmente su precio. Ella afirma que esto es maravillosamente rentable. Cuando funciona en el

8 / Influenza

vacacionistas desprevenidos, como ocurre con frecuencia, da como resultado un enorme margen de beneficio. E incluso cuando inicialmente no tiene éxito, puede marcar el artículo como "Rebajado de _____" y venderlo a su precio original mientras aprovecha la reacción "caro = bueno" a la cifra inflada.

De ninguna manera mi amigo es original en este último uso de la regla "caro = bueno" para atrapar a quienes buscan una ganga. El cultista y autor Leo Rosten da el ejemplo de los hermanos Drubeck, Sid y Harry, que eran dueños de una sastrería para hombres en el vecindario de Rosten mientras él crecía en la década de 1930. Cada vez que el vendedor, Sid, tenía un nuevo cliente probándose trajes frente al espejo de tres lados de la tienda, admitía que tenía un problema de audición y, mientras hablaban, le pedía repetidamente que le hablara más alto. Una vez que el cliente encontraba un traje que le gustaba y preguntaba el precio, Sid llamaba a su hermano, el sastre jefe, al fondo de la sala: "Harry, ¿cuánto cuesta este traje?". Levantando la vista de su trabajo, y exagerando enormemente el precio real del traje, Harry respondía: "Por ese hermoso traje de lana, cuarenta y dos dólares". Fingiendo no haber escuchado y llevándose la mano a la oreja, Sid preguntaba de nuevo. Una vez más, Harry respondía: "Cuarenta y dos dólares". En este punto, Sid se volvería hacia el cliente y le informaría: "Dice veintidós dólares". Muchos hombres se apresurarían a comprar el traje y saldrían de la tienda con su ganga "caro = bueno" antes de que Poor Sid descubriera el "error".

Hay varios componentes compartidos por la mayoría de las armas de influencia automática que se describen en este libro. Ya hemos discutido dos de ellos: el proceso casi mecánico mediante el cual se puede activar el poder dentro de estas armas y la consiguiente explotación de este poder por parte de cualquiera que sepa cómo activarlas. Un tercer componente involucra la forma en que las armas de influencia automática prestan su fuerza a quienes las usan. No es que las armas, como un conjunto de garrotes pesados, proporcionen un arsenal conspicuo para ser utilizado por una persona para obligar a otra a someterse.

El proceso es mucho más sofisticado y sutil. Con una ejecución adecuada, los explotadores apenas necesitan esforzar un músculo para salirse con la suya. Todo lo que se requiere es activar las grandes reservas de influencia que ya existen en la situación y dirigir las hacia el objetivo previsto. En este sentido, el enfoque no es diferente al de la forma de arte marcial japonesa llamada jujitsu. Una mujer que emplea jujitsu utilizaría su propia fuerza solo mínimamente contra un oponente. En su lugar, explotaría el poder inherente a principios presentes de forma natural como la gravedad, el apalancamiento, el impulso y la inercia. Si sabe cómo y dónde poner en marcha la acción de estos principios, podrá derrotar fácilmente

rival más fuerte. Y lo mismo ocurre con los explotadores de las armas de influencia automática que existen naturalmente a nuestro alrededor. Los explotadores pueden encargar el poder de estas armas para usarlas contra sus objetivos mientras ejercen poca fuerza personal. Esta última característica del proceso permite a los explotadores un enorme beneficio adicional: la capacidad de manipular sin que parezca que lo está. Incluso las propias víctimas tienden a considerar que su cumplimiento está determinado por la acción de las fuerzas naturales y no por los designios de la persona que se beneficia de ese cumplimiento.

Un ejemplo está en orden. Hay un principio en la percepción humana, el principio de contraste, que afecta la forma en que vemos la diferencia entre dos cosas que se presentan una tras otra. En pocas palabras, si el segundo elemento es bastante diferente del primero, tenderemos a verlo como más diferente de lo que realmente es. Entonces, si primero levantamos un objeto liviano y luego levantamos un objeto pesado, estimaremos que el segundo objeto es más pesado que si lo hubiéramos levantado sin probar primero el liviano. El principio de contraste está bien establecido en el campo de la psicofísica y se aplica a todo tipo de percepciones además del peso. Si estamos hablando con una mujer hermosa en un cóctel y luego se nos une una poco atractiva, la segunda mujer nos parecerá menos atractiva de lo que realmente es.

De hecho, los estudios realizados sobre el principio de contraste en las universidades estatales de Arizona y Montana sugieren que podemos estar menos satisfechos con el atractivo físico de nuestros propios amantes debido a la forma en que los medios populares nos bombardean con ejemplos de modelos irrealmente atractivos. En un estudio, los estudiantes universitarios calificaron una imagen de un miembro del sexo opuesto de aspecto promedio como menos atractivo si primero habían visto los anuncios en algunas revistas populares. En otro estudio, los residentes masculinos de dormitorios universitarios calificaron la foto de una posible cita a ciegas. Quienes lo hicieron mientras veían un episodio de la serie de televisión *Los ángeles de Charlie* vieron a la cita a ciegas como una mujer menos atractiva que quienes la calificaron mientras veían otro programa. Aparentemente, fue la belleza poco común de las estrellas femeninas de *Ángeles* lo que hizo que la cita a ciegas pareciera menos atractiva.⁶

A veces se emplea una buena demostración de contraste perceptivo en los laboratorios de psicofísica para presentar a los estudiantes el principio de primera mano. Cada estudiante se turna para sentarse frente a tres baldes de agua: uno frío, uno a temperatura ambiente y otro caliente. Después de colocar una mano en el agua fría y otra en el agua caliente, se le indica al estudiante que coloque ambas en el agua tibia simultáneamente. La mirada de asombro divertido que registra de inmediato cuenta la historia: aunque ambas manos están en el mismo balde, la mano que ha estado en el agua fría se siente como si ahora estuviera en agua caliente, mientras que la que estaba en el agua caliente se siente como si ahora estuviera en agua fría. El caso es que lo mismo

10 / Influencia

La cosa, en este caso, el agua a temperatura ambiente, puede parecer muy diferente, dependiendo de la naturaleza del evento que la precede.

Tenga la seguridad de que la agradable pequeña arma de influencia proporcionada por el principio de contraste no queda sin explotar. La gran ventaja de este principio no es sólo que funciona sino que es prácticamente indetectable. Quienes lo emplean pueden sacar provecho de su influencia sin que parezca haber estructurado la situación a su favor. Las tiendas de ropa al por menor son un buen ejemplo. Supongamos que un hombre entra en una tienda de moda para hombres y dice que quiere comprar un traje de tres piezas y un suéter. Si usted fuera el vendedor, ¿cuál le mostraría primero para que gaste más dinero? Las tiendas de ropa instruyen a su personal de ventas para que venda primero el artículo costoso. El sentido común podría sugerir lo contrario: si un hombre acaba de gastar mucho dinero para comprar un traje, puede ser reacio a gastar mucho más en la compra de un suéter. Pero los pañeros saben mejor. Se comportan de acuerdo con lo que sugeriría el principio del contraste: vender primero el traje, porque cuando llegue el momento de mirar los suéteres, incluso los caros, sus precios no parecerán tan altos en comparación. Un hombre puede resistirse a la idea de gastar \$95 en un suéter, pero si acaba de comprar un traje de \$495, un suéter de \$95 no parece excesivo. El mismo principio se aplica a un hombre que desea comprar los accesorios (camisa, zapatos, cinturón) para combinar con su nuevo traje. Contrariamente a la opinión del sentido común, la evidencia apoya la predicción del principio de contraste. Como afirman los analistas de motivación de ventas Whitney, Hubin y Murphy: "Lo interesante es que incluso cuando un hombre ingresa a una tienda de ropa con el propósito expreso de comprar un traje, casi siempre *pagará más* por los accesorios que compre si los compra. *después* de la compra del traje que antes".

Es mucho más rentable para los vendedores presentar primero el artículo caro, no solo porque de no hacerlo se perderá la influencia del principio de contraste; no hacerlo también hará que el principio actúe activamente en su contra. Presentar primero un producto económico y luego uno costoso hará que el artículo costoso parezca aún más costoso como resultado, una consecuencia difícilmente deseable para la mayoría de las organizaciones de ventas. Entonces, así como es posible hacer que el mismo balde de agua parezca más caliente o más frío, dependiendo de la temperatura del agua presentada anteriormente, es posible hacer que el precio del mismo artículo parezca más alto o más bajo, dependiendo del precio de un artículo previamente presentado.

El uso inteligente del contraste perceptivo no se limita de ninguna manera a los diseñadores de ropa. Encontré una técnica que involucraba el principio de contraste mientras investigaba, encubierto, las tácticas de cumplimiento de las empresas de bienes raíces. Para "aprender las cosas", acompañé a un vendedor de bienes raíces de la compañía en un fin de semana para mostrar casas a posibles compradores.

El vendedor, podemos llamarlo Phil, me daría consejos para ayudarme durante mi período de adaptación. Una cosa que noté rápidamente fue que cada vez que Phil comenzaba a mostrar compras potenciales a un nuevo grupo de clientes, comenzaba con un par de casas indeseables. Le pregunté al respecto y se rió. Eran lo que él llamaba propiedades de "configuración". La compañía mantuvo una casa en ruinas o dos en sus listas a precios inflados. Estas casas no estaban destinadas a venderse a los clientes, sino a mostrárselas, de modo que las propiedades genuinas del inventario de la empresa se beneficiaran de la comparación. No todo el personal de ventas hizo uso de las casas de montaje, pero Phil sí. Dijo que le gustaba ver cómo se "iluminaban los ojos" de sus prospectos cuando les mostraba el lugar que realmente quería vender después de haber visto las casas en ruinas. "La casa por la que los identifiqué se ve realmente genial después de haber mirado por primera vez un par de basureros".

Los concesionarios de automóviles utilizan el principio de contraste al esperar hasta que se haya negociado el precio de un automóvil nuevo antes de sugerir una opción tras otra que podrían agregarse. A raíz de un acuerdo de quince mil dólares, los cien o más dólares necesarios para una sutileza como una radio FM parecen casi triviales en comparación. Lo mismo ocurrirá con el gasto adicional de accesorios como vidrios polarizados, espejos retrovisores laterales dobles, llantas de banda blanca o molduras especiales que el vendedor podría sugerir en secuencia. El truco consiste en mostrar los extras independientemente unos de otros, de modo que cada pequeño precio parezca insignificante en comparación con el mucho más grande ya determinado. Como puede atestiguar el comprador de automóviles veterano, muchas cifras de precios finales del tamaño de un presupuesto se han disparado debido a la adición de todas esas opciones aparentemente pequeñas. Mientras el cliente está de pie, con el contrato firmado en la mano, preguntándose qué pasó y sin encontrar a nadie a quien culpar sino a sí mismo, el vendedor de autos está de pie sonriendo con la sonrisa de complicidad del maestro de jujitsu.

INFORME DEL LECTOR

Del padre de un estudiante universitario

Queridos papá y mamá:

Desde que me fui a la universidad he sido negligente al escribir y lamento mi desconsideración por no haber escrito antes. Lo pondré al día ahora, pero antes de que siga leyendo, siéntese. No debes leer más a menos que estés sentado, ¿de acuerdo?

Bueno, entonces, me llevo bastante bien ahora. La fractura de cráneo y la conmoción cerebral que sufrí cuando salté por la ventana de mi dormitorio cuando se incendió poco después de mi llegada aquí está bastante bien curada ahora. solo pasé dos

12 / Influenza

semanas en el hospital y ahora puedo ver casi normalmente y solo tengo esos dolores de cabeza una vez al día. Afortunadamente, el incendio en el dormitorio y mi salto fueron presenciados por un asistente en la gasolinera cerca del dormitorio, y él fue quien llamó al Departamento de Bomberos y a la ambulancia. También me visitó en el hospital y como no tenía dónde vivir debido al incendio en el dormitorio, tuvo la amabilidad de invitarme a compartir su apartamento con él. Es realmente una habitación en el sótano, pero es un poco lindo. Es un chico muy bueno y nos hemos enamorado profundamente y estamos planeando casarnos. Todavía no tenemos la fecha exacta, pero será antes de que mi embarazo comience a notarse.

Sí, mamá y papá, estoy embarazada. Sé cuánto anheláis ser abuelos y sé que recibiréis al bebé y le daréis el mismo amor, devoción y cariño que me disteis cuando era niño.

La razón de la demora en nuestro matrimonio es que mi novio tiene una infección menor que nos impide pasar nuestros análisis de sangre prematrimoniales y yo me la contagié por descuido.

Ahora que los he puesto al día, quiero decirles que no hubo incendio en el dormitorio, no tuve una conmoción cerebral o una fractura de cráneo, no estuve en el hospital, no estoy embarazada, no estoy comprometida, yo no estoy infectado, y no hay novio. Sin embargo, estoy obteniendo una "D" en Historia de los Estados Unidos y una "F" en Química y quiero que veas esas calificaciones en su perspectiva adecuada.

tu amada hija,
Sharon

Sharon puede estar fallando en química, pero obtiene una "A" en psicología.

Capítulo 2

RECIPROCIDAD

El viejo toma y daca... y toma

Paga cada deuda, como si Dios escribiera la cuenta.

—RALPH WALDO EMERSON

HACE UNOS AÑOS, UN PROFESOR UNIVERSITARIO INTENTÓ UN PEQUEÑO experimento. Envío tarjetas de Navidad a una muestra de perfectos desconocidos.

Aunque esperaba alguna reacción, la respuesta que recibió fue sorprendente: las tarjetas navideñas dirigidas a él llegaron a raudales de personas que nunca lo habían conocido ni oído hablar de él. La gran mayoría de los que devolvieron una tarjeta nunca indagaron sobre la identidad del desconocido profesor. Recibieron su tarjeta de felicitación navideña, hicieron *clic* y, *zumbido*, automáticamente le enviaron una a cambio. Si bien su alcance es pequeño, este estudio muestra muy bien la acción de una de las armas de influencia más potentes que nos rodean: la regla de la reciprocidad.¹ La regla dice que debemos tratar de devolver, en especie, lo que otra persona ha proporcionado a nosotros. Si una mujer nos hace un favor, debemos devolverle uno; si un hombre nos envía un regalo de cumpleaños, debemos recordar su cumpleaños con un regalo propio; si una pareja nos invita a una fiesta, debemos asegurarnos de invitarlos a una de las nuestras. En virtud de la regla de la reciprocidad, entonces, estamos *obligados* al pago futuro de favores, regalos, invitaciones y similares. Es tan típico que el endeudamiento acompañe la recepción de tales cosas que un término como "muy agradecido" se ha convertido en sinónimo de "gracias", no solo en el idioma inglés.

El aspecto impresionante de la regla de reciprocidad y el sentido de obligación que la acompaña es su omnipresencia en la cultura humana. Está tan extendido que después de un estudio intensivo, sociólogos como Alvin

14 / Influencia

Gouldner puede informar que no hay sociedad humana que no se suscriba a la regla.² Y dentro de cada sociedad también parece omnipresente; impregna los intercambios de todo tipo. De hecho, bien puede ser que un sistema desarrollado de endeudamiento que se deriva de la regla de reciprocidad sea una propiedad única de la cultura humana. El célebre arqueólogo Richard Leakey atribuye la esencia de lo que nos hace humanos al sistema de reciprocidad: "Somos humanos porque nuestros ancestros aprendieron a compartir su comida y sus habilidades en una honrada red de obligación. Los antropólogos culturales Lionel Tiger y Robin Fox ven esta "red de endeudamiento" como un mecanismo adaptativo único de los seres humanos, que permite la división del trabajo, el intercambio de diversas formas de bienes, el intercambio de diferentes servicios (haciendo posible que los expertos desarrollen), y la creación de un grupo de interdependencias que unen a los individuos en unidades altamente eficientes.⁴ Es la orientación

futura inherente a un sentido de obligación lo que es fundamental para su capacidad de producir avances sociales del tipo descrito por Tiger y Zorro. Un sentimiento ampliamente compartido y fuertemente sostenido de obligación futura marcó una enorme diferencia en la evolución social humana, porque significaba que una persona podía dar algo (por ejemplo, comida, energía, cuidados) a otra con la confianza de que no se perdería. . Por primera vez en la historia de la evolución, un individuo podía regalar cualquiera de una variedad de recursos sin realmente regalarlos. El resultado fue la disminución de las inhibiciones naturales contra las transacciones que deben ser *iniciadas* por el suministro de recursos personales de una persona a otra. Se hicieron posibles sistemas sofisticados y coordinados de ayuda, entrega de obsequios, defensa y comercio, que brindaron inmensos beneficios a las sociedades que los poseían. Con consecuencias tan claramente adaptativas para la cultura, no sorprende que la regla de la reciprocidad esté tan profundamente implantada en nosotros por el proceso de socialización que todos experimentamos.

No conozco mejor ilustración de cómo las obligaciones recíprocas pueden tener un largo y poderoso alcance en el futuro que la desconcertante historia de cinco mil dólares de ayuda humanitaria que se envió en 1985 entre México y el empobrecido pueblo de Etiopía. En 1985, Etiopía podía justamente reclamar el mayor sufrimiento y privación del mundo. Su economía estaba en ruinas. Su suministro de alimentos había sido devastado por años de sequía y guerra interna. Sus habitantes morían por miles de enfermedades y hambre. Bajo estas circunstancias, no me hubiera sorprendido enterarme de una donación de socorro de cinco mil dólares de México a ese país desgarradoramente necesitado. Sin embargo, recuerdo que mi barbilla golpeó mi pecho cuando un breve artículo de periódico que estaba leyendo insistía en que la ayuda había ido en la dirección opuesta. Los funcionarios nativos de la Cruz Roja Etíope habían decidido enviar el dinero para ayudar a las víctimas de los terremotos de ese año en la Ciudad de México.

Es tanto una perdición personal como una bendición profesional que cada vez que estoy confundido por algún aspecto del comportamiento humano, me siento impulsado a investigar más. En este caso, pude rastrear un relato más completo de la historia. Afortunadamente, un periodista que estaba tan desconcertado como yo por la acción de los etíopes había pedido una explicación. La respuesta que recibió ofrece una validación elocuente de la regla de reciprocidad: a pesar de las enormes necesidades que prevalecen en Etiopía, el dinero se enviaba porque México había enviado ayuda a Etiopía en 1935, cuando fue invadida por Italia. Así informado, me quedé asombrado, pero ya no estaba desconcertado. La necesidad de reciprocidad había trascendido las grandes diferencias culturales, las largas distancias, la hambruna aguda y el interés propio inmediato. Sencillamente, medio siglo después, contra todas las fuerzas compensatorias, triunfó la obligación.

No se equivoquen, las sociedades humanas obtienen una ventaja competitiva verdaderamente significativa de la regla de reciprocidad y, en consecuencia, se aseguran de que sus miembros estén capacitados para cumplirla y creer en ella. A cada uno de nosotros se nos ha enseñado a vivir de acuerdo con la regla, y cada uno de nosotros conoce las sanciones sociales y la burla aplicada a cualquiera que la viole. Las etiquetas que asignamos a esa persona están cargadas de negatividad: ladrón, desagradecido, galán. Debido a que existe un disgusto general por aquellos que toman y no hacen ningún esfuerzo por dar a cambio, a menudo haremos todo lo posible para evitar ser considerados uno de ellos. Es a esos extremos a los que a menudo seremos llevados y, en el proceso, seremos "llevados" por personas que se beneficiarán de nuestra deuda.

Para entender cómo la regla de la reciprocidad puede ser explotada por alguien que la reconoce como la fuente de influencia que sin duda es, podríamos examinar de cerca un experimento realizado por el profesor Dennis Regan de la Universidad de Cornell.⁵ Un sujeto que participó en el estudio se encontró calificando, junto con otro tema, la calidad de algunas pinturas como parte de un experimento de "apreciación del arte". El otro evaluador, podemos llamarlo Joe, solo se hacía pasar por otro sujeto y en realidad era el Dr.

Asistente de Regan. Para nuestros propósitos, el experimento se llevó a cabo bajo dos condiciones diferentes. En algunos casos, Joe hizo un pequeño favor no solicitado al verdadero sujeto. Durante un breve período de descanso, salió de la habitación por un par de minutos y regresó con dos botellas de Coca-Cola, una para el sujeto y otra para él, diciendo: "Le pregunté [al experimentador] si podía conseguirme un Coca-Cola, y él dijo que estaba bien, así que compré una para ti también". En otros casos, Joe no le hizo ningún favor al sujeto; simplemente regresó del descanso de dos minutos con las manos vacías. Sin embargo, en todos los demás aspectos, Joe se comportó de manera idéntica.

Más tarde, después de que todas las pinturas habían sido calificadas y el experimentador había abandonado momentáneamente la habitación, Joe le pidió al sujeto que le hiciera un favor. Indicó que estaba vendiendo boletos para la rifa de un auto nuevo y que si

16 / Influencia

vendiera la mayor cantidad de boletos, ganaría un premio de cincuenta dólares. La solicitud de Joe era que el sujeto comprara algunos boletos para la rifa a veinticinco centavos cada uno: "Cualquiera ayudaría, cuanto más mejor". El principal hallazgo del estudio se refiere a la cantidad de boletos que los sujetos compraron de Joe bajo las dos condiciones. Sin duda, Joe tuvo más éxito vendiendo sus boletos de rifa a los sujetos que habían recibido su favor anterior. Aparentemente sintiendo que le debían algo, estos sujetos compraron el doble de boletos que los sujetos a los que no se les había hecho el favor previo. Aunque el estudio de Regan representa una demostración bastante simple del funcionamiento de la regla de reciprocidad, ilustra varias características importantes de la regla que, tras una consideración más detallada, nos ayudan a comprender cómo se puede utilizar de manera rentable.

La regla es abrumadora Una de las

razones por las que la reciprocidad se puede utilizar con tanta eficacia como un dispositivo para obtener la conformidad de otro es su poder. La regla posee cierta fuerza, a menudo produciendo un "sí" como respuesta a una solicitud que, de no haber existido un sentimiento de endeudamiento, seguramente habría sido rechazada. Algunas pruebas de cómo la fuerza de la regla puede superar la influencia de otros factores que normalmente determinan si se cumplirá una solicitud se pueden ver en un segundo resultado del estudio de Regan. Además de su interés en el impacto de la regla de reciprocidad en el cumplimiento, Regan también estaba interesado en cómo el gusto por una persona afecta la tendencia a cumplir con la solicitud de esa persona. Para medir cómo el gusto por Joe afectó las decisiones de los sujetos de comprar sus boletos para la rifa, Regan les pidió que completaran varias escalas de calificación que indicaban cuánto les gustaba Joe. Luego comparó sus respuestas de agrado con la cantidad de boletos que le habían comprado a Joe. Hubo una tendencia significativa de los sujetos a comprar más boletos de rifa de Joe cuanto más les gustaba. Pero esto por sí solo no es un hallazgo sorprendente. La mayoría de nosotros habríamos adivinado que las personas están más dispuestas a hacer un favor a alguien que les gusta.

Sin embargo, lo interesante del experimento de Regan es que la relación entre el gusto y la conformidad se eliminó por completo en la condición en que Joe les había dado una Coca-Cola a los sujetos. Para aquellos que le debían un favor, no importaba si les gustaba o no; sintieron la obligación de pagarle, y lo hicieron. Los sujetos en esa condición que indicaron que no les gustaba Joe compraron tantas de sus entradas como los que indicaron que les gustaba. La regla de la reciprocidad era tan fuerte que simplemente superó la influencia de un factor —la simpatía por el solicitante— que normalmente afecta la decisión de cumplir.

Piensa en las implicaciones. Gente que normalmente no nos agradaría—unsa

los operadores de ventas voraz o no bienvenidos, los conocidos desagradables, los representantes de organizaciones extrañas o impopulares pueden aumentar en gran medida la posibilidad de que hagamos lo que ellos desean simplemente brindándonos un pequeño favor antes de sus solicitudes. Tomemos un ejemplo que a estas alturas muchos de nosotros nos hemos encontrado. La Sociedad Hare Krishna es una secta religiosa oriental con raíces centenarias que se remontan a la ciudad india de Calcuta. Pero su espectacular historia moderna ocurrió en la década de 1970, cuando experimentó un crecimiento notable no solo en seguidores sino también en riqueza y propiedad. El crecimiento económico se financió a través de una variedad de actividades, la principal y aún más visible de las cuales es la solicitud de donaciones por parte de los miembros de la Sociedad a los transeúntes en lugares públicos. Durante los inicios de la historia del grupo en este país, la solicitud de contribuciones se intentó de una manera memorable para cualquiera que la viera. Grupos de devotos de Krishna, a menudo con la cabeza rapada y vestidos con túnicas, vendajes para las piernas, cuentas y campanas que no les quedaban bien, recorrían las calles de la ciudad, cantando y balanceándose al unísono mientras pedían fondos.

Aunque es una técnica muy eficaz para llamar la atención, esta forma de recaudación de fondos no funcionó especialmente bien. El estadounidense promedio consideraba a los Krishna extraños, por decir lo menos, y se mostraba reacio a proporcionar dinero para mantenerlos. Rápidamente quedó claro para la Sociedad que tenía un problema considerable de relaciones públicas. A las personas a las que se les pidió contribuciones no les gustó la forma en que se veían, vestían o actuaban los miembros. Si la Sociedad hubiera sido una organización comercial ordinaria, la solución habría sido simple: cambiar las cosas que no le gustan al público. Pero los Krishnas son una organización religiosa; y la forma en que los miembros se ven, visten y actúan está parcialmente ligada a factores religiosos. Debido a que, en cualquier denominación, los factores religiosos son típicamente resistentes al cambio debido a consideraciones mundanas, el liderazgo de Krishna se enfrentó a un dilema real. Por un lado, estaban las creencias, los modos de vestir y los peinados que tenían un significado religioso. Por otro lado, amenazando el bienestar financiero de la organización, estaban los sentimientos poco positivos del público estadounidense hacia estas cosas.

¿Qué debe hacer una secta?

La resolución de los Krishnas fue brillante. Cambiaron a una táctica de recaudación de fondos que hacía innecesario que las personas objetivo tuvieran sentimientos positivos hacia los recaudadores de fondos. Comenzaron a emplear un procedimiento de solicitud de donación que aplicaba la regla de reciprocidad que, como lo demuestra el estudio de Regan, es lo suficientemente fuerte como para superar el factor de aversión por el solicitante. La nueva estrategia aún involucra la solicitud de contribuciones en lugares públicos con mucho tráfico de peatones (los aeropuertos son los favoritos), pero ahora, antes de que se solicite una donación, la persona objetivo recibe un "regalo": un libro (generalmente el *Bhagavad Gita*

18 / Influencia

revista de la Sociedad, o, en la versión más económica, una flor.

El transeúnte desprevenido que de repente encuentra una flor apretada en sus manos o clavada en su chaqueta bajo ninguna circunstancia puede devolverla, incluso si afirma que no la quiere. "No, es nuestro regalo para ti", dice el abogado, negándose a aceptarlo. Solo después de que el miembro de Krishna haya aplicado la fuerza de la regla de reciprocidad a la situación, se le pide al objetivo que proporcione una contribución a la Sociedad. Esta estrategia de benefactor antes que mendigo ha tenido un gran éxito para la Sociedad Hare Krishna, produciendo ganancias económicas a gran escala y financiando la propiedad de templos, negocios, casas y propiedades en 321 centros en los Estados Unidos y en el extranjero.

Aparte, es instructivo que la regla de reciprocidad haya comenzado a dejar de ser útil para los Krishnas, no porque la regla en sí misma sea menos potente socialmente, sino porque hemos encontrado formas de evitar que los Krishnas la usen con nosotros. Después de haber sido víctimas de su táctica, muchos viajeros ahora están alertas a la presencia de abogados de la Sociedad Krishna en aeropuertos y estaciones de tren, ajustando sus caminos para evitar un encuentro y preparándose de antemano para protegerse del "regalo" de un abogado.

Aunque la Sociedad ha tratado de contrarrestar esta mayor vigilancia instruyendo a los miembros a vestirse y arreglarse con estilos modernos para evitar el reconocimiento inmediato cuando solicitan (algunos incluso llevan bolsas de viaje o maletas), incluso el disfraz no ha funcionado especialmente bien para los Krishnas. Demasiadas personas ahora saben mejor que aceptar ofertas no solicitadas en lugares públicos como aeropuertos. Además, los administradores del aeropuerto han iniciado una serie de procedimientos diseñados para advertirnos sobre la verdadera identidad e intención de los Krishnas. Por lo tanto, ahora es una práctica común en los aeropuertos restringir la actividad de solicitud de los Krishnas a ciertas áreas del aeropuerto y anunciar a través de carteles y el sistema de megafonía que los Krishnas están solicitando allí. Es una prueba del valor social de la reciprocidad que hayamos elegido luchar contra los Krishnas principalmente tratando de evitar en lugar de resistir la fuerza de sus regalos. La regla de reciprocidad que da poder a su táctica es demasiado fuerte, y socialmente beneficiosa, para que queramos violarla.

La política es otro escenario en el que reina el poder de la reciprocidad. se muestra a sí mismo. Las tácticas de reciprocidad aparecen en todos los niveles:

- En la parte superior, los funcionarios electos se involucran en "logrolling" y el intercambio de favores que hace de la política el lugar de extraños compañeros de cama, de hecho. El voto fuera de lugar de uno de nuestros representantes electos sobre un proyecto de ley o medida a menudo puede entenderse como un favor devuelto al patrocinador del proyecto de ley. Los analistas políticos quedaron asombrados por la capacidad de Lyndon Johnson para lograr que muchos de sus programas fueran aprobados por el Congreso durante su administración inicial. Incluso los miembros del Congreso que se pensaba

oponerse firmemente a las propuestas votaban a favor de ellas. Un examen minucioso por parte de politólogos ha encontrado que la causa no es tanto la perspicacia política de Johnson como la gran cantidad de favores que pudo proporcionar a otros legisladores durante sus muchos años de poder en la Cámara y el Senado. Como presidente, pudo producir una cantidad verdaderamente notable de legislación en poco tiempo al pedir esos favores. Es interesante que este mismo proceso pueda explicar los problemas que tuvo Jimmy Carter para lograr que sus programas fueran aprobados en el Congreso durante su administración inicial, a pesar de las fuertes mayorías demócratas tanto en la Cámara como en el Senado. Carter llegó a la presidencia desde fuera del establecimiento del Capitolio. Hizo campaña sobre su identidad fuera de Washington, diciendo que no estaba en deuda con nadie allí. Gran parte de su dificultad legislativa al llegar puede atribuirse al hecho de que nadie allí estaba en deuda con él.

- En otro nivel, podemos ver la fuerza reconocida de la regla de reciprocidad en el deseo de corporaciones e individuos de proporcionar obsequios y favores a funcionarios judiciales y legislativos, y en la serie de restricciones legales contra tales obsequios y favores. Incluso con contribuciones políticas legítimas, la acumulación de obligaciones a menudo subyace al propósito declarado de apoyar a un candidato favorito. Una mirada a las listas de empresas y organizaciones que contribuyen a las campañas de los dos principales candidatos en elecciones importantes da evidencia de tales motivos. Un escéptico, que requiere evidencia directa del quid pro quo esperado por los contribuyentes políticos, podría considerar la admisión notablemente descarada de Charles H. Keating, Jr., quien luego fue condenado por múltiples cargos de fraude en las cajas de ahorro y préstamo de este país. desastre. Al responder a la pregunta de si existía una conexión entre los \$ 1.3 millones que había contribuido a las campañas de cinco senadores estadounidenses y sus acciones posteriores en su nombre contra los reguladores federales, afirmó: "Quiero decir de la manera más contundente que puedo: yo ciertamente espero que sí." • A nivel de base, las organizaciones políticas locales han aprendido que la forma principal de mantener a sus candidatos en el cargo es asegurarse de que brinden una amplia gama de pequeños favores a los votantes. Los "ward heelers" de muchas ciudades todavía operan efectivamente de esta manera. Pero los ciudadanos comunes no son los únicos que intercambian apoyo político por pequeños favores personales. Durante la campaña de las primarias presidenciales de 1992, se le preguntó a la actriz Sally Kellerman por qué prestaba su nombre y sus esfuerzos a la candidatura del aspirante demócrata Jerry Brown. Su respuesta: "Hace veinte años, le pedí a diez amigos que me ayudaran a mudarme. Fue el único que apareció".

Por supuesto, el poder de la reciprocidad se puede encontrar en el merchandising

20 / Influencia

campo también. Aunque la cantidad de ejemplos posibles es grande, examinemos un par de ejemplos familiares que se derivan de la "muestra gratis". Como técnica de marketing, la muestra gratuita tiene una larga y eficaz historia. En la mayoría de los casos, se proporciona una pequeña cantidad del producto relevante a los clientes potenciales con el propósito declarado de permitirles probarlo para ver si les gusta. Y ciertamente este es un deseo legítimo del fabricante: exponer al público las cualidades del producto. La belleza de la muestra gratis, sin embargo, es que también es un regalo y, como tal, puede comprometer la regla de reciprocidad. Al más puro estilo jujitsu, el promotor que da muestras gratis puede liberar la fuerza de endeudamiento natural inherente a un obsequio mientras inocentemente aparenta tener sólo la intención de inf. Un lugar favorito para las muestras gratuitas es el supermercado, donde los clientes reciben con frecuencia pequeños cubos de cierta variedad de queso o carne para probar. A muchas personas les resulta difícil aceptar una muestra del asistente que siempre sonríe, devolver solo el palillo y marcharse. En cambio, compran parte del producto, incluso si no les hubiera gustado especialmente. Una variación muy eficaz de este procedimiento de marketing se ilustra en el caso, citado por Vance Packard en *The Hidden Persuaders*, del operador de un supermercado de Indiana que vendió la asombrosa cantidad de mil libras de queso en unas pocas horas un día sacando el queso. e invitar a los clientes a cortar astillas por sí mismos como muestras gratuitas.

Amway Corporation, una empresa de rápido crecimiento que fabrica y distribuye productos para el hogar y el cuidado personal en una vasta red nacional de ventas puerta a puerta en los vecindarios, utiliza una versión diferente de la táctica de la muestra gratis. La compañía, que ha pasado de ser una operación de sótano hace unos años a un negocio de ventas anuales de mil quinientos millones de dólares, utiliza la muestra gratuita en un dispositivo llamado BUG. El BUG consiste en una colección de productos Amway (botellas de cera para muebles, detergente o champú, envases en aerosol de desodorantes, insecticidas o limpiadores de ventanas) que se llevan a la casa del cliente en una bandeja especialmente diseñada o simplemente en una bolsa de polietileno. El manual de carrera confidencial de Amway luego le indica al vendedor que deje el BUG con el cliente "durante 24, 48 o 72 horas, sin costo ni obligación para ella. Simplemente dígame que le gustaría que probara los productos... Esa es una oferta que nadie puede rechazar". Al final del período de prueba, el representante de Amway devuelve y recoge los pedidos de los productos que el cliente desea comprar. Dado que pocos clientes utilizan todo el contenido de incluso uno de los envases del producto en tan poco tiempo, el vendedor puede llevar las porciones restantes del producto en el BUG al siguiente cliente potencial en la línea o al otro lado de la calle y comenzar el proceso nuevamente. . Muchos representantes de Amway tienen varios BUG circulando en sus distritos al mismo tiempo.

Por supuesto, a estas alturas usted y yo sabemos que el cliente que ha aceptado y utilizado los productos BUG ha quedado atrapado frente a la influencia de la regla de reciprocidad. Muchos de estos clientes ceden al sentido de la obligación de pedir los productos del vendedor que han probado y, por lo tanto, consumido parcialmente. Y, por supuesto, a estas alturas Amway Corporation sabe que ese es el caso. Incluso en una empresa con un historial de crecimiento tan excelente como Amway, el dispositivo BUG ha creado un gran revuelo. Los informes de los distribuidores estatales a la empresa matriz registran un efecto notable:

¡Increíble! Nunca habíamos visto tanta emoción. El producto se está moviendo a un ritmo increíble, y apenas hemos comenzado... Los distribuidores [locales] tomaron los BUGS, y hemos tenido un aumento increíble en las ventas [del distribuidor de Illinois]. ¡La idea minorista más fantástica que jamás hayamos tenido!... En promedio, los clientes compraron alrededor de la mitad del monto total del BUG cuando lo recogieron... En una palabra, tremendo! Nunca hemos visto una respuesta dentro de toda nuestra organización como esta [del distribuidor de Massachusetts].

Los distribuidores de Amway parecen estar desconcertados (felizmente, pero desconcertados) por el asombroso poder del BUG. Por supuesto, a estas alturas tú y yo no deberíamos estarlo.

La regla de la reciprocidad rige muchas situaciones de carácter puramente interpersonal en las que no se trata de dinero ni de intercambio comercial. Quizás mi ilustración favorita de la enorme fuerza disponible del arma de influencia de reciprocidad proviene de tal situación. El científico europeo Eibl-Eibesfeldt proporciona el relato de un soldado alemán durante la Primera Guerra Mundial cuyo trabajo consistía en capturar soldados enemigos para interrogarlos. Debido a la naturaleza de la guerra de trincheras en ese momento, era extremadamente difícil para los ejércitos cruzar la tierra de nadie entre líneas de frente opuestas; pero no era tan difícil para un solo soldado arrastrarse y deslizarse hasta una posición de trinchera enemiga. Los ejércitos de la Gran Guerra tenían expertos que lo hacían regularmente para capturar a un soldado enemigo, que luego era traído de vuelta para interrogarlo.

El experto alemán de nuestra cuenta a menudo había completado con éxito tales misiones en el pasado y fue enviado a otra. Una vez más, negoció hábilmente el área entre los frentes y sorprendió a un soldado enemigo solitario en su trinchera. El soldado desprevenido, que había estado comiendo en ese momento, fue desarmado fácilmente. El cautivo asustado con solo un trozo de pan en la mano realizó lo que pudo haber sido el acto más importante de su vida. Le dio a su enemigo un poco de pan. Tan afectado estaba el alemán por este regalo que no pudo completar su misión. Se apartó de su benefactor y volvió a cruzar la tierra de nadie con las manos vacías para enfrentarse a la ira de sus superiores.

22 / Influencia

Un punto igualmente convincente con respecto al poder de la reciprocidad proviene del relato de una mujer que salvó su vida no *dando* un regalo como lo hizo el soldado capturado, sino *rechazando* un regalo y las poderosas obligaciones que lo acompañaban. La mujer, Diane Louie, era una habitante de Jonestown, Guyana, en noviembre de 1978 cuando su líder, Jim Jones, pidió el suicidio masivo de todos los residentes, la mayoría de los cuales bebieron y murieron en una tina de Kool-envenenada. Ayuda. Diane Louie, sin embargo, rechazó la orden de Jones y salió de Jonestown hacia la jungla. Ella atribuye su disposición a hacerlo a su negativa anterior a aceptar favores especiales de él cuando estaba en necesidad. Ella rechazó su oferta de comida especial mientras estaba enferma porque "sabía que una vez que me diera esos privilegios, me tendría. No quería deberle nada.

La regla hace cumplir las deudas no solicitadas

Anteriormente sugerimos que el poder de la regla de la reciprocidad es tal que al hacernos primero un favor, los demás extraños, desagradables o no deseados pueden aumentar la posibilidad de que cumplamos con una de sus solicitudes. Sin embargo, hay otro aspecto de la regla, además de su poder, que permite que ocurra este fenómeno. Otra persona puede desencadenar un sentimiento de endeudamiento haciéndonos un favor no deseado. Recuérdesse que la regla sólo establece que debemos proporcionar a los demás el tipo de acciones que ellos nos han proporcionado; no requiere que hayamos pedido lo que hemos recibido para sentirnos obligados a devolverlo. Por ejemplo, la organización Disabled American Veterans informa que su simple solicitud de donaciones por correo produce una tasa de respuesta de alrededor del 18 por ciento. Pero cuando el correo también incluye un obsequio no solicitado (etiquetas adhesivas con la dirección individualizada), la tasa de éxito casi se duplica al 35 por ciento. Esto no quiere decir que no podamos sentir un sentido más fuerte de la obligación de devolver un favor que hemos solicitado, solo que tal solicitud no es necesaria para producir nuestra deuda.

Si reflexionamos por un momento sobre el propósito social de la regla de reciprocidad, podemos ver por qué esto debería ser así. La regla se estableció para promover el desarrollo de relaciones recíprocas entre individuos para que una persona pudiera *iniciar* tal relación sin temor a perder. Si la regla sirve para ese propósito, entonces, un primer favor no invitado debe tener la capacidad de crear una obligación. Recuérdesse, además, que las relaciones recíprocas confieren una ventaja extraordinaria a las culturas que las fomentan y que, en consecuencia, habrá fuertes presiones para que la regla sí cumpla su propósito. No es de extrañar, entonces, que el influyente antropólogo francés Marcel Mauss, al describir las presiones sociales que rodean el proceso de dar regalos en la cultura humana,

puede afirmar: "Existe una obligación de dar, una obligación de recibir y una obligación de devolver".⁶ Aunque la obligación de devolver constituye la esencia de la regla de reciprocidad, es la obligación de recibir lo que hace que la regla sea tan fácil explotar. La obligación de recibir reduce nuestra capacidad de elegir con quién queremos estar en deuda y pone ese poder en manos de otros.

Reexaminemos un par de ejemplos anteriores para tener una idea de cómo funciona el proceso. Primero, volvamos al estudio de Regan, donde encontramos que el favor que hizo que los sujetos duplicaran el número de boletos de rifa comprados a Joe no era uno que ellos hubieran solicitado. Joe abandonó voluntariamente la habitación y regresó con una Coca-Cola para él y otra para el sujeto. No hubo un solo sujeto que rechazara la Coca-Cola. Es fácil ver por qué habría sido incómodo rechazar el favor de Joe: Joe ya había gastado su dinero; un refresco era un favor apropiado en la situación, especialmente porque Joe tenía uno; se habría considerado descortés rechazar la acción reflexiva de Joe. Sin embargo, el recibo de esa Coca-Cola produjo un endeudamiento que se manifestó claramente cuando Joe anunció su deseo de vender unos boletos para la rifa. Observe la importante asimetría aquí: todas las opciones genuinamente libres fueron de Joe. Eligió la forma del favor inicial y eligió la forma del favor a cambio. Por supuesto, se podría decir que el sujeto tenía la opción de decir que no a las dos ofertas de Joe. Pero esas habrían sido decisiones difíciles. Haber dicho que no en cualquier punto habría requerido que el sujeto fuera en contra de las fuerzas culturales naturales que favorecían los arreglos de reciprocidad con los que Jujitsu Joe se había alineado.

La medida en que incluso un favor no deseado, una vez recibido, puede producir endeudamiento se ilustra adecuadamente en la técnica de solicitud de la Sociedad Hare Krishna. Durante la observación sistemática de la estrategia de solicitud del aeropuerto de los Krishnas, he registrado una variedad de respuestas de las personas objetivo. Uno de los más regulares ocurre de la siguiente manera. Un visitante del puerto aéreo, un hombre de negocios, digamos, camina apresuradamente por un área densamente poblada. El abogado de Krishna se para frente a él y le entrega una flor. El hombre, reaccionando con sorpresa, la toma.⁷ Casi de inmediato, trata de devolvérsela, diciendo que no quiere la flor. El miembro de Krishna responde que es un regalo de la Sociedad de Krishna y que el hombre debe conservarlo... sin embargo, se agradecería una donación para promover las buenas obras de la Sociedad. Una vez más, el objetivo protesta: "No quiero esta flor. Aquí tomalo." Y nuevamente el abogado se niega: "Es nuestro regalo para usted, señor". Hay un conflicto visible en la cara del hombre de negocios. ¿Debe quedarse con la flor y alejarse sin dar nada a cambio, o debe ceder a la presión de la regla de reciprocidad profundamente arraigada y hacer una contribución? A estas alturas, el conflicto se ha extendido desde su rostro

24 / Influencia

de su benefactor, aparentemente a punto de liberarse, solo para ser atraído nuevamente por el tirón de la regla. Una vez más, su cuerpo se inclina, pero no sirve de nada; no puede desengancharse. Con un gesto de resignación, busca en su bolsillo y saca uno o dos dólares que acepta amablemente. Ahora puede alejarse libremente, y lo hace, "regalo" en mano, hasta que se encuentra con un contenedor de basura, donde tira la flor.

Puramente por accidente, presencié una escena que demuestra que los Krishnas saben muy bien con qué frecuencia las personas que los reciben no quieren sus obsequios. Mientras pasaba un día observando a un grupo de Krishna en el Aeropuerto Internacional O'Hare de Chicago hace unos años, me di cuenta de que uno de los miembros del grupo salía con frecuencia del área central y regresaba con más flores para reabastecer a sus compañeros. Dio la casualidad de que había decidido tomarme un descanso justo cuando ella se marchaba a una de sus misiones de suministro. Como no tenía adónde ir, lo seguí. Su viaje resultó ser una ruta de basura. Fue de un bote de basura a otro más allá del área inmediata para recuperar todas las flores que habían sido desechadas por los objetivos de Krishna. Luego regresó con el alijo de flores recuperadas (algunas que habían sido recicladas quién sabe cuántas veces) y las distribuyó para que se reciclaran de manera rentable a través del proceso de reciprocidad una vez más. Lo que realmente me impresionó de todo esto fue que la mayoría de las flores desechadas habían traído donaciones de las personas que las habían desechado. La naturaleza de la regla de reciprocidad es tal que un obsequio tan indeseable que se desechó en la primera oportunidad, sin embargo, había sido efectivo y explotable.

La capacidad de los obsequios no invitados para producir sentimientos de obligación es reconocida por una variedad de organizaciones además de los Krishnas. ¿Cuántas veces hemos recibido cada uno de nosotros pequeños obsequios por correo (etiquetas de dirección personalizadas, tarjetas de felicitación, llaveros) de agencias de caridad que solicitan fondos en una nota adjunta? Recibí cinco en el último año, dos de grupos de veteranos discapacitados y los otros de escuelas misioneras u hospitales. En cada caso, había un hilo conductor en el mensaje adjunto. Los bienes que se adjuntaban debían considerarse un regalo de la organización; y cualquier dinero que desee enviar no debe considerarse como pago sino como una ofrenda de devolución. Como decía la carta de uno de los programas misioneros, el paquete de tarjetas de felicitación que me habían enviado no debía pagarse directamente, sino que estaba diseñado para "fomentar su bondad". Si miramos más allá de la ventaja fiscal obvia, podemos ver una razón por la cual sería beneficioso para la organización ver las tarjetas como un obsequio en lugar de una mercancía: existe una fuerte presión cultural para corresponder un obsequio, incluso uno no deseado. ; pero no existe tal presión para comprar un producto comercial no deseado.

La regla puede desencadenar intercambios injustos

Hay otra característica más de la regla de reciprocidad que permite explotarla con fines de lucro. Paradójicamente, la regla se desarrolló para promover intercambios equitativos entre socios, pero puede usarse para producir resultados decididamente desiguales. La regla exige que un tipo de acción sea correspondido con un tipo de acción similar. Un favor se encuentra con otro favor; no debe ser enfrentado con descuido, y ciertamente no con ataque. Pero dentro de los límites de acción similar, se permite una flexibilidad considerable. Un pequeño favor inicial puede producir una sensación de obligación de aceptar un favor a cambio sustancialmente mayor. Dado que, como ya hemos visto, la regla permite que una persona elija la naturaleza del primer favor deudor y la naturaleza del favor de devolución de cancelación de deuda, fácilmente podríamos ser manipulados en un intercambio injusto por aquellos que podrían desear explotar la regla.

Una vez más, podemos recurrir al experimento de Regan en busca de pruebas. Recuerde en ese estudio que Joe le dio a un grupo de sujetos una botella de Coca-Cola como regalo de iniciación y luego pidió a todos los sujetos que compraran algunos de sus boletos para la rifa a veinticinco centavos cada uno. Lo que hasta ahora he olvidado mencionar es que el estudio se realizó a fines de la década de 1960, cuando el precio de una Coca-Cola era de diez centavos. El sujeto promedio al que se le había dado un trago de diez centavos compró dos de los boletos de la rifa de Joe, aunque algunos compraron hasta siete. Sin embargo, incluso si miramos solo al sujeto promedio, podemos decir que Joe hizo un buen trato. ¡Un retorno de la inversión del 500 por ciento es realmente respetable!

Pero en el caso de Joe, incluso un retorno del 500 por ciento equivalía a sólo cincuenta centavos. ¿Puede la regla de reciprocidad producir diferencias significativamente grandes en el tamaño de los favores intercambiados? En las circunstancias adecuadas, ciertamente puede hacerlo. Tomemos, por ejemplo, el relato de una alumna mía acerca de un día que recuerda con tristeza: Hace

aproximadamente un año, no podía encender mi automóvil. Mientras estaba sentado allí, un tipo en el estacionamiento se acercó y eventualmente arrancó el auto. Dije gracias, y él dijo de nada; cuando se iba, le dije que si alguna vez necesitaba un favor pasara por allí. Aproximadamente un mes después, el tipo llamó a mi puerta y me pidió prestado mi automóvil durante dos horas, ya que el suyo estaba en el taller. Me sentí algo obligado pero inseguro, ya que el auto era bastante nuevo y él se veía muy joven. Más tarde supe que era menor de edad y no tenía seguro. De todos modos, le presté el coche. Lo totalizó.

¿Cómo podría suceder que una joven inteligente accediera a entregar su auto nuevo a un virtual extraño (y un joven en eso)?

26 / Influenza

¿Porque le había hecho un pequeño favor un mes antes? O, más en general, ¿por qué debería ser que los primeros favores pequeños a menudo estimulan la devolución de favores más grandes? Una razón importante se refiere al carácter claramente desagradable del sentimiento de endeudamiento. A la mayoría de nosotros nos resulta muy desagradable estar en un estado de obligación. Pesa mucho sobre nosotros y exige ser eliminado. No es difícil rastrear la fuente de este sentimiento. Debido a que los arreglos recíprocos son tan vitales en los sistemas sociales humanos, hemos sido condicionados para sentirnos incómodos cuando estamos en deuda. Si ignoráramos despreocupadamente la necesidad de devolver el favor inicial de otro, detendríamos una secuencia recíproca en seco y haríamos menos probable que nuestro benefactor hiciera tales favores en el futuro. Ninguno de los eventos está en el mejor interés de la sociedad. En consecuencia, estamos entrenados desde la infancia para irritarnos, emocionalmente, bajo la silla de la obligación. Solo por esta razón, entonces, podemos estar dispuestos a aceptar realizar un favor mayor que el que recibimos, simplemente para aliviarnos de la carga psicológica de la deuda.

Pero también hay otra razón. Una persona que viola la regla de la reciprocidad al aceptar los buenos actos de los demás sin tratar de devolverlos, es rechazado activamente por el grupo social. La excepción, por supuesto, es cuando la persona no puede pagar por razones de circunstancias o capacidad. En su mayor parte, sin embargo, existe un genuino disgusto por las personas que no se ajustan a los dictados de la regla de reciprocidad.⁸ Mocher y Welscher son etiquetas desagradables que deben evitarse escrupulosamente. Tan indeseables son que a veces aceptaremos un intercambio desigual para esquivarlos.

En combinación, la realidad del malestar interno y la posibilidad de vergüenza externa pueden producir un alto costo psicológico. Cuando se ve a la luz de este costo, no es tan desconcertante que a menudo devolvamos más de lo que hemos recibido en nombre de la reciprocidad. Tampoco es tan extraño que, como se demostró en un experimento realizado en la Universidad de Pittsburgh, las personas a menudo evitan pedir un favor necesario si no están en condiciones de devolverlo. El costo psicológico puede simplemente superar la pérdida material.

El riesgo de otros tipos de pérdidas también puede persuadir a las personas a rechazar ciertos obsequios y beneficios. Las mujeres comentan con frecuencia sobre la incómoda sensación de obligación que pueden sentir al devolver los favores de un hombre que les ha hecho un regalo costoso o les ha pagado una costosa velada. Incluso algo tan pequeño como el precio de una bebida puede producir un sentimiento de deuda. Una alumna de una de mis clases lo expresó claramente en un artículo que escribió: "Después de aprender de la manera más difícil, ya no dejo que un chico que conozco en un club compre mis bebidas porque no quiero que ninguno de los dos sienta que Estoy obligado sexualmente". La investigación sugiere que hay una base para su preocupación. Si, en lugar de pagarlos ella

permite que un hombre le compre bebidas, ella es inmediatamente juzgada (tanto por hombres como por mujeres) como más disponible sexualmente para él.⁹

CONCESIONES RECIPROCAS

Hay una segunda forma de emplear la regla de reciprocidad para lograr que alguien cumpla con una solicitud. Es más sutil que la ruta directa de hacerle un favor a esa persona y luego pedirle uno a cambio; sin embargo, de alguna manera es más devastadoramente efectivo que el enfoque directo. Una experiencia personal que tuve hace unos años me dio evidencia de primera mano de lo bien que funciona esta técnica de cumplimiento.

Iba caminando por la calle cuando se me acercó un niño de once o doce años. Se presentó y dijo que estaba vendiendo boletos para el circo anual de Boy Scouts que se llevaría a cabo el próximo sábado por la noche. Me preguntó si deseaba comprar alguno a cinco dólares cada uno.

Dado que uno de los últimos lugares en los que quería pasar la noche del sábado era con los Boy Scouts, lo rechacé. "Bueno", dijo, "si no quieres comprar ningún boleto, ¿qué te parece comprar algunas de nuestras grandes barras de chocolate?

Solo cuestan un dólar cada uno". Compré un par y enseguida me di cuenta de que había pasado algo digno de mención. Sabía que ese era el caso porque: (a) no me gustan las barras de chocolate; (b) me gustan los dólares; (c) Yo estaba parado allí con dos de sus barras de chocolate; y (d) se iba con dos de mis dólares.

Para tratar de entender con precisión lo que había sucedido, fui a mi oficina y convoqué una reunión de mis asistentes de investigación. Al discutir la situación, comenzamos a ver cómo la regla de reciprocidad estaba implicada en mi cumplimiento con la solicitud de comprar las barras de chocolate. La regla general dice que una persona que actúa de cierta manera hacia nosotros tiene derecho a una acción de devolución similar. Ya hemos visto que una de las consecuencias de la regla es la obligación de devolver los favores recibidos. Otra consecuencia de la regla, sin embargo, es la obligación de hacer una concesión a alguien que nos ha hecho una concesión a nosotros. Mientras mi grupo de investigación lo pensaba, nos dimos cuenta de que esa era exactamente la posición en la que me había puesto el Boy Scout. Su pedido de que comprara algunas barras de chocolate de un dólar se había presentado en forma de concesión de su parte; fue presentado como un retiro de su pedido de que compre algunos boletos de cinco dólares.

Si iba a estar a la altura de los dictados de la regla de reciprocidad, tenía que haber una concesión de mi parte. Como hemos visto, hubo tal concesión: cambié de incumplidor a cumplidor cuando él cambió de una solicitud más grande a una más pequeña, a pesar de que yo no estaba realmente interesado en *ninguna* de las cosas que me ofrecía.

Fue un ejemplo clásico de cómo un arma de influencia automática puede infundir su poder a una solicitud de cumplimiento. me habían movido a comprar

28 / Influencia

algo no debido a ningún sentimiento favorable hacia el artículo, sino porque la solicitud de compra se había presentado de una manera que sacaba fuerza de la regla de reciprocidad. No hubiera importado que no me gusten las barras de chocolate; el Boy Scout me había hecho una concesión, *click*, y, *zumbido*, respondí con una concesión propia. Por supuesto, la tendencia a corresponder una concesión no es tan fuerte como para que invariablemente funcione en todos los casos en todas las personas; ninguna de las armas de influencia consideradas en este libro es *tan* poderosa. Sin embargo, en mi intercambio con el Boy Scout, la tendencia había sido lo suficientemente potente como para dejarme en posesión desconcertada de un par de barras de chocolate no deseadas y caras.

¿Por qué debería sentir la tensión de corresponder a una concesión? La respuesta descansa una vez más en el beneficio de tal tendencia a la sociedad. Está en el interés de cualquier grupo humano que sus miembros trabajen juntos hacia el logro de objetivos comunes. Sin embargo, en muchas interacciones sociales, los participantes comienzan con requisitos y demandas que son inaceptables entre sí. Por lo tanto, la sociedad debe hacer arreglos para dejar de lado estos deseos iniciales e incompatibles en aras de una cooperación socialmente beneficiosa. Esto se logra a través de procedimientos que promueven el compromiso. La concesión mutua es uno de esos procedimientos importantes.
ura

La regla de reciprocidad produce concesión mutua de dos maneras. El primero es obvio. Presiona al receptor de una concesión ya hecha a responder de la misma manera. El segundo, aunque no tan obvio, es fundamental. Al igual que en el caso de los favores, los obsequios o la ayuda, la obligación de reciprocitar una concesión fomenta la creación de arreglos socialmente deseables al garantizar que no se explotará a nadie que intente *iniciar* tal arreglo. Después de todo, si no existiera la obligación social de corresponder una concesión, ¿quién querría hacer el primer sacrificio? Hacerlo sería arriesgarse a renunciar a algo y no recibir nada a cambio. Sin embargo, con la regla en vigor, podemos sentirnos seguros haciendo el primer sacrificio a nuestro compañero, quien está obligado a ofrecer un sacrificio de vuelta.

Debido a que la regla de reciprocidad rige el proceso de compromiso, es posible utilizar una concesión inicial como parte de una técnica de cumplimiento altamente efectiva. La técnica es simple y podemos llamarla técnica de rechazo y luego retirada. Supongamos que quiere que esté de acuerdo con cierta solicitud. Una forma de aumentar sus posibilidades sería primero hacerme una solicitud más grande, una que probablemente rechazaré. Luego, después de que me haya negado, harías la solicitud más pequeña que realmente te interesó todo el tiempo. Siempre que haya estructurado hábilmente sus solicitudes, debería considerar su segunda solicitud como una concesión hacia mí y debería sentirme inclinado a responder con una concesión propia.

el único que habría abierto de inmediato para mí: el cumplimiento de su segunda solicitud.

¿Fue así como el Boy Scout consiguió que comprara sus chocolatinas? ¿Fue su retiro de la solicitud de cinco dólares a la solicitud de un dólar artificial que fue diseñado intencionalmente para vender barras de chocolate? Como alguien que todavía se ha negado a descartar incluso su primera insignia de mérito Scout, realmente espero que no. Pero ya sea que se planeó o no la secuencia de solicitud grande y luego solicitud más pequeña, su efecto fue el mismo, funcionó. Y debido a que funciona, la técnica de rechazo y luego retirada puede y será utilizada *deliberadamente* por ciertas personas para salirse con la suya. Primero, examinemos cómo se puede usar esta táctica como un dispositivo de cumplimiento confiable. Más adelante veremos cómo ya se está utilizando. Finalmente, podemos pasar a un par de características poco conocidas de la técnica que la convierten en una de las tácticas de cumplimiento más influyentes que existen.

Recuerde que después de mi encuentro con el Boy Scout, llamé a mis asistentes de investigación para tratar de entender qué me había pasado y, como resultó, comer la evidencia. En realidad, hicimos más que eso. Diseñamos un experimento para probar la eficacia del procedimiento de pasar a una solicitud deseada después de que se hubiera rechazado una solicitud preliminar más grande. Teníamos dos propósitos principales al realizar el experimento. Primero, queríamos ver si este procedimiento funcionaba en otras personas además de mí. Es decir, ciertamente parecía que la táctica había sido efectiva cuando la probé en mí más temprano en el día; pero claro, tengo un historial de caer en trucos de cumplimiento de todo tipo. Entonces, la pregunta seguía siendo: ¿La técnica de rechazo y luego retirada funciona en suficientes personas para que sea un procedimiento útil para lograr el cumplimiento? Si es así, definitivamente sería algo a tener en cuenta en el futuro.

Nuestra segunda razón para hacer el estudio fue determinar qué tan poderosa era la técnica como dispositivo de cumplimiento. ¿Podría lograr el cumplimiento de una solicitud realmente importante? En otras palabras, ¿la solicitud *más pequeña* a la que se retiró el solicitante tenía que ser una solicitud *pequeña*? Si nuestro pensamiento sobre lo que hizo que la técnica fuera efectiva era correcto, la segunda solicitud en realidad no tenía por qué ser pequeña; solo tenía que ser más pequeño que el inicial. Teníamos la sospecha de que lo más importante de la retirada de un solicitante de un favor más grande a uno más pequeño era su apariencia de concesión. Entonces, la segunda solicitud podría ser objetivamente grande, siempre que fuera más pequeña que la primera solicitud, y la técnica aún funcionaría.

Después de pensarlo un poco, decidimos probar la técnica en una solicitud que sentimos que pocas personas estarían de acuerdo en realizar. Haciéndonos pasar por representantes del "Programa de Consejería Juvenil del Condado", nos acercamos a estudiantes universitarios que caminaban por el campus y les preguntamos si estarían dispuestos a acompañar a un grupo de delincentes juveniles en una excursión de un día al zoológico.

30 / Influencia

La idea de ser responsable de un grupo de delincuentes juveniles de edad no especificada durante horas en un lugar público sin paga no era muy atractiva para estos estudiantes. Como esperábamos, la gran mayoría (83 por ciento) se negó. Sin embargo, obtuvimos resultados muy diferentes de una muestra similar de estudiantes universitarios a quienes se les hizo la misma pregunta con una diferencia. Antes de invitarlos a servir como acompañantes no remunerados en el viaje al zoológico, les pedimos un favor aún mayor: pasar dos horas a la semana como consejeros de un delincuente juvenil durante un mínimo de dos años. Fue solo después de que rechazaron esta solicitud extrema, como todos lo hicieron, que hicimos la solicitud más pequeña de viaje al zoológico. Al presentar el viaje al zoológico como un retiro de nuestra solicitud inicial, nuestra tasa de éxito aumentó dramáticamente. Tres veces más de los estudiantes abordados de esta manera se ofrecieron como acompañantes en el zoológico.¹⁰ Tenga la seguridad de que

cualquier estrategia capaz de triplicar el porcentaje de cumplimiento de una solicitud sustancial (del 17 al 50 por ciento en nuestro experimento) será frecuentemente rechazada. empleado en una variedad de escenarios naturales. Los negociadores laborales, por ejemplo, a menudo usan la táctica de comenzar con demandas extremas que en realidad no esperan ganar pero de las cuales pueden retirarse en una serie de aparentes concesiones diseñadas para obtener concesiones reales del lado opuesto. Parecería, entonces, que cuanto mayor sea la solicitud inicial, más eficaz será el procedimiento, ya que habrá más espacio disponible para concesiones ilusorias. Sin embargo, esto es cierto solo hasta cierto punto. La investigación realizada en la Universidad de Bar-Ilan en Israel sobre la técnica de rechazo y luego retirada muestra que si el primer conjunto de demandas es tan extremo como para parecer irrazonable, el

la táctica fracasa.¹¹ En tales casos, no se considera que la parte que ha hecho la primera solicitud extrema esté negociando de buena fe. Cualquier retirada posterior de esa posición inicial totalmente irreal no se considera una concesión genuina y, por lo tanto, no es recíproca. El negociador verdaderamente dotado, entonces, es aquel cuya posición inicial es lo suficientemente exagerada como para permitir una serie de concesiones recíprocas que darán lugar a una oferta final deseable por parte del oponente, pero que no es tan extravagante como para ser visto como ilegítimo desde el principio.

Parece que algunos de los productores de televisión más exitosos, como Grant Tinker y Gary Marshall, son maestros en este arte en sus negociaciones con los censores de las cadenas. En una sincera entrevista con el escritor de *TV Guide*, Dick Russell, ambos admitieron haber "insertado deliberadamente líneas en los guiones que un censor seguramente eliminará" para poder regresar a las líneas que realmente querían que se incluyeran. Marshall parece especialmente activo en este sentido. Considere, por ejemplo, las siguientes citas del artículo de Russell:

Pero Marshall... no solo admite sus trucos... parece deleitarse con ellos. En un episodio de su [entonces] serie *Laverne y Shirley*, la mejor calificada, por ejemplo, dice: "Tuvimos una situación en la que Squiggy tenía prisa por salir de su apartamento y encontrarse con algunas chicas en el piso de arriba. Él dice: '¿Te darás prisa antes de que pierda mi lujuria?' Pero en el guión pusimos algo aún más fuerte, sabiendo que los censores lo eliminarían. Lo hicieron; así que preguntamos inocentemente, bueno, ¿qué tal 'perder mi lujuria'? 'Eso es bueno', dijeron. A veces tienes que ir hacia ellos al revés".

En la serie *Happy Days*, la mayor pelea de censura fue por la palabra "virgen". Esa vez, dice Marshall, "sabía que tendríamos problemas, así que pusimos la palabra siete veces, con la esperanza de que cortaran seis y se quedaran con una. Funcionó. Usamos el mismo patrón nuevamente con la palabra 'embarazada'". 12

Presencí otra forma de la técnica de rechazo y luego retirada en mis investigaciones de operaciones de venta puerta a puerta. Estas organizaciones utilizaron una versión de la táctica menos diseñada y más oportunista. Por supuesto, el objetivo más importante para un vendedor de puerta en puerta es hacer la venta. Sin embargo, los programas de capacitación de cada una de las empresas que investigué enfatizaron que un segundo objetivo importante era obtener de los prospectos los nombres de referencias: amigos, parientes o vecinos a quienes pudiéramos visitar. Por una variedad de razones que discutiremos en el Capítulo 5, el porcentaje de ventas puerta a puerta exitosas aumenta de manera impresionante cuando el operador de ventas puede mencionar el nombre de una persona familiar que "recomendó" la visita de ventas.

Nunca, como aprendiz de ventas, me enseñaron a rechazar el argumento de venta para poder retirarme a una solicitud de referencias. En varios de estos programas, sin embargo, fui capacitado para aprovechar la oportunidad de obtener referencias ofrecidas por la negativa de compra de un cliente: "Bueno, si cree que un buen conjunto de enciclopedias no es adecuado para usted en este momento, tal vez podría ayudarme dándome los nombres de otras personas que podrían desear aprovechar la gran oferta de nuestra empresa. ¿Cuáles serían los nombres de algunas de estas personas que conoces? Muchas personas que de otro modo no someterían a sus amigos a una presentación de ventas de alta presión aceptan brindar referencias cuando la solicitud se presenta como una concesión de una solicitud de compra que acaban de solicitar.

fusionado

Ya hemos discutido una de las razones del éxito de la técnica de rechazo y luego retirada: su incorporación de la regla de reciprocidad. Esta estrategia de solicitud más grande que más pequeña también es efectiva por un par de otras razones. El primero se refiere al principio de contraste perceptivo que

32 / Influencia

encontrado en el Capítulo 1. Ese principio explicaba, entre otras cosas, la tendencia de un hombre a gastar más dinero en un suéter después de comprar un traje que antes: Después de estar expuesto al precio del artículo grande, el precio de el menos costoso *parece* más pequeño en comparación. De la misma manera, el procedimiento de solicitud más grande que la más pequeña hace uso del principio de contraste al hacer que la solicitud más pequeña parezca aún más pequeña en comparación con la más grande. Si quiero que me prestes cinco dólares, puedo hacer que parezca una solicitud menor si primero te pido que me prestes diez dólares. Una de las bellezas de esta táctica es que al pedir primero diez dólares y luego retirarme a cinco dólares, habré comprometido simultáneamente la fuerza de la regla de reciprocidad y el principio de contraste. Mi solicitud de cinco dólares no solo será vista como una concesión a ser recíproca, sino que también le parecerá una solicitud más pequeña que si la hubiera pedido de inmediato.

En combinación, las influencias de la reciprocidad y el contraste perceptivo pueden presentar una fuerza temiblemente poderosa. Encarnadas en la secuencia de rechazo y retirada, sus energías conjuntas son capaces de producir efectos realmente asombrosos. Tengo la sensación de que proporcionan la única explicación realmente plausible de una de las acciones políticas más desconcertantes de nuestro tiempo: la decisión de irrumpir en las oficinas de Watergate del Comité Nacional Demócrata que condujo a la ruina de la presidencia de Richard Nixon. Uno de los participantes en esa decisión, Jeb Stuart Magruder, al enterarse por primera vez de que los ladrones de Watergate habían sido capturados, respondió con el desconcierto apropiado: "¿Cómo pudimos haber sido tan estúpidos?" De hecho, ¿cómo?

Para comprender cuán enormemente mal concebida fue la idea de la administración Nixon de llevar a cabo el allanamiento, es necesario revisar algunos hechos:

- La idea fue de G. Gordon Liddy, quien estaba a cargo de las operaciones de recolección de inteligencia para el Comité para la Reelección del Presidente (CRP). Liddy se había ganado una reputación entre los altos mandos de la administración como una especie de escama, y había dudas sobre su estabilidad y juicio.
- La propuesta de Liddy fue extremadamente costosa y requirió un presupuesto de \$250,000 en efectivo imposible de rastrear. • A fines de marzo, cuando se aprobó la propuesta en una reunión del director de CRP, John Mitchell, y sus asistentes Magruder y Frederick LaRue, las perspectivas de una victoria de Nixon en las elecciones de noviembre no podrían haber sido mejores. Edmund Muskie, el único candidato anunciado que las primeras encuestas habían dado la oportunidad de derrocar al presidente, no había obtenido buenos resultados en las primarias. Parecía mucho como si

el candidato más derrotable, George McGovern, ganaría la nominación de su partido. La victoria republicana parecía asegurada. • El plan de allanamiento en sí era una operación de alto riesgo que requería la participación y discreción de diez hombres.

- El Comité Nacional Demócrata y su presidente, Lawrence O'Brien, cuya oficina de Watergate iba a ser objeto de robos y micrófonos ocultos, no tenían información lo suficientemente dañina como para derrotar al presidente en funciones. Tampoco era probable que obtuvieran ninguno, a menos que la administración hiciera algo *muy, muy* tonto.

A pesar del obvio consejo de las razones anteriores, se aprobó la propuesta costosa, arriesgada, inútil y potencialmente calamitosa de un hombre cuyo juicio se sabía cuestionable. ¿Cómo podría ser que hombres inteligentes del alcance de Mitchell y Magruder hicieran algo tan *muy* tonto? Quizás la respuesta se encuentre en un hecho poco discutido: el plan de \$250,000 que aprobaron no fue la primera propuesta de Liddy. De hecho, representó una importante concesión de su parte de dos propuestas anteriores, de inmensas proporciones. El primero de estos planes, realizado dos meses antes en una reunión con Mitchell, Magruder y John Dean, describía un programa de un millón de dólares que incluía (además de la instalación de micrófonos ocultos en el Watergate) un "avión de persecución" de comunicaciones especialmente equipado, -ins, escuadrones de secuestro y asalto, y un yate con "prostitutas de clase alta" para chantajear a los políticos demócratas. Un segundo plan de Liddy, presentado una semana después al mismo grupo de Mitchell, Magruder y Dean, eliminó parte del programa y redujo el costo a \$500,000. Solo después de que Mitchell rechazara estas propuestas iniciales, Liddy presentó su plan básico de \$250,000, en este caso a Mitchell, Magruder y Frederick LaRue. Esta vez se aprobó el plan, todavía estúpido pero menos que los anteriores.

¿Podría ser que yo, un chivo expiatorio desde hace mucho tiempo, y John Mitchell, un político endurecido y astuto, hubiésemos sido manipulados tan fácilmente a malos tratos por la misma táctica de cumplimiento: yo por un Boy Scout que vendía dulces y él por un hombre que vendía dulces? desastre político?

Si examinamos el testimonio de Jeb Magruder, considerado por la mayoría de los investigadores de Watergate como el relato más fiel de la reunión crucial en la que finalmente se aceptó el plan de Liddy, hay algunas pistas instructivas. Primero, Magruder informa que "nadie estaba particularmente abrumado con el proyecto"; pero "después de comenzar con la grandiosa suma de \$1 millón, pensamos que probablemente \$250,000 sería una cifra aceptable.... Éramos reacios a despedirlo sin nada".

Mitchell, atrapado en la "sensación de que deberíamos dejarle algo a Liddy... lo firmó en el sentido de decir: 'Está bien, démosle un cuarto de millón de dólares y veamos qué se le ocurre'. "

34 / Influencia

En el contexto de las extremas peticiones iniciales de Liddy, parece que "un cuarto de millón de dólares" había pasado a ser "una cosita" para dejar como concesión a cambio. Con la claridad que brinda la retrospectiva, Ma Gruder ha recordado el enfoque de Liddy en una ilustración sucinta de la técnica de rechazo y luego retirada que jamás haya escuchado. "Si él hubiera venido a nosotros desde el principio y dicho: 'Tengo un plan para robar y hacer escuchas telefónicas en la oficina de Larry O'Brien', podríamos haber rechazado la idea de inmediato. En cambio, vino a nosotros con su elaborado esquema de prostituta/secuestro/ atraco/sabotaje/escuchas telefónicas... Había pedido toda la hogaza cuando estaba satisfecho con conformarse con la mitad o incluso con un cuarto". oposición directa a la propuesta. Al decir con obvio sentido común: "No creo que valga la pena el riesgo", debe haberse preguntado por qué sus colegas Mitchell y Magruder no compartían su perspectiva.

Por supuesto, podría haber muchas diferencias entre LaRue y los otros dos hombres que pueden haber explicado sus diferentes opiniones sobre la conveniencia del plan de Liddy. Pero uno se destaca: de los tres, solo LaRue no había estado presente en las dos reuniones anteriores, donde Liddy había esbozado sus programas mucho más ambiciosos. Quizás, entonces, solo LaRue fue capaz de ver la tercera propuesta para el cacharro que era y reaccionar ante ella de manera objetiva, sin la influencia de la reciprocidad y las fuerzas de contraste perceptivo que actúan sobre los demás.

Un poco antes dijimos que la técnica de rechazo y luego retirada tenía, además de la regla de reciprocidad, un par de otros factores que trabajaban a su favor. Ya hemos discutido el primero de esos factores, el principio de contraste perceptivo. La ventaja adicional de la técnica no es realmente un principio psicológico, como en el caso de los otros dos factores; es más una característica puramente estructural de la secuencia de solicitud.

Digamos una vez más que deseo pedirte prestados cinco dólares. Al comenzar con una solicitud de diez dólares, realmente no puedo perder. Si estás de acuerdo, habré recibido de ti el doble de lo que me habría conformado. Si, por otro lado, rechaza mi solicitud inicial, puedo retirarme al favor de cinco dólares que deseaba desde el principio y, a través de la acción de los principios de reciprocidad y contraste, aumentar en gran medida mi probabilidad de éxito. De cualquier manera, me beneficio; es un caso de cara, yo gano, cruz, tú pierdes.

La utilización más clara de este aspecto de la secuencia de solicitud más grande que la más pequeña ocurre en la práctica de ventas de la tienda minorista de "hablar en la parte superior de la línea". Aquí, al prospecto se le muestra invariablemente primero el modelo de lujo. Si el cliente compra, hay glaseado en el pastel de la tienda. Sin embargo, si el cliente se niega, el vendedor contraoferta efectivamente con una

modelo de precio más razonable. Algunas pruebas de la eficacia de este procedimiento provienen de un informe de la revista *Sales Management*, reimpresso sin comentarios en *Consumer Reports*: Si usted fuera un distribuidor

de mesas de billar, ¿cuál promocionaría, el modelo de \$329 o el modelo de \$3,000? Lo más probable es que promueva el artículo de bajo precio y espere cambiar al cliente cuando venga a comprar. Pero G. Warren Kelley, gerente de promoción de nuevos negocios en Brunswick, dice que podría estar equivocado... Para probar su punto, Kelley tiene cifras de ventas reales de una tienda representativa...

Durante la primera semana, a los clientes... se les mostró el extremo inferior de la línea... y luego se les animó a considerar modelos más caros: el enfoque de intercambio tradicional... La venta de mesa promedio esa semana fue de \$550.... Sin embargo, durante la segunda semana, los clientes... fueron conducidos instantáneamente a una mesa de \$3,000, sin importar lo que querían ver... y luego se les permitió comprar el resto de la línea, en orden decreciente de precio y calidad. El resultado de la venta fue una venta promedio de más de \$ 1,000.¹⁴

Dada la notable efectividad de la técnica de rechazo y luego retiro, uno podría pensar que también podría haber una desventaja sustancial. Las víctimas de la estrategia podrían resentirse por haber sido acorraladas en el cumplimiento. El resentimiento podría manifestarse en un par de formas. Primero, la víctima puede decidir no cumplir con el acuerdo verbal hecho con el solicitante. En segundo lugar, la víctima podría llegar a desconfiar del solicitante manipulador y decidir no volver a tratar con él nunca más. Si cualquiera de estos eventos o ambos ocurrieron con alguna frecuencia, el solicitante querrá pensar seriamente en el uso del procedimiento de rechazo y luego retiro. Sin embargo, las investigaciones indican que estas reacciones de las víctimas no ocurren con mayor frecuencia cuando se utiliza la técnica de rechazo y luego retirada. Sorprendentemente, ¡parece que en realidad ocurren con *menos* frecuencia! Antes de tratar de entender por qué este es el caso, primero veamos la evidencia.

Un estudio publicado en Canadá arroja luz sobre la cuestión de si una víctima de la táctica de rechazo y luego retirada cumplirá con el acuerdo de realizar el segundo favor del solicitante. Además de registrar si las personas objetivo dijeron sí o no a la solicitud deseada (trabajar durante dos horas no remuneradas un día en una agencia comunitaria de salud mental), este experimento también registró si se presentaron para cumplir con sus deberes según lo prometido. Como de costumbre, el procedimiento de comenzar con una solicitud más grande (ser voluntario para dos horas de trabajo por semana en la agencia durante al menos dos años) produjo más acuerdo verbal con la solicitud de retiro más pequeña (76 por ciento) que el procedimiento de solicitar solo la solicitud más pequeña (29 por ciento). El resultado importante, sin emb

36 / Influenza

se refería a la tasa de presentación *de aquellos que se ofrecieron como voluntarios*; y, de nuevo, el procedimiento de rechazo y luego retirada fue el más eficaz (85 por ciento frente a 50 por ciento).¹⁵

Un experimento diferente examinó si la secuencia de rechazo y luego retirada hacía que las víctimas se sintieran tan manipuladas que rechazarían cualquier otra solicitud. En este estudio, los objetivos eran estudiantes universitarios a los que se les pidió que donaran una pinta de sangre como parte de la campaña anual de donación de sangre del campus. Primero se pidió a un grupo de objetivos que donaran una pinta de sangre cada seis semanas durante un mínimo de tres años. A los otros objetivos solo se les pidió que dieran una pinta de sangre. A aquellos de ambos grupos que aceptaron donar una pinta de sangre y que luego se presentaron en el centro de sangre se les preguntó si estarían dispuestos a dar sus números de teléfono para que pudieran ser llamados a donar nuevamente en el futuro.

Casi todos los estudiantes que estaban a punto de donar una pinta de sangre como resultado de la técnica de rechazo y retiro acordaron donar nuevamente más tarde (84 por ciento), mientras que menos de la mitad de los otros estudiantes que se presentaron en el centro de sangre lo hicieron. entonces (43 por ciento). Incluso para futuros favores, la estrategia de rechazo y luego retirada demostró ser superior.¹⁶

Por extraño que parezca, entonces, parece que la táctica de rechazo y luego retirada incita a las personas no solo a aceptar una solicitud deseada, sino a llevarla a cabo y, finalmente, a ofrecerse como voluntaria para realizar otras solicitudes.

¿Qué podría haber en la técnica que hace que las personas que han sido engañadas para que obedezcan sean tan desconcertantemente propensas a seguir haciéndolo? Para obtener una respuesta, podríamos mirar el acto de concesión del solicitante, que es el corazón del procedimiento. Ya hemos visto que mientras no se vea como un truco transparente, la concesión probablemente estimulará una concesión de retorno. Pero lo que aún no hemos examinado es un par de subproductos positivos poco conocidos del acto de concesión: sentimientos de mayor responsabilidad y satisfacción con el acuerdo. Es este conjunto de dulces efectos secundarios lo que permite que la técnica mueva a sus víctimas a cumplir sus acuerdos y a participar en más acuerdos de este tipo.

Los efectos secundarios deseables de hacer una concesión durante una interacción con otra persona se muestran muy bien en los estudios sobre la forma en que las personas negocian entre sí. Un experimento, realizado por psicólogos sociales de la UCLA, ofrece una demostración especialmente adecuada.¹⁷ Un sujeto de ese estudio se enfrentó a un "oponente de negociación" y se le dijo que negociara con el oponente sobre cómo dividir entre ellos una cierta cantidad de dinero proporcionada por los experimentadores. También se le informó al sujeto que si no se podía llegar a un acuerdo mutuo después de un cierto período de negociación, nadie obtendría dinero. Desconocido para los sujetos, el oponente era en realidad un asistente experimental que había

sido instruido previamente para negociar con el sujeto en una de tres maneras. Con algunos de los sujetos, el oponente hizo una primera demanda extrema, asignándose virtualmente todo el dinero a sí mismo, y obstinadamente persistió en esa demanda a lo largo de las negociaciones. Con otro grupo de sujetos, el oponente comenzaba con una demanda moderadamente favorable a él; él también se negó rotundamente a cambiar de posición durante las negociaciones. Con un tercer grupo, el oponente comenzó con la demanda extrema y luego se retiró gradualmente a la más moderada durante el curso de la negociación.

Hubo tres hallazgos importantes en este experimento que nos ayudan a entender por qué la técnica de rechazo y luego retirada es tan efectiva. Primero, en comparación con los otros dos enfoques, la estrategia de comenzar con una demanda extrema y luego retirarse a una más moderada produjo la mayor cantidad de dinero para la persona que la usó. Pero este resultado no es muy sorprendente a la luz de la evidencia previa que hemos visto del poder de las tácticas de solicitudes más grandes que las más pequeñas para generar acuerdos rentables. Son los dos hallazgos adicionales del estudio los que son más sorprendentes.

Responsabilidad. Los sujetos que se enfrentaron al oponente que utilizó la estrategia de retratamiento se sintieron más responsables del trato final. Mucho más que los sujetos que se enfrentaron a un oponente de negociación que no cambiaba, estos sujetos informaron que habían influenciado con éxito al oponente para que aceptara menos dinero. Por supuesto, sabemos que no habían hecho tal cosa. El experimentador había instruido a su oponente para que se retirara gradualmente de su demanda inicial sin importar lo que hicieran los sujetos. Pero a estos súbditos les pareció que habían hecho cambiar al oponente, que habían *producido* sus concesiones. El resultado fue que se sintieron más responsables del resultado final de las negociaciones. No se requiere un gran salto desde este hallazgo para aclarar el misterio anterior de por qué la técnica de rechazo y luego retirada hace que sus objetivos cumplan con sus acuerdos con una frecuencia tan asombrosa. La concesión del solicitante dentro de la técnica no solo hace que los objetivos digan que sí con más frecuencia, sino que también los hace sentir más responsables de haber "dictado" el acuerdo final. Por lo tanto, la extraña habilidad de la técnica de rechazo y luego retirada para hacer que sus objetivos cumplan con sus compromisos se vuelve comprensible: una persona que se siente responsable de los términos de un contrato tendrá más probabilidades de cumplir con ese contrato.

Satisfacción. Si bien, en promedio, dieron la mayor cantidad de dinero al oponente que utilizó la estrategia de concesiones, los sujetos que fueron los objetivos de esta estrategia fueron los más satisfechos con el arreglo final. Parece que un acuerdo que se ha forjado a través de las concesiones del oponente es bastante satisfactorio. Con esto en mente, podemos comenzar a explicar la segunda característica previamente desconcertante de la

38 / Influencia

Táctica de rechazo y luego retirada: la capacidad de incitar a sus víctimas a aceptar más solicitudes. Dado que la táctica utiliza una concesión para lograr el cumplimiento, es probable que, como resultado, la víctima se sienta más satisfecha con el arreglo. Y es lógico pensar que las personas que están satisfechas con un acuerdo dado tienen más probabilidades de estar dispuestas a aceptar más acuerdos de este tipo.

COMO DECIR NO

Cuando nos enfrentamos a un solicitante que emplea la regla de la reciprocidad, tú y yo nos enfrentamos a un enemigo formidable. Ya sea al presentarnos un favor inicial o una concesión inicial, el solicitante habrá reclutado un poderoso aliado en la campaña por nuestro cumplimiento. A primera vista, nuestra suerte en tal situación parecería pésima. Podríamos cumplir con el deseo del solicitante y, al hacerlo, sucumbir a la regla de reciprocidad. O bien, podríamos negarnos a cumplir y, por lo tanto, sufrir la peor parte de la fuerza de la regla sobre nuestros sentimientos profundamente condicionados de justicia y obligación. Ríndete o sufre muchas bajas. Perspectivas sin esperanza de hecho.

Afortunadamente, estas no son nuestras únicas opciones. Con la comprensión adecuada de la naturaleza de nuestro oponente, podemos salir ilesos del campo de batalla de la sumisión y, a veces, incluso mejor que antes. Es esencial reconocer que el solicitante que invoca la regla de reciprocidad (o cualquier otra arma de influencia) para obtener nuestro cumplimiento no es el oponente real. Tal solicitante ha elegido convertirse en un guerrero de jujitsu que se alinea con el poder arrollador de la reciprocidad y luego simplemente libera ese poder proporcionando un primer favor o concesión. El verdadero oponente es la regla. Si no vamos a ser abusados por él, debemos tomar medidas para desactivar su energía.

Pero, ¿cómo se hace para neutralizar el efecto de una regla social como la de la reciprocidad? Parece demasiado extendido para escapar y demasiado fuerte para dominarlo una vez que se activa. Quizás la respuesta, entonces, sea evitar su activación. Tal vez podamos evitar una confrontación con la regla al negarnos a permitir que el solicitante comisione su fuerza contra nosotros en primer lugar. Tal vez al rechazar el favor o la concesión inicial del solicitante, podemos evadir el problema. Quizás; pero entonces, tal vez no. Invariablemente, rechazar la oferta inicial de favor o sacrificio del solicitante funciona mejor en teoría que en la práctica. El principal problema es que cuando se presenta por primera vez, es difícil saber si tal oferta es honesta o si es el paso inicial en un intento de explotación. Si asumimos siempre lo peor, no sería posible recibir los beneficios de ningún favor o concesión legítimos ofrecidos por individuos que no tenían intención de explotar la regla de reciprocidad.

Tengo un colega que recuerda con ira cómo su hijo de diez años

Los sentimientos de su hija fueron terriblemente heridos por un hombre cuyo método para evitar las fauces de la regla de reciprocidad fue negarse abruptamente a su amabilidad. Los niños de su clase estaban organizando una jornada de puertas abiertas en la escuela para sus abuelos, y su trabajo consistía en dar una flor a cada visitante que entraba en los terrenos de la escuela. Pero el primer hombre al que se acercó con una flor le gruñó: "Quédatela". Sin saber qué hacer, ella lo extendió hacia él nuevamente solo para que él exigiera saber qué tenía que dar a cambio. Cuando ella respondió débilmente, "Nada. Es un regalo", él la miró con incredulidad, insistió en que reconoció "su juego" y pasó rozando. La niña estaba tan herida por la experiencia que no podía acercarse a nadie más y tuvo que ser removida de su asignación, una que había esperado con cariño. Es difícil saber a quién culpar más aquí, si al hombre insensible o a los explotadores que habían abusado de su tendencia mecánica a corresponder un regalo hasta que su respuesta se convirtió en un rechazo mecánico. No importa a quién encuentres más culpable, la lección es clara. Siempre nos encontraremos con individuos auténticamente generosos, así como con muchas personas que intentan jugar de manera justa con la regla de la reciprocidad en lugar de explotarla. Sin duda se sentirán insultados por alguien que rechace constantemente sus esfuerzos; la fricción social y el aislamiento bien podrían resultar. Una política de rechazo total, entonces, parece desaconsejada.

Otra solución es más prometedora. Nos aconseja aceptar las primeras ofertas deseables de los demás, pero aceptar esas ofertas solo por lo que son fundamentalmente, no por lo que se supone que son. Si una persona nos ofrece un lindo favor, digamos, bien podríamos aceptar, reconociendo que nos hemos obligado a devolverle el favor en algún momento en el futuro.

Participar en este tipo de arreglo con otro no debe ser explotado por esa persona a través de la regla de reciprocidad. Todo lo contrario; es participar justamente en la "honrada red de obligaciones" que nos ha servido tan bien, tanto individual como socialmente, desde los albores de la humanidad. Sin embargo, si el favor inicial resulta ser un dispositivo, un truco, un artificio diseñado específicamente para estimular nuestro cumplimiento con un favor mayor a cambio, esa es una historia diferente. Aquí nuestro socio no es un benefactor sino un especulador. Y es aquí donde debemos responder a su acción precisamente en esos términos. Una vez que hayamos determinado que su oferta inicial no fue un favor sino una táctica de cumplimiento, solo necesitamos reaccionar en consecuencia para estar libres de su influencia. Mientras percibamos y definamos su acción como un dispositivo de cumplimiento en lugar de un favor, ya no tiene la regla de la reciprocidad como aliada: la regla dice que los favores se pagan con favores; no requiere que los trucos se

Un ejemplo práctico puede hacer las cosas más concretas. Supongamos que una mujer telefoneó un día y se presentó como miembro de

40 / Influencia

la Asociación de Seguridad contra Incendios en el Hogar de su ciudad. Suponga que luego le pregunta si le interesaría aprender acerca de la seguridad contra incendios en el hogar, hacer que revisen su casa para detectar riesgos de incendio y recibir un extintor de incendios para el hogar, todo sin cargo. Supongamos además que usted estaba interesado en estas cosas y concertó una cita por la noche para que uno de los inspectores de la Asociación viniera a proporcionarlas. Cuando llegó, le dio un pequeño extintor de mano y comenzó a examinar los posibles riesgos de incendio de su hogar. Después, le dio información interesante, aunque aterradora, sobre los peligros generales de incendio, junto con una evaluación de la vulnerabilidad de su hogar. Finalmente, sugirió que consiguiera un sistema de advertencia de incendios en el hogar y se fue.

Tal conjunto de eventos no es inverosímil. Varias ciudades y pueblos tienen asociaciones sin fines de lucro, generalmente compuestas por personal del Departamento de Bomberos que trabaja en su propio tiempo, que brindan inspecciones gratuitas de seguridad contra incendios en el hogar de este tipo. Si estos eventos ocurrieran, claramente el inspector le habría hecho un favor. De acuerdo con la regla de reciprocidad, debe estar más preparado para devolverle el favor si lo ve necesitando ayuda en algún momento en el futuro. Un intercambio de favores de este tipo estaría en la mejor tradición de la regla de reciprocidad.

Sin embargo, también sería posible un conjunto similar de eventos con un final diferente; de hecho, más probable. En lugar de irse después de recomendar un sistema de alarma contra incendios, el inspector se lanzaría a una presentación de ventas con la intención de persuadirlo a comprar un costoso sistema de alarma activado por calor fabricado por la compañía que representa.

Las empresas de alarmas contra incendios domiciliarias puerta a puerta utilizarán con frecuencia este enfoque. Por lo general, su producto, aunque lo suficientemente efectivo, tendrá un precio excesivo. Confiando en que no estará familiarizado con los costos minoristas de un sistema de este tipo y que, si decide comprar uno, se sentirá obligado con la empresa que le proporcionó un extintor gratuito y una inspección de la casa, estas empresas lo presionarán para que obtenga una venta inmediata. Utilizando esta táctica de libre información e inspección, las organizaciones de venta de protección contra incendios han florecido en todo el país.¹⁸ Si se

encontrara en tal situación y se diera cuenta de que el motivo principal de la visita del inspector era venderle un costoso sistema de alarma, su próxima acción más efectiva sería una maniobra simple y privada. Implicaría el acto mental de redefinición. Simplemente defina todo lo que haya recibido del inspector (extintor, información de seguridad, inspección de peligros) no como obsequios, sino como dispositivos de venta, y podrá rechazar (o aceptar) su oferta de compra sin siquiera un tirón de la regla de reciprocidad: Un favor sigue correctamente a un favor, no a una estrategia de ventas. Y si posteriormente responde a tu negativa proponiéndote que, al menos, le des los nombres de algunos amigos a los que podría visitar, utiliza de nuevo tu maniobra mental con él. Definir su retirada

a esta solicitud más pequeña como lo que (se espera después de leer este capítulo) reconozca que es: una táctica de cumplimiento. Una vez hecho esto, no habría presión para ofrecer los nombres como una concesión a cambio, ya que su solicitud reducida no sería vista como una concesión real. En este punto, sin el impedimento de un sentido de obligación desencadenado de manera inapropiada, puede volver a ser tan cumplidor o incumplidor como desee.

Siempre que lo desee, podría incluso volver su propia arma de influencia contra él. Recuerdese que la regla de la reciprocidad da derecho a una dosis de la misma cosa a quien ha actuado de cierta manera. Si ha determinado que los obsequios del "inspector de incendios" se usaron, no como obsequios genuinos, sino para obtener una ganancia de usted, entonces es posible que desee usarlos para obtener una ganancia propia. Simplemente tome lo que el inspector esté dispuesto a brindarle (información de seguridad, extintor de incendios), agradézcale cortésmente y acompáñelo a la puerta. Después de todo, la regla de la reciprocidad afirma que, para que se haga justicia, se deben aprovechar los intentos de explotación.

INFORME DEL LECTOR

De un ex vendedor de televisores y estéreos "Durante

bastante tiempo, trabajé para un minorista importante en su departamento de televisores y estéreos. A los vendedores de este departamento se les paga a comisión; sin embargo, la continuación del empleo se basó, y aún se basa, en la capacidad de vender contratos de servicios en lugar de mercancías. La política de la empresa era que, por cada diez ventas que hiciera, tenía que vender al menos cuatro contratos de servicio. El hecho de no llevar las ventas de su contrato de servicio a los niveles esperados durante dos meses consecutivos resultó en amenazas, reubicación o rescisión.

"Una vez que reconocí la importancia de cumplir con mi cuota de contrato de venta, ideé un plan que usaba la técnica de rechazo y luego retiro, aunque no sabía su nombre en ese momento: un cliente tenía la oportunidad de comprarle a uno. hasta tres años de cobertura de contrato de servicio en el momento de la venta. La mayoría del personal de ventas intentó vender una póliza de un solo año. Esa era también mi intención, ya que un contrato de un año contaba tanto para mi cuota como un contrato de tres años. Inicialmente, sin embargo, al hacer mi argumento de venta, recomendaría el plan más largo y costoso, sabiendo que la mayoría de las personas no estarían dispuestas a gastar tanto (alrededor de \$140). Pero esto me brindó una excelente oportunidad más adelante, después de que me rechazaran en mi intento sincero de vender el plan de tres años, para retirarme a la extensión de un año y su precio relativamente bajo de \$34,95, que estaba encantado de obtener. Esto resultó muy efectivo, ya que vendí contratos de venta a un promedio del setenta por ciento de mis clientes, quienes parecían muy satisfechos con la compra mientras

42 / Influencia

otros en mi departamento se agruparon alrededor del cuarenta por ciento. Nunca le dije a nadie cómo lo hice hasta ahora".

Observe cómo, como suele ser el caso, el uso de la táctica de rechazo y luego retirada involucra también la acción del principio de contraste. La solicitud inicial de \$ 140 no solo hizo que la solicitud de \$ 34.95 pareciera un retiro, sino que también hizo que la segunda solicitud pareciera más pequeña.

Capítulo 3

COMPROMISO Y CONSISTENCIA

Hobgoblins de la mente

Es más fácil resistirse al principio que al final.

-LEONARDO DA VINCI

ESTUDIO REALIZADO POR UN PAR DE PSICÓLOGOS CANADIENSES DESCUBIERTO algo fascinante acerca de la gente en el hipódromo: justo después de hacer una apuesta, están mucho más seguros de las posibilidades de ganar de su caballo que inmediatamente antes de hacer esa apuesta.¹ Por supuesto, nada en las posibilidades del caballo en realidad cambia; es el mismo caballo, en la misma pista, en el mismo campo; pero en la mente de esos apostantes, sus perspectivas mejoran significativamente una vez que se compra el boleto.

Aunque un poco desconcertante a primera vista, la razón del cambio dramático tiene que ver con un arma común de influencia social. Al igual que las otras armas de influencia, esta se encuentra en lo más profundo de nosotros y dirige nuestras acciones con un poder silencioso. Es, sencillamente, nuestro deseo casi obsesivo de ser (y parecer) consecuentes con lo que ya hemos hecho. Una vez que hayamos tomado una decisión o tomado una posición, encontraremos presiones personales e interpersonales para comportarnos de manera coherente con ese compromiso. Esas presiones harán que respondamos de maneras que justifiquen nuestra decisión anterior.

Tome a los apostantes en el experimento de la pista de carreras. Treinta segundos antes de depositar su dinero, habían sido vacilantes e inseguros; Treinta segundos después del hecho, estaban significativamente más optimistas y seguros de sí mismos. El acto de tomar una decisión final, en este caso, de comprar un

44 / Influencia

billete—había sido el factor crítico. Una vez que se había tomado una posición, la necesidad de consistencia presionaba a estas personas a alinear lo que sentían y creían con lo que ya habían hecho. Simplemente se convencieron de que habían hecho la elección correcta y, sin duda, se sintieron mejor al respecto.

Antes de que veamos este autoengaño como algo exclusivo de los aficionados a las carreras, deberíamos examinar la historia de mi vecina Sara y su novio, Tim. Se conocieron en un hospital donde él trabajaba como técnico de rayos X y ella como nutricionista. Salieron por un tiempo, incluso después de que Tim perdió su trabajo, y finalmente se mudaron juntos. Las cosas nunca fueron perfectas para Sara: quería que Tim se casara con ella y dejara de beber en exceso; Tim se resistió a ambas ideas. Después de un período de conflicto especialmente difícil, Sara rompió la relación y Tim se mudó. Al mismo tiempo, un antiguo novio de Sara regresa a la ciudad después de años y la llama. Comenzaron a verse socialmente y rápidamente se volvieron lo suficientemente serios como para planear una boda. Habían ido tan lejos como para fijar una fecha y enviar invitaciones cuando Tim llamó. Se había arrepentido y quería volver a vivir allí. Cuando Sara le contó sus planes de matrimonio, él le rogó que cambiara de opinión; quería estar junto a ella como antes. Pero Sara se negó, diciendo que no quería volver a vivir así. Tim incluso se ofreció a casarse con ella, pero aun así dijo que prefería al otro novio.

Finalmente, Tim se ofreció como voluntario para dejar de beber si ella cediera. Sintiendo que, en esas condiciones, Tim tenía ventaja, Sara decidió romper su compromiso, cancelar la boda, retirar las invitaciones y dejar que Tim se mudara de nuevo con ella.

Al cabo de un mes, Tim le informó a Sara que, después de todo, no creía que tuviera que dejar de beber; un mes después, había decidido que debían “esperar y ver” antes de casarse. Han pasado dos años desde entonces; Tim y Sara continúan viviendo juntos exactamente como antes. Todavía bebe, todavía no hay planes de matrimonio, pero Sara está más dedicada a Tim que nunca. Ella dice que verse obligada a elegir le enseñó que Tim realmente es el número uno en su corazón. Entonces, después de elegir a Tim sobre su otro novio, Sara se volvió más feliz con él, aunque

las condiciones bajo las cuales había hecho su elección nunca han sido cumplido. Obviamente, los apostadores de carreras de caballos no son los únicos que están dispuestos a creer en la corrección de una elección difícil, una vez realizada. De hecho, todos nos engañamos a nosotros mismos de vez en cuando para mantener nuestros pensamientos y creencias en consonancia con lo que ya hemos hecho o decidido.

Los psicólogos han entendido desde hace mucho tiempo el poder del principio de consistencia para dirigir la acción humana. Destacados teóricos como Leon Festinger, Fritz Heider y Theodore Newcomb han visto el deseo de coherencia como un motivador central de nuestro comportamiento. Pero es esta tendencia

¿Qué es lo suficientemente fuerte como para obligarnos a hacer lo que normalmente no querríamos hacer? No hay duda al respecto. El impulso de ser (y parecer) coherente constituye un arma muy potente de influencia social, que a menudo nos lleva a actuar de maneras que son claramente contrarias a nuestros mejores intereses.

Tomemos como prueba lo que sucedió cuando el psicólogo Thomas Moriarty organizó robos en una playa de la ciudad de Nueva York para ver si los espectadores se arriesgarían a sufrir daños personales para detener el crimen. En el estudio, un cómplice de la investigación colocaría una manta de playa a un metro y medio de la manta de un individuo elegido al azar: el sujeto experimental. Después de pasar un par de minutos en la manta relajándose y escuchando música de una radio portátil, el cómplice se ponía de pie y dejaba la manta para pasear por la playa. Unos minutos más tarde, un segundo investigador, fingiendo ser un ladrón, se acercaba, tomaba la radio e intentaba llevársela rápidamente. Como puede suponer, en condiciones normales, los sujetos eran muy reacios a ponerse en peligro al desafiar al ladrón: solo cuatro personas lo hicieron en las veinte veces que se escenificó el robo. Pero cuando se intentó el mismo procedimiento otras veinte veces, con un ligero giro, los resultados fueron drásticamente diferentes. En estos incidentes, antes de dar su paseo, el cómplice simplemente pedía al sujeto que por favor "vigilara mis cosas", a lo que cada uno accedía. Ahora, impulsados por la regla de la coherencia, diecinueve de los veinte sujetos se convirtieron en vigilantes virtuales, persiguiendo y deteniendo al ladrón, exigiendo una explicación y, a menudo, refrenando físicamente al ladrón o arrebatándole la radio.

Para entender por qué la consistencia es un motivo tan poderoso, es importante reconocer que en la mayoría de las circunstancias la consistencia es valorada y adaptable. Comúnmente se piensa que la inconsistencia es un rasgo de personalidad indeseable. La persona cuyas creencias, palabras y acciones no concuerdan puede ser vista como indecisa, confundida, con dos caras o incluso con una enfermedad mental. Por otro lado, un alto grado de constancia normalmente se asocia con fortaleza personal e intelectual. Está en el corazón de la lógica, la racionalidad, la estabilidad y la honestidad. Una cita atribuida al gran químico británico Michael Faraday sugiere hasta qué punto se aprueba la coherencia, a veces más que tener razón. Cuando se le preguntó después de una conferencia si quería dar a entender que un rival académico odiado siempre estaba equivocado, Faraday miró con ira al interrogador y respondió: "Él coherente."

Ciertamente, entonces, la buena consistencia personal es muy valorada en nuestra cultura. Y así debería ser. Nos proporciona una orientación razonable y lucrativa hacia el mundo. La mayor parte del tiempo estaremos mejor si nuestro enfoque de las cosas está bien ligado a la consistencia. Sin ella, nuestras vidas serían difíciles, erráticas e inconexas.

46 / Influencia

Pero debido a que es típicamente lo mejor para nosotros ser consistentes, fácilmente caemos en el hábito de serlo automáticamente, incluso en situaciones en las que no es la forma sensata de serlo. Cuando ocurre sin pensar, la consistencia puede ser desastrosa. No obstante, incluso la coherencia ciega tiene sus atractivos.

Primero, como la mayoría de las otras formas de respuesta automática, ofrece un atajo a través de la densidad de la vida moderna. Una vez que hemos tomado una decisión sobre un tema, la consistencia obstinada nos permite un lujo muy atractivo: Realmente no tenemos que pensar mucho más en el tema.

No tenemos que filtrar la tormenta de información que encontramos todos los días para identificar hechos relevantes; no tenemos que gastar la energía mental para sopesar los pros y los contras; no tenemos que tomar más decisiones difíciles. En cambio, todo lo que tenemos que hacer cuando nos enfrentamos al problema es encender nuestra cinta de consistencia, *zumbar*, y sabemos exactamente qué creer, decir o hacer. Solo necesitamos creer, decir o hacer lo que sea consistente con nuestra decisión anterior.

El encanto de tal lujo no debe minimizarse. Nos permite un método conveniente, relativamente fácil y eficiente para hacer frente a entornos cotidianos complejos que exigen mucho de nuestras energías y capacidades mentales. No es difícil comprender, entonces, por qué la consistencia automática es una reacción difícil de controlar. Nos ofrece una manera de evadir los rigores del pensamiento continuo. Y como señaló Sir Joshua Reynolds: "No hay expediente al que un hombre no recurra para evitar el verdadero trabajo de pensar". Con nuestras cintas de consistencia en funcionamiento, entonces, podemos ocuparnos de nuestro negocio felizmente excusados del trabajo de tener que pensar demasiado.

También hay una segunda atracción, más perversa, de consistencia mecánica. A veces no es el esfuerzo del trabajo cognitivo duro lo que nos hace eludir la actividad reflexiva, sino las duras consecuencias de esa actividad.

A veces es el conjunto de respuestas malditamente claras e inoportunas proporcionadas por el pensamiento directo lo que nos convierte en holgazanes mentales. Hay ciertas cosas inquietantes de las que simplemente preferiríamos no darnos cuenta. Debido a que es un método de respuesta preprogramado y sin sentido, la consistencia automática puede proporcionar un escondite seguro de esas percepciones inquietantes. Sellados dentro de los muros de la fortaleza de consistencia rígida, podemos ser impermeables a los asedios de la razón.

Una noche, en una conferencia introductoria dada por el programa de meditación trascendental (MT), presencié un buen ejemplo de cómo las personas se esconden dentro de los muros de la consistencia para protegerse de las molestas consecuencias del pensamiento. La conferencia misma fue presidida por dos jóvenes serios y fue diseñada para reclutar nuevos

miembros en el programa. El programa afirmaba que podía enseñar una marca única de meditación que nos permitiría lograr todo tipo de cosas deseables, desde la simple paz interior hasta las habilidades más espectaculares para volar y atravesar paredes en las etapas avanzadas (y más caras) del programa. .

Había decidido asistir a la reunión para observar el tipo de tácticas de cumplimiento utilizadas en conferencias de reclutamiento de este tipo y había traído a un amigo interesado, un profesor universitario cuyas áreas de especialización eran la estadística y la lógica simbólica. A medida que avanzaba la reunión y los disertantes explicaban la teoría detrás de la MT, noté que mi amigo lógico se volvía cada vez más inquieto. Luciéndolo cada vez más dolorido y moviéndose constantemente en su asiento, finalmente no pudo resistirse. Cuando los líderes llamaron para hacer preguntas al finalizar la conferencia, levantó la mano y demolió con cuidado pero con seguridad la presentación que acabábamos de escuchar. En menos de dos minutos, señaló precisamente dónde y por qué el complejo argumento de los disertantes era contradictorio, ilógico e insostenible. El efecto sobre los líderes de la discusión fue devastador. Después de un silencio confuso, cada uno intentó una respuesta débil solo para detenerse a mitad de camino para consultar con su compañero y finalmente admitir que los puntos de mi colega eran buenos y "requerían más estudio".

Más interesante para mí, sin embargo, fue el efecto sobre el resto de la audiencia. Al final del período de preguntas, los dos reclutadores se enfrentaron a una avalancha de miembros de la audiencia que presentaban sus setenta y cinco dólares de pago inicial para la admisión al programa TM. Empujándose, encogiéndose de hombros y riéndose unos a otros mientras tomaban los pagos, los reclutadores traicionaron signos de desconcierto vertiginoso. Después de lo que pareció haber sido un colapso vergonzosamente claro de su presentación, la reunión de alguna manera se convirtió en un gran éxito, generando niveles desconcertantemente altos de cumplimiento por parte de la audiencia. Aunque más que un poco desconcertado, atribuí la respuesta de la audiencia a la falta de comprensión de la lógica de los argumentos de mi colega. Sin embargo, resultó que sucedió todo lo *contrario* .

Fuera de la sala de conferencias después de la reunión, se nos acercaron tres miembros de la audiencia, cada uno de los cuales había dado un pago inicial inmediatamente después de la conferencia. Querían saber por qué habíamos venido a la sesión. Les explicamos y les hicimos la misma pregunta. Uno era un aspirante a actor que deseaba desesperadamente tener éxito en su oficio y había acudido a la reunión para saber si la MT le permitiría lograr el autocontrol necesario para dominar el arte; los reclutadores le habían asegurado que así sería. La segunda se describió a sí misma como una persona con insomnio severo que tenía la esperanza de que la MT le proporcionaría una forma de relajarse y conciliar el sueño fácilmente por la noche. El tercero se desempeñó como portavoz no oficial. También tenía un problema relacionado con el sueño. estaba fallando

48 / Influencia

porque no parecía haber suficiente tiempo para estudiar. Había venido a la reunión para averiguar si TM podía ayudarlo entrenándolo para que necesitara menos horas de sueño cada noche; el tiempo adicional podría utilizarse para estudiar. Es interesante notar que los reclutadores le informaron a él y al insomne que las técnicas de Meditación Trascendental podrían resolver sus respectivos problemas, aunque opuestos.

Todavía pensando que los tres debieron haber firmado porque no habían entendido los puntos hechos por mi amigo lógico, comencé a preguntarles sobre aspectos de su argumento. Para mi sorpresa, descubrí que habían entendido bastante bien sus comentarios; de hecho, demasiado bien. Fue precisamente la contundencia de su argumento lo que los llevó a inscribirse en el programa en el acto. El portavoz lo expresó mejor: "Bueno, no iba a poner dinero esta noche porque estoy bastante arruinado en este momento; iba a esperar hasta la próxima reunión. Pero cuando tu amigo comenzó a hablar, supe que sería mejor darle mi dinero ahora, o me iría a casa y comenzaría a pensar en lo que dijo y *nunca* me inscribiría".

De repente, las cosas empezaron a tener sentido. Estas eran personas con problemas reales; y estaban buscando desesperadamente una manera de resolver esos problemas. Eran buscadores que, si había que creer en nuestros líderes de debate, habían encontrado una posible solución en la MT. Impulsados por sus necesidades, querían creer que la MT era su respuesta.

Ahora, en la forma de mi colega, se entromete la voz de la razón, mostrando que la teoría que subyace a su nueva solución no es sólida.

¡Pánico! Hay que hacer algo de inmediato antes de que la lógica pase factura y los deje sin esperanza nuevamente. Rápido, rápido, se necesitan muros contra la razón; y no importa que la fortaleza que se va a erigir sea una tontería. "¡Rápido, un escondite del pensamiento! Toma, toma este dinero. Vaya, seguro en el último momento. No hay necesidad de pensar en los problemas por más tiempo. La decisión ha sido tomada, y de ahora en adelante la cinta de consistencia se puede reproducir cuando sea necesario: 'TM? Ciertamente creo que me ayudará; ciertamente espero continuar; ciertamente creo en la MT. Ya puse mi dinero por ello, ¿no? Ah, las comodidades de la consistencia sin sentido. Descansaré aquí por un tiempo. Es mucho más agradable que la preocupación y la tensión de esa ardua búsqueda".

Sí, como parece, la consistencia automática funciona como un escudo contra el pensamiento, no debería sorprender que tal consistencia también pueda ser explotada por aquellos que preferirían que no pensemos demasiado en respuesta a sus solicitudes de cumplimiento. Para los explotadores, cuyos intereses serán atendidos por una reacción mecánica e irreflexiva a sus solicitudes, nuestra tendencia a la consistencia automática es una mina de oro. Tan listos son para hacer que toquemos nuestras cintas de consistencia cuando les beneficia que rara vez nos damos cuenta de que nos han secuestrado. En f

A la moda, estructuran sus interacciones con nosotros de modo que nuestra *propia* necesidad de ser coherentes conduzca directamente a su beneficio.

Ciertos grandes fabricantes de juguetes utilizan este enfoque para reducir un problema causado por los patrones de compra estacionales. Por supuesto, el momento de auge de las ventas de juguetes ocurre antes y durante la temporada navideña. Las empresas de juguetes obtienen grandes ganancias durante este período. Su problema es que las ventas de juguetes luego caen terriblemente durante los próximos meses. Sus clientes ya han gastado la cantidad total en sus presupuestos de juguetes y se resisten rígidamente a las súplicas de sus hijos por más.

Incluso aquellos niños cuyos cumpleaños caen poco después de las vacaciones reciben menos juguetes debido a la reciente juerga navideña.

Entonces, los fabricantes de juguetes se enfrentan a un dilema: cómo mantener altas las ventas durante la temporada alta y, al mismo tiempo, mantener una demanda saludable de juguetes en los meses inmediatamente siguientes. Su dificultad ciertamente no radica en convencer a nuestra descendencia naturalmente insaciable de querer un flujo continuo de nuevas diversiones. Una serie de llamativos comerciales de televisión colocados entre los programas de dibujos animados de los sábados por la mañana producirá las cantidades habituales de súplicas, lloriqueos y halagos sin importar cuándo aparezca durante el año. No, el problema no está en motivar a los niños a querer más juguetes después de Navidad.

El problema está en motivar a los padres agotados después de las vacaciones para que bajen el precio de otro juguete para sus hijos que ya están saturados de juguetes. ¿Qué podrían hacer las empresas de juguetes para producir ese comportamiento improbable? Algunos han intentado una campaña publicitaria mucho mayor, otros han reducido los precios durante el período de inactividad, pero ninguno de esos dispositivos estándar de ventas ha tenido éxito. Ambas tácticas no solo son costosas, sino que ambas han sido ineficaces para aumentar las ventas a los niveles deseados. Los padres simplemente no están de humor para comprar juguetes, y las influencias de la publicidad o la reducción de gastos no son suficientes para sacudir esa pétrea resistencia.

Ciertos grandes fabricantes de juguetes, sin embargo, creen haber encontrado una solución. Es ingenioso, no implica más que un gasto de publicidad normal y una comprensión del poderoso tirón de la necesidad de consistencia. Mi primer indicio de cómo funcionaba la estrategia de las empresas de juguetes se produjo después de que me enamoré de ella y luego, en mi verdadera forma de chivo expiatorio, me enamoré de nuevo.

Era enero y yo estaba en la juguetería más grande del pueblo. Después de comprar allí demasiados regalos para mi hijo un mes antes, había jurado no entrar en ese lugar ni en ninguno parecido durante mucho, mucho tiempo. Sin embargo, allí estaba yo, no solo en el lugar diabólico, sino también en el proceso de comprarle a mi hijo otro juguete caro: un gran juego eléctrico de carreras. Frente a la exhibición de carreras de carretera, me encontré con un antiguo vecino que estaba comprando el mismo juguete para su hijo. Lo raro era que ya casi nunca nos veíamos. De hecho, la última vez fue un año antes en ese

50 / Influencia

misma tienda donde ambos estábamos comprando a nuestros hijos un costoso regalo de Navidad, esa vez un robot que caminaba, hablaba y arrasaba.

Nos reímos de nuestro extraño patrón de vernos solo una vez al año a la misma hora, en el mismo lugar, mientras hacíamos lo mismo.

Más tarde ese mismo día, le mencioné la coincidencia a un amigo que, según resultó, había trabajado alguna vez en el negocio de los juguetes.

"No es coincidencia", dijo a sabiendas.

"¿Qué quieres decir con 'no es coincidencia'?"

"Mira", dijo, "déjame hacerte un par de preguntas sobre el juego de carreras que compraste este año. Primero, ¿le prometiste a tu hijo que le daría uno para Navidad?"

"Bueno, sí, lo hice. Christopher había visto un montón de anuncios de ellos en los programas de dibujos animados de los sábados por la mañana y dijo que eso era lo que quería para Navidad. Yo mismo vi un par de anuncios y me pareció divertido, así que dije que estaba bien".

—Golpe uno —anunció. "Ahora mi segunda pregunta. Cuando fuiste a comprar uno, ¿encontraste todas las tiendas agotadas?"

"¡Así es, lo hice! Las tiendas dijeron que habían pedido algunos pero que no sabían cuándo recibirían más. Así que tuve que comprarle a Christopher algunos otros juguetes para compensar el juego de carreras. Pero, ¿cómo lo supiste?"

"Golpea dos", dijo. "Solo déjame hacerte una pregunta más. ¿No fue esto? Pasó el mismo tipo de cosas el año anterior con el robot de juguete?"

"Espera un momento... tienes razón. Eso es justo lo que pasó. Esto es en creíble. ¿Como supiste?"

"Sin poderes psíquicos; Resulta que sé cómo varias de las grandes empresas de juguetes aumentan sus ventas de enero y febrero. Comienzan antes de Navidad con atractivos anuncios de televisión para ciertos juguetes especiales. Los niños, naturalmente, quieren lo que ven y extraen promesas navideñas de estos artículos de sus padres. Ahora, aquí es donde entra en juego la genialidad del plan de las empresas: *desabastecen* las tiendas con los juguetes que les han prometido a los padres. La mayoría de los padres encuentran esas cosas agotadas y se ven obligados a sustituirlas por otros juguetes de igual valor. Los fabricantes de juguetes, por supuesto, se aseguran de suministrar a las tiendas muchos de estos sustitutos. Luego, después de Navidad, las compañías comienzan a publicar los anuncios nuevamente para los otros juguetes especiales. Eso anima a los niños a querer esos juguetes más que nunca. Van corriendo hacia sus padres lloriqueando: 'Lo prometiste, lo prometiste', y los adultos se marchan a la tienda para cumplir fielmente con sus palabras".

"Donde", dije, comenzando a enfurecerme ahora, "se encuentran con otros padres no se han visto en un año, cayendo en el mismo truco, ¿verdad?"

"Derecha. ¿Adónde vas?"

"Voy a llevar ese juego de carreras de carretera de vuelta a la tienda". Era tan enojado que casi estaba gritando.

"Esperar. Piense por un minuto primero. ¿Por qué lo compraste esta mañana?

"Porque no quería defraudar a Christopher y porque quería enseñarle que las promesas deben cumplirse".

"Bueno, ¿algo de eso ha cambiado? Mira, si le quitas su juguete ahora, no entenderá por qué. Solo sabrá que su padre rompió una promesa con él. ¿Es eso lo que quieres?"

—No —dije, suspirando—, supongo que no. Entonces, me está diciendo que duplicaron sus ganancias conmigo durante los últimos dos años, y ni siquiera lo supe; y ahora que lo hago, todavía estoy atrapado, por mis propias palabras. Entonces, lo que realmente me estás diciendo es, 'Tercera huelga'".

Él asintió, "Y estás fuera".

EL COMPROMISO ES LA CLAVE

Una vez que nos damos cuenta de que el poder de la consistencia es formidable para dirigir la acción humana, surge de inmediato una pregunta práctica importante: ¿Cómo se activa esa fuerza? ¿Qué produce el *clic* que activa el *zumbido* de la poderosa cinta de consistencia? Los psicólogos sociales creen saber la respuesta: compromiso. Si puedo hacer que se comprometa (es decir, que tome una posición, que conste en actas), habré preparado el escenario para su consistencia automática e irreflexiva con ese compromiso anterior.

Una vez que se toma una posición, hay una tendencia natural a comportarse de manera obstinadamente consistente con la posición.

Como ya hemos visto, los psicólogos sociales no son los únicos que entienden la conexión entre compromiso y consistencia.

Las estrategias de compromiso están dirigidas a nosotros por profesionales de cumplimiento de casi todos los tipos. Cada una de las estrategias tiene la intención de hacer que tomemos alguna acción o hagamos alguna declaración que nos atrape en el cumplimiento posterior a través de presiones de consistencia. Los procedimientos diseñados para crear compromiso toman varias formas. Algunos son bastante sencillos; otras se encuentran entre las tácticas de cumplimiento más sutiles que encontraremos.

Por ejemplo, suponga que desea aumentar la cantidad de personas en su área que aceptarían ir de puerta en puerta recogiendo donaciones para su organización benéfica favorita. Sería prudente estudiar el enfoque adoptado por el psicólogo social Steven J. Sherman. Simplemente llamó a una muestra de residentes de Bloomington, Indiana, como parte de una encuesta que estaba realizando y les pidió que predijeran lo que dirían si se les pidiera pasar tres horas recaudando dinero para la Sociedad Americana del Cáncer. Por supuesto, no queriendo parecer poco caritativos para el encuestado o para ellos mismos, muchas de estas personas dijeron que se ofrecerían como voluntarias. La consecuencia de este astuto procedimiento de compromiso fue un aumento del 700 por ciento en el número de voluntarios cuando, unos días después, un representante de la Sociedad Estadounidense del Cáncer llamó y pidió encuestadores vecinales.

52 / Influenza

Usando la misma estrategia, pero esta vez pidiendo a los residentes de Columbus, Ohio, que predijeran si votarían el día de las elecciones, un equipo de investigadores dirigido por Anthony Greenwald pudo aumentar significativamente la participación en una elección presidencial de EE. UU. entre los convocados.

Tal vez una técnica de compromiso aún más astuta haya sido desarrollada recientemente por los abogados telefónicos para obras de caridad. ¿Ha notado que las personas que le llaman para pedirle que contribuya a una u otra causa en estos días parecen comenzar preguntando sobre su salud y bienestar actuales? "Hola Sr./Sra. Persona objetivo", dicen. "¿Cómo te sientes esta noche?" O, "¿Cómo te va hoy?" La intención de la persona que llama con este tipo de presentación no es simplemente parecer amistosa y cariñosa. Es para que usted responda, como suele hacer a preguntas tan educadas y superficiales, con un comentario propio educado y superficial: "Muy bien" o "Muy bien" o "Estoy muy bien, gracias". Una vez que ha declarado públicamente que todo está bien, se vuelve mucho más fácil para el abogado arrinconarlo para que ayude a aquellos para quienes no todo está bien: "Me alegra escuchar eso, porque llamo para preguntarle si está dispuesto a hacer una donación para ayudar a las desafortunadas víctimas de..."

La teoría detrás de esta táctica es que las personas que acaban de afirmar que están/sentirse bien, incluso como parte de la rutina de un intercambio social, en consecuencia, encontrarán incómodo parecer tacaños en el contexto de sus propias circunstancias favorables. Si todo esto suena un poco descabellado, considere los hallazgos del investigador de consumidores Daniel Howard, quien puso a prueba la teoría. Se llamó por teléfono a los residentes de Dallas, Texas, y se les preguntó si estarían de acuerdo en permitir que un representante del Comité de Alivio del Hambre fuera a sus hogares para venderles galletas, cuyas ganancias se utilizarían para proporcionar comidas a los necesitados. Cuando se probó solo, esa solicitud (etiquetada como "enfoque de solicitud estándar") produjo solo un 18 por ciento de acuerdo. Sin embargo, si la persona que llama preguntó inicialmente: "¿Cómo te sientes esta noche?" y esperó una respuesta antes de proceder al enfoque estándar, sucedieron varias cosas dignas de mención. En primer lugar, de las 120 personas llamadas, la mayoría (108) dieron la habitual respuesta favorable ("Bien", "Bien", "Muy bien", etc.).

En segundo lugar, el 32 por ciento de las personas que respondieron la pregunta "¿Cómo te sientes esta noche?" aceptaron recibir al vendedor de galletas en sus hogares, casi el doble de la tasa de éxito del enfoque de solicitud estándar. En tercer lugar, fiel al principio de consistencia, casi todos los que aceptaron dicha visita, de hecho, compraron una galleta cuando se les contactó en casa (89 por ciento).

Para asegurarse de que esta táctica no genera sus éxitos simplemente porque un abogado que la usa parece más preocupado y cortés que uno que no la usa, Howard realizó otro estudio. Esta vez, las personas que llamaron comenzaron con la pregunta "¿Cómo te sientes así?"

¿tardecita?" (y esperó una respuesta antes de continuar) o con el declaración "Espero que se sienta bien esta noche" y luego procedió al enfoque de licitación estándar. A pesar de que la persona que llama comenzó cada tipo de interacción con un comentario cálido y amistoso, la técnica "¿Cómo te sientes?" fue, con mucho, superior a su rival (33 por ciento frente a 15 por ciento de cumplimiento), porque solo obtuvo un compromiso público explotable de sus objetivos. Tenga en cuenta que el compromiso fue capaz de obtener el doble de cumplimiento de esos objetivos incluso aunque en el momento en que ocurrió debe haberles parecido un completo respuesta intrascendente a una pregunta totalmente superficial, otra más buen ejemplo de jujitsu social en el trabajo.

La cuestión de qué hace efectivo un compromiso tiene un número de respuestas. Una variedad de factores afectan la capacidad de un compromiso para limitar nuestro comportamiento futuro. Un programa a gran escala diseñado para producir cumplimiento ilustra muy bien cómo funcionan varios de los factores. Lo notable de este programa es que fue sistemáticamente empleando estos factores hace décadas, mucho antes de que la investigación científica los identificó.

Durante la Guerra de Corea, muchos soldados estadounidenses capturados encontraron en campos de prisioneros de guerra (POW) dirigidos por los comunistas chinos. Al comienzo del conflicto quedó claro que los chinos trataban cautivos de manera muy diferente a como lo hicieron sus aliados, los norcoreanos, quienes favorecía el salvajismo y los castigos severos para lograr el cumplimiento. Específicamente evitando la apariencia de brutalidad, los chinos rojos se involucraron en lo que llamaron su "política indulgente", que en realidad era una política concertada y asalto psicológico sofisticado a sus cautivos. Después de la guerra, Los psicólogos estadounidenses interrogaron intensamente a los prisioneros que regresaban para determinar lo que había ocurrido. La intensa investigación psicológica tuvo lugar, en parte, debido al inquietante éxito de algunos aspectos del programa chino. Por ejemplo, los chinos fueron muy efectivos para lograr que los estadounidenses se informaran unos a otros, contraste con el comportamiento de los prisioneros de guerra estadounidenses en la Segunda Guerra Mundial. Para esto motivo, entre otros, los planes de escape fueron rápidamente descubiertos y el los intentos de fuga en sí mismos casi siempre fracasan. "Cuando ocurrió un escape", escribió el Dr. Edgar Schein, uno de los principales investigadores estadounidenses del programa de adoctrinamiento chino en Corea, "los chinos generalmente recuperaba al hombre fácilmente ofreciendo una bolsa de arroz a cualquiera entregándolo. De hecho, casi todos los prisioneros estadounidenses en China Se dice que los campamentos han colaborado con el enemigo de una forma u otra.²

Un examen del programa chino de campos de prisioneros muestra que su personal dependía en gran medida de las presiones de compromiso y consistencia para

54 / Influenza

obtener el cumplimiento deseado de los reclusos. Por supuesto, el primer problema al que se enfrentaban los chinos era cómo obtener alguna colaboración de los estadounidenses. Estos eran hombres que estaban capacitados para proporcionar nada más que el nombre, el rango y el número de serie. Aparte de la brutalidad física, ¿cómo podrían los captores esperar que esos hombres dieran información militar, entregaran a sus compañeros de prisión o denunciaran públicamente a su país? La respuesta china fue elemental: empezar poco a poco y construir.

Por ejemplo, con frecuencia se pedía a los presos que hicieran declaraciones tan levemente antiestadounidenses o procomunistas que parecían intrascendentes ("Estados Unidos no es perfecto". "En un país comunista, el desempleo no es un problema"). Pero una vez que se cumplieron con estas solicitudes menores, los hombres se vieron obligados a someterse a solicitudes relacionadas aún más sustantivas. A un hombre que acababa de estar de acuerdo con su interrogador chino en que Estados Unidos no es perfecto, se le podría pedir que indicara algunas de las formas en que pensaba que ese era el caso. Una vez que lo haya explicado él mismo, se le podría pedir que haga una lista de estos "problemas con Estados Unidos" y que la firme con su nombre. Más tarde se le puede pedir que lea su lista en un grupo de discusión con otros presos. "Después de todo, es lo que realmente crees, ¿no es así?" Aún más tarde se le puede pedir que escriba un ensayo ampliando su lista y discutiendo estos problemas con mayor detalle.

Entonces, los chinos podrían usar su nombre y su ensayo en una transmisión de radio antiestadounidense transmitida no solo a todo el campo, sino también a otros campos de prisioneros de guerra en Corea del Norte, así como a las fuerzas estadounidenses en Corea del Sur. De repente se encontraría a sí mismo como un "colaborador", habiendo dado ayuda al enemigo. Consciente de que había escrito el ensayo sin fuertes amenazas o coacción, muchas veces un hombre cambiaba la imagen de sí mismo para ser coherente con el hecho y con la nueva etiqueta de "colaborador", lo que a menudo resultaba en actos de colaboración aún más extensos. . Por lo tanto, mientras que "solo unos pocos hombres pudieron evitar la colaboración por completo", según el Dr. Schein, "la mayoría colaboró en un momento u otro haciendo cosas que les parecían triviales pero que los chinos pudieron convertir en su propio beneficio. ventaja.... Esto fue particularmente efectivo para obtener confesiones, autocríticas e información durante el interrogatorio."3

Si los chinos conocen el poder sutil de este enfoque, no debería sorprender que otro grupo de personas interesadas en el cumplimiento también sea consciente de su utilidad. Muchas organizaciones empresariales lo emplean regularmente.

Para el vendedor, la estrategia es obtener una compra grande comenzando con una pequeña. Casi cualquier pequeña venta servirá, porque el propósito de esa pequeña transacción no es obtener ganancias. es compromiso. Más lejos

se espera que las compras, incluso las mucho más grandes, fluyan naturalmente del compromiso. Un artículo en la revista comercial *American Salesman* lo expresó sucintamente:

La idea general es allanar el camino para la distribución de línea completa comenzando con un pedido pequeño... Mírelo de esta manera: cuando una persona ha firmado un pedido de su mercancía, aunque la ganancia sea tan pequeña que apenas compensa el tiempo y el esfuerzo de hacer la llamada, ya no es un prospecto, es un cliente.⁴

La táctica de comenzar con una pequeña solicitud para lograr el cumplimiento final de solicitudes más grandes relacionadas tiene un nombre: la técnica del pie en la puerta. Los científicos sociales se dieron cuenta por primera vez de su eficacia a mediados de la década de 1960 cuando los psicólogos Jonathan Freedman y Scott Fraser publicaron un conjunto asombroso de datos.⁵ Informaron los resultados de un experimento en el que un investigador, haciéndose pasar por un trabajador voluntario, había ido de puerta en puerta en un vecindario residencial de California haciendo una solicitud absurda de los propietarios. Se pidió a los propietarios que permitieran instalar una valla publicitaria de servicio público en sus jardines o patios. Para tener una idea de cómo se vería el letrero, se les mostró una fotografía que representaba una casa atractiva, cuya vista estaba casi completamente oscurecida por un letrero muy grande y mal escrito que decía CONDUCE CON CUIDADO. Aunque la solicitud fue normalmente y comprensiblemente rechazada por la gran mayoría (83 por ciento) de los otros residentes en el área, este grupo particular de personas reaccionó bastante favorablemente. Un total del 76 por ciento de ellos ofreció el uso de sus patios delanteros.

La razón principal de su sorprendente cumplimiento tiene que ver con algo que les había sucedido unas dos semanas antes: habían hecho un pequeño compromiso con la seguridad de los conductores. Un trabajador voluntario diferente había llegado a sus puertas y les pidió que aceptaran y exhibieran un pequeño cartel de tres pulgadas cuadradas que decía SEA UN CONDUCTOR SEGURO. Era una petición tan insignificante que casi todos habían accedido a ella. Pero los efectos de esa solicitud fueron enormes. Debido a que habían cumplido inocentemente con una solicitud trivial de conducción segura un par de semanas antes, estos propietarios se mostraron notablemente dispuestos a cumplir con otra solicitud de este tipo que era de tamaño masivo.

Freedman y Fraser no se detuvieron ahí. Probaron un procedimiento ligeramente diferente en otra muestra de propietarios. Estas personas primero recibieron una solicitud para firmar una petición que favorecía "mantener la belleza de California". Por supuesto, casi todos firmaron, ya que la belleza del estado, como la eficiencia en el gobierno o la buena atención prenatal, es uno de esos temas en los que casi nadie está en contra. Después de esperar unas dos semanas, Freedman y Fraser enviaron un nuevo "trabajador voluntario" a estos mismos hogares para pedirles a los residentes que permitieran colocar el gran cartel CONDUCE CON CUIDADO en

56 / Influencia

sus céspedes. De alguna manera, su respuesta fue la más sorprendente de cualquiera de los propietarios de viviendas en el estudio. Aproximadamente la mitad de estas personas dieron su consentimiento para la instalación de la valla publicitaria CONDUCE CON CUIDADO, a pesar de que el pequeño compromiso que habían hecho semanas antes no era con la seguridad de los conductores sino con un tema de servicio público completamente diferente, el embellecimiento del estado.

Al principio, incluso Freedman y Fraser quedaron desconcertados por sus hallazgos. ¿Por qué el pequeño acto de firmar una petición que apoya el embellecimiento del estado debe hacer que la gente esté tan dispuesta a realizar un favor diferente y mucho más grande? Después de considerar y descartar otras explicaciones, Freedman y Fraser encontraron una que ofrecía una solución al rompecabezas: firmar la petición de embellecimiento cambió la visión que estas personas tenían de sí mismas. Se veían a sí mismos como ciudadanos de espíritu público que actuaban de acuerdo con sus principios cívicos. Cuando, dos semanas más tarde, se les pidió que realizaran otro servicio público exhibiendo el cartel de CONDUCE CON CUIDADO, accedieron para ser coherentes con la nueva imagen que tenían de sí mismos. Según Freedman y Fraser, lo que puede ocurrir es un cambio en los sentimientos de la persona acerca de involucrarse o tomar medidas. Una vez que ha accedido a una solicitud,

su actitud puede cambiar, puede convertirse, a sus propios ojos, en el tipo de persona que hace este tipo de cosas, que accede a las solicitudes de extraños, que actúa sobre cosas en las que cree, que coopera con buenas causas.⁶ Lo que nos dicen los hallazgos de Freedman y Fraser, entonces, es que debemos tener mucho cuidado al acceder a solicitudes triviales. Tal acuerdo no solo puede aumentar nuestro cumplimiento con solicitudes muy similares y mucho más grandes, sino que también puede hacer que

estemos más dispuestos a realizar una variedad de favores más grandes que solo están remotamente conectados con el pequeño que hicimos antes. Es este segundo tipo general de influencia oculta en pequeños compromisos lo que me asusta.

Me asusta lo suficiente que rara vez estoy dispuesto a firmar una petición, incluso para una posición que apoyo. Tal acción tiene el potencial de influir no solo en mi comportamiento futuro, sino también en la imagen que tengo de mí mismo en formas que tal vez no desee. Y una vez que se altera la imagen que una persona tiene de sí misma, todo tipo de sutiles ventajas se vuelven disponibles para alguien que quiera explotar esa nueva imagen.

¿Quién de los propietarios de viviendas de Freedman y Fraser hubiera pensado que el "trabajador voluntario" que les pidió que firmaran una petición de embellecimiento estatal estaba realmente interesado en que exhibieran una valla publicitaria de conducción segura dos semanas después? ¿Y quién de ellos podría haber sospechado que su decisión de mostrar la valla publicitaria se debió en gran parte al acto de firmar la petición? Nadie, supongo. Si hubo algún arrepentimiento después

el cartel subió, ¿a quién podrían responsabilizar sino a *ellos mismos* y su propio espíritu cívico condenadamente fuerte? Probablemente ni siquiera consideraron al tipo con la petición de "mantener a California hermosa" y todo ese conocimiento de jujitsu.

Tenga en cuenta que todos los expertos en pie en la puerta parecen estar entusiasmados con lo mismo: puede usar pequeños compromisos para manipular la autoimagen de una persona; puede usarlos para convertir a los ciudadanos en "servidores públicos", a los prospectos en "clientes", a los presos en "colaboradores". Y una vez que tenga la imagen de sí mismo de un hombre donde la quiere, debe cumplir *naturalmente* con toda una gama de sus solicitudes que sean consistentes con esta visión de sí mismo.

Sin embargo, no todos los compromisos afectan la autoimagen. Hay ciertas condiciones que deben darse para que un compromiso sea efectivo de esta manera. Para descubrir cuáles son, podemos mirar una vez más la experiencia estadounidense en los campos de prisioneros chinos de Corea. Es importante comprender que la principal intención de los chinos no era simplemente obtener información de sus prisioneros. Fue para adoctrinarlos, para cambiar sus actitudes y percepciones de sí mismos, de su sistema político, del papel de su país en la guerra y del comunismo. Y hay evidencia de que el programa a menudo funcionó alarmantemente bien.

El Dr. Henry Segal, jefe del equipo de evaluación neuropsiquiátrica que examinó a los prisioneros de guerra que regresaban al final de la guerra, informó que las creencias relacionadas con la guerra habían cambiado sustancialmente. La mayoría de los hombres creyó la historia china de que Estados Unidos había usado la guerra bacteriológica, y muchos sintieron que sus propias fuerzas habían sido las agresoras iniciales al comenzar la guerra. Avances similares se habían hecho en las actitudes políticas de hombres:

Muchos expresaron antipatía hacia los comunistas chinos pero al mismo tiempo los elogiaron por "el excelente trabajo que han hecho en China". Otros afirmaron que "aunque el comunismo no funcionará en Estados Unidos, creo que es algo bueno para Asia".⁷ Parece que el verdadero objetivo de los chinos era modificar,

al menos por un tiempo, los corazones y las mentes de sus cautivos. . Si medimos sus logros en términos de "deserción, deslealtad, cambio de actitudes y creencias, mala disciplina, baja moral, bajo *espíritu* y dudas sobre el papel de Estados Unidos", el Dr. Segal concluyó que "sus esfuerzos fueron muy exitosos". Debido a que las tácticas de compromiso fueron una parte tan importante del ataque chino efectivo contra los corazones y las mentes, es bastante informativo examinar las características específicas de las tácticas que usaron.

58 / Influencia

El Acto Mágico

Nuestra mejor evidencia de lo que la gente realmente siente y cree proviene menos de sus palabras que de sus hechos. Los observadores que tratan de decidir cómo es un hombre miran de cerca sus acciones. Lo que los chinos han descubierto es que el hombre mismo usa esta misma evidencia para decidir cómo es. Su comportamiento le habla de sí mismo; es una fuente primaria de información sobre sus creencias, valores y actitudes. Comprendiendo plenamente este importante principio de la autopercepción, los chinos se dispusieron a organizar la experiencia del campo de prisioneros de modo que sus cautivos *actuaran* de manera consistente de la forma deseada. Los chinos sabían que en poco tiempo estas acciones comenzarían a pasar factura, lo que haría que los hombres cambiaran su visión de sí mismos para alinearse con lo que habían hecho.

Escribir era una especie de acción de confirmación que los chinos instaban incesantemente a los hombres. Nunca fue suficiente para los prisioneros escuchar en silencio o incluso estar de acuerdo verbalmente con la línea china; siempre fueron empujados a escribirlo también. Los chinos estaban tan empeñados en obtener una declaración escrita que si un prisionero no estaba dispuesto a escribir libremente la respuesta que deseaba, se le convencía de que la copiara. El psicólogo estadounidense Edgar Schein describe una táctica de sesión de adoctrinamiento estándar de los chinos en estos términos:

Otra técnica era hacer que el hombre escribiera la pregunta y luego la respuesta [procomunista]. Si se negaba a escribirlo voluntariamente, se le pedía que lo copiara de los cuadernos, lo que debió parecer una concesión bastante inofensiva.

Pero, oh, esas concesiones "inofensivas". Ya hemos visto cómo compromisos aparentemente insignificantes pueden conducir a un comportamiento adicional extraordinario. Y los chinos sabían que, como dispositivo de compromiso, una declaración escrita tiene grandes ventajas. Primero, proporciona evidencia física de que el acto ocurrió. Una vez que un hombre escribía lo que querían los chinos, le resultaba muy difícil creer que no lo había hecho.

Las oportunidades de olvidar o negarse a sí mismo lo que había hecho no estaban disponibles, ya que están para declaraciones puramente verbales. No; allí estaba escrito de su puño y letra, un acto irrevocablemente documentado que lo impulsaba a hacer que sus creencias y su propia imagen fueran consistentes con lo que innegablemente había hecho.

Una segunda ventaja de un testamento escrito es que se puede mostrar a otras personas. Por supuesto, eso significa que puede usarse para persuadir a esas personas. Puede persuadirlos para que cambien sus propias actitudes en la dirección de la declaración. Pero lo que es más importante para el propósito del compromiso, puede persuadirlos de que el autor cree genuinamente lo que

fue escrito. La gente tiene una tendencia natural a pensar que una declaración refleja la verdadera actitud de la persona que la hizo. Lo sorprendente es que siguen pensando así incluso cuando saben que la persona no eligió libremente hacer la declaración.

Algunas evidencias científicas de que esto es así provienen de un estudio realizado por los psicólogos Edward Jones y James Harris, quienes mostraron a la gente un ensayo favorable a Fidel Castro y les pidieron que adivinaran los verdaderos sentimientos de su autor.⁸ Jones y Harris contaron algunos de estas personas que el autor había escogido para escribir un ensayo castrista; y dijeron a las demás personas que el autor había sido requerido para escribir a favor de Castro. Lo extraño fue que incluso aquellas personas que sabían que el autor había sido asignado para hacer un ensayo procastrista adivinaron que le gustaba Castro. Parece que una declaración de creencia produce una respuesta de *clíc y zumbido* en quienes la ven. A menos que exista una fuerte evidencia de lo contrario, los observadores asumen automáticamente que alguien que hace tal declaración lo dice en serio.

Piense en los efectos de doble cañón sobre la imagen de sí mismo de un preso que escribió una declaración a favor de China o en contra de Estados Unidos. No solo fue un recordatorio personal duradero de su acción, sino que también convenció a quienes lo rodeaban de que la declaración reflejaba sus creencias reales. Y, como veremos en el Capítulo 4, lo que los que nos rodean piensan que es verdad de nosotros es de enorme importancia para determinar lo que nosotros mismos pensamos que es verdad. Por ejemplo, un estudio encontró que después de escuchar que eran consideradas personas caritativas, New Haven, Connecticut, las amas de casa daban mucho más dinero a un encuestador de la Asociación de Esclerosis Múltiple.⁹ Aparentemente, el mero conocimiento de que alguien las veía como caritativo hizo que estas mujeres hicieran que sus acciones fueran consistentes con la percepción que otros tenían de ellas.

Una vez que se hace un compromiso activo, la imagen de uno mismo es exprimida por ambos lados por las presiones de la consistencia. Desde adentro, existe una presión para alinear la autoimagen con la acción. Desde el exterior, hay una presión más furtiva, una tendencia a ajustar esta imagen de acuerdo con la forma en que los demás nos perciben. Y debido a que otros ven que creemos lo que hemos escrito (incluso cuando hemos tenido pocas opciones en el asunto), una vez más experimentaremos un impulso para alinear la imagen de nosotros mismos con la declaración escrita.

En Corea, se utilizaron varios dispositivos sutiles para que los prisioneros escribieran, sin coerción directa, lo que querían los chinos. Por ejemplo, los chinos sabían que muchos prisioneros estaban ansiosos por hacerles saber a sus familias que estaban vivos. Al mismo tiempo, los hombres sabían que sus captores estaban censurando los correos y que solo algunas cartas podían salir del campamento. Para asegurarse de que sus propias cartas fueran publicadas, algunos presos comenzaron a incluir en sus mensajes llamamientos a la paz, reclamos

60 / Influenza

de trato amable y declaraciones de simpatía por el comunismo. La esperanza era que los chinos quisieran que tales cartas salieran a la luz y, por lo tanto, permitirían su entrega. Por supuesto, los chinos estaban felices de cooperar porque esas cartas servían maravillosamente a sus intereses. Primero, su esfuerzo propagandístico mundial se benefició enormemente de la aparición de declaraciones procomunistas de militares estadounidenses. En segundo lugar, al servicio del adoctrinamiento de los prisioneros, sin mover un dedo de la fuerza física, habían conseguido que muchos hombres dejaran constancia de su apoyo a la causa china.

Una técnica similar involucraba concursos de ensayos políticos que se realizaban regularmente en el campamento. Los premios por ganar eran invariablemente pequeños (unos cuantos cigarrillos o un poco de fruta), pero lo suficientemente escasos como para generar mucho interés entre los hombres. Por lo general, el ensayo ganador era uno que adoptaba una postura sólidamente procomunista... pero no siempre. Los chinos fueron lo suficientemente sabios como para darse cuenta de que la mayoría de los prisioneros no participarían en un concurso que solo podrían ganar escribiendo un tratado comunista. Y los chinos fueron lo suficientemente inteligentes como para saber cómo sembrar pequeños compromisos con el comunismo en los hombres que podrían nutrirse para que florecieran más tarde. De modo que el premio se otorgaba ocasionalmente a un ensayo que en general apoyaba a Estados Unidos pero que se inclinaba una o dos veces ante el punto de vista chino. Los efectos de esta estrategia fueron exactamente los que querían los chinos. Los hombres continuaron participando voluntariamente en los concursos porque vieron que podían ganar con un ensayo altamente favorable a su propio país. Pero tal vez sin darse cuenta, comenzaron a teñir un poco sus ensayos hacia el comunismo para tener una mejor oportunidad de ganar. Los chinos estaban dispuestos a abalanzarse sobre cualquier concesión al dogma comunista ya ejercer presión sobre la coherencia. En el caso de una declaración escrita dentro de un ensayo voluntario, tenían un compromiso perfecto desde el principio y conversión.

Otros profesionales de cumplimiento también conocen el poder de compromiso de las declaraciones escritas. La Corporación Amway, de enorme éxito, por ejemplo, ha dado con una forma de estimular a su personal de ventas para que alcance logros cada vez mayores. Se les pide a los miembros del personal que establezcan objetivos de ventas individuales y se comprometan con esos objetivos registrándolos personalmente en papel: Un consejo final antes de comenzar:

establezca un objetivo y escríbalo.

Cualquiera que sea el objetivo, lo importante es que lo establezca, de modo que tenga algo a lo que aspirar, y que lo escriba. Hay algo mágico en escribir las cosas. Así que establece una meta y

escribelo. Cuando alcances esa meta, establece otra y escríbela. Estará listo y funcionando.¹⁰ Si la gente de Amway ha encontrado "algo mágico en escribir

cosas", también lo han hecho otras organizaciones comerciales. Algunas empresas de ventas puerta a puerta utilizan la magia de los compromisos por escrito para luchar contra las leyes de "enfriamiento" aprobadas recientemente en muchos estados. Las leyes están diseñadas para permitir que los clientes cancelen la venta unos días después de comprar un artículo y reciban un reembolso completo. Al principio, esta legislación perjudicó profundamente a las empresas de venta agresiva. Debido a que enfatizan las tácticas de alta presión, sus clientes a menudo compran, no porque quieran el producto, sino porque los engañan o los intimidan para que lo vendan. Cuando las nuevas leyes entraron en vigor, estos clientes comenzaron a cancelar en masa.

Desde entonces, las empresas han aprendido un truco maravillosamente simple que reduce drásticamente el número de tales cancelaciones. Simplemente hacen que el cliente, en lugar del vendedor, llene el acuerdo de venta. Según el programa de capacitación en ventas de una destacada empresa de enciclopedias, ese compromiso personal por sí solo ha demostrado ser "una ayuda psicológica muy importante para evitar que los clientes se retracten de sus contratos". Entonces, al igual que la Corporación Amway, estas organizaciones han descubierto que sucede algo especial cuando las personas personalmente ponen sus compromisos por escrito: cumplen con lo que han escrito.

Otra forma común en que las empresas pueden sacar provecho de la "magia" de las declaraciones escritas es mediante el uso de un dispositivo promocional de aspecto inocente. Antes de comenzar a estudiar las armas de influencia social, solía preguntarme por qué las grandes empresas como Procter & Gamble y General Foods siempre realizan esos concursos de testimonios de "25, 50 o 100 palabras o menos". Todos parecen ser iguales. El concursante debe redactar una breve declaración personal que comience con las palabras "Por qué me gusta..." y continúa elogiando las características de cualquier mezcla para pastel o cera para pisos que esté en cuestión. La compañía juzga las entradas y otorga algunos premios asombrosamente grandes a los ganadores. Lo que me desconcertó fue lo que las compañías sacaron del trato. A menudo, el concurso no requiere compra; cualquier persona que envíe una entrada es elegible. Sin embargo, las empresas parecen estar extrañamente dispuestas a incurrir en los enormes costos de la competencia después de un concurso.

Ya no estoy desconcertado. El propósito detrás de los concursos de testimonios es el mismo que el propósito detrás de los concursos de ensayos políticos de los comunistas chinos. En ambos casos, el objetivo es lograr que la mayor cantidad de personas posible registren que les gusta el producto. En Corea, el producto era una marca del comunismo chino; en los Estados Unidos, podría ser una marca de removedor de cutículas. No importa el tipo de producto; la

62 / Influencia

el proceso es el mismo. Los participantes escriben voluntariamente ensayos para premios atractivos que solo tienen una pequeña posibilidad de ganar. Pero saben que para que un ensayo tenga alguna posibilidad de ganar, debe incluir elogios por el producto. Entonces encuentran características dignas de elogio del producto y las describen en sus ensayos. El resultado son cientos de hombres en Corea o cientos de miles de personas en Estados Unidos que testifican por escrito sobre el atractivo del producto y que, en consecuencia, experimentan esa atracción "mágica" para creer lo que han escrito.

El Ojo Público Una

de las razones por las que los testamentos escritos son efectivos para lograr un cambio personal genuino es que pueden hacerse públicos muy fácilmente. La experiencia de los prisioneros en Corea mostró que los chinos eran bastante conscientes de un principio psicológico importante: los compromisos públicos tienden a ser compromisos duraderos. Los chinos constantemente hacían arreglos para que otros vieran las declaraciones procomunistas de sus cautivos. Un hombre que había escrito un ensayo político que gustaba a los chinos, por ejemplo, podía encontrar copias del mismo en el campo, o se le podía pedir que lo leyera en un grupo de discusión de prisioneros, o incluso que lo leyera en la transmisión de radio del campamento. En lo que respecta a los chinos, cuanto más público, mejor. ¿Por qué?

Cada vez que uno toma una posición que es visible para los demás, surge un impulso por mantener esa posición para *parecer* una persona coherente. Recuerde que anteriormente en este capítulo describimos cuán deseable es una buena consistencia personal como rasgo; cómo alguien sin él podría ser juzgado como voluble, inseguro, dócil, atolondrado o inestable; cómo alguien con él es visto como racional, seguro, digno de confianza y sano. Dado este contexto, no sorprende que la gente trate de evitar la apariencia de inconsistencia. Entonces, en aras de las apariencias, cuanto más pública sea una postura, más reacios seremos a cambiarla.

Una ilustración de cómo los compromisos públicos pueden conducir a una acción posterior tenazmente consistente se proporciona en un famoso experimento realizado por un par de destacados psicólogos sociales, Morton Deutsch y Harold Gerard. El procedimiento básico era hacer que los estudiantes universitarios estimaran primero en sus propias mentes la longitud de las líneas que se les mostraban. En este punto, una muestra de los estudiantes tuvo que comprometerse públicamente con sus juicios iniciales escribiéndolos, firmándolos con sus nombres y entregándoselos al experimentador. Una segunda muestra de estudiantes también se comprometió con sus primeras estimaciones, pero lo hicieron en privado colocándolas en un Bloc de notas mágico y luego borrándolas levantando la cubierta de plástico del Bloc mágico antes de que alguien pudiera ver lo que habían escrito. Un tercer grupo de estudiantes no los cometió.

misimos a sus estimaciones iniciales en absoluto; simplemente mantuvieron las estimaciones en mente en privado.

De esta manera, Deutsch y Gerard habían arreglado inteligentemente que algunos estudiantes se comprometieran en público, algunos en privado y otros en absoluto con sus decisiones iniciales. Lo que Deutsch y Gerard querían averiguar era cuál de los tres tipos de estudiantes estaría más inclinado a apegarse a sus primeros juicios después de recibir información de que esos juicios eran incorrectos. Entonces, a todos los estudiantes se les dio nueva evidencia que sugería que sus estimaciones iniciales estaban equivocadas, y luego se les dio la oportunidad de cambiar sus estimaciones.

Los resultados fueron bastante claros. Los estudiantes que nunca habían escrito sus primeras elecciones fueron los menos leales a esas elecciones. Cuando se presentó nueva evidencia que cuestionaba la sabiduría de decisiones que nunca habían salido de sus cabezas, estos estudiantes fueron los más influenciados por la nueva información para cambiar lo que habían visto como la decisión "correcta". En comparación con estos estudiantes no comprometidos, aquellos que simplemente habían escrito sus decisiones por un momento en un Magic Pad estaban significativamente menos dispuestos a cambiar de opinión cuando se les daba la oportunidad.

Aunque se habían comprometido bajo las circunstancias más anónimas, el acto de escribir sus primeros juicios les hizo resistir la influencia de nuevos datos contradictorios y permanecer consistentes con las elecciones preliminares. Pero Deutsch y Gerard descubrieron que, con mucho, fueron los estudiantes que habían registrado públicamente sus posiciones iniciales los que más resueltamente se negaron a cambiar de posición más adelante. El compromiso público los había convertido en los más tercos de todos.

Este tipo de terquedad puede ocurrir incluso en situaciones en las que la precisión debería ser más importante que la consistencia. En un estudio, cuando los jurados experimentales de seis o doce personas estaban decidiendo un caso cerrado, los jurados en desacuerdo eran significativamente más frecuentes si los jurados tenían que expresar sus opiniones a mano alzada visible en lugar de una votación secreta. Una vez que los miembros del jurado expresaron públicamente sus puntos de vista iniciales, tampoco se mostraron reacios a permitirse cambiar públicamente. Si alguna vez se encuentra como presidente de un jurado en estas condiciones, entonces podría reducir el riesgo de un jurado dividido eligiendo una técnica de votación secreta en lugar de pública.¹¹ El hallazgo de Deutsch y Gerard de que somos más fieles a nuestras decisiones si nos hemos comprometido con ellos públicamente puede ser útil.

Considere las organizaciones dedicadas a ayudar a las personas a deshacerse de los malos hábitos. Muchas clínicas de reducción de peso, por ejemplo, entienden que, a menudo, la decisión privada de una persona de perder peso será demasiado débil para resistir los halagos de los escaparates de las panaderías, los aromas de cocina que flotan en el aire y los comerciales nocturnos de Sara Lee. Entonces ellos se encargan de que el

64 / Influencia

decisión está respaldada por los pilares del compromiso público. Requieren que sus clientes escriban una meta inmediata de pérdida de peso y la *muestren* a tantos amigos, parientes y vecinos como sea posible. Los operadores de las clínicas informan que con frecuencia esta sencilla técnica funciona donde todo lo demás ha fallado.

Por supuesto, no es necesario pagar una clínica especial para comprometerse visiblemente como aliado. Una mujer de San Diego me describió cómo empleó una promesa pública para finalmente dejar de fumar: Recuerdo que fue después de escuchar acerca de otro estudio científico que mostraba que fumar causa

cáncer. Cada vez que salía una de esas cosas, solía decidirme a renunciar, pero nunca podía.

Esta vez, sin embargo, decidí que tenía que hacer algo. Soy una persona orgullosa. Me importa si otras personas me ven mal. Así que pensé: "Tal vez pueda usar ese orgullo para ayudarme a dejar este maldito hábito". Así que hice una lista de todas las personas que realmente quería que me respetaran. Luego salí y compré algunas tarjetas de presentación en blanco y escribí en el reverso de cada tarjeta: "Te prometo que nunca volveré a fumar un cigarrillo".

En una semana, les había dado o enviado una tarjeta firmada a todos los que estaban en la lista: mi papá, mi hermano en el este, mi jefe, mi mejor novia, mi ex esposo, todos menos uno, el chico con el que estaba saliendo en ese momento. Estaba loca por él, y realmente quería que me valorara como persona. Créeme, lo pensé dos veces antes de darle una tarjeta porque sabía que si no podía cumplir mi promesa, moriría. Pero un día en la oficina, él trabajaba en el mismo edificio que yo, simplemente me acerqué a él, le entregué la tarjeta y me alejé sin decir nada.

Dejar el "pavo frío" fue lo más difícil que he hecho. Debe haber habido mil veces en las que pensé que *tenía* que fumar.

Pero cada vez que eso sucedía, me imaginaba cómo todas las personas en mi lista, especialmente este tipo, pensarían menos en mí si no podía mantenerme firme. Y eso es todo lo que tomó. Nunca he tomado otra bocanada.

Sabes, lo interesante es que el tipo resultó ser un verdadero idiota. No puedo entender lo que vi en él en ese entonces. Pero en ese momento, sin saberlo, me ayudó a superar la parte más difícil de lo más difícil que he tenido que hacer. Ya ni siquiera me gusta. Aún así, me siento agradecido en cierto modo porque creo que me salvó la vida.

El esfuerzo adicional

Otra razón más por la que los compromisos escritos son tan efectivos es que requieren más trabajo que los verbales. Y la evidencia es clara de que

cuanto más esfuerzo se dedica a un compromiso, mayor es su capacidad para influir en las actitudes de la persona que lo hizo. Podemos encontrar esa evidencia muy cerca de casa o tan lejos como en las regiones posteriores del mundo primitivo. Por ejemplo, hay una tribu en el sur de África, los Thonga, que requiere que cada uno de sus muchachos pase por una elaborada ceremonia de iniciación antes de que pueda ser considerado un hombre de la tribu. Como ocurre con muchos otros pueblos primitivos, un niño thonga soporta mucho antes de ser admitido como miembro adulto del grupo. Los antropólogos Whiting, Kluckhohn y Anthony han descrito esta terrible experiencia de tres meses en términos breves pero vívidos:

Cuando un niño tiene entre 10 y 16 años, sus padres lo envían a la "escuela de circuncisión", que se lleva a cabo cada 4 o 5 años. Aquí, en compañía de sus compañeros de edad, sufre severas novatadas por parte de los machos adultos de la sociedad. La iniciación comienza cuando cada niño pasa el guante entre dos filas de hombres que lo golpean con garrotes. Al final de esta experiencia, se le quita la ropa y se le corta el pelo. Luego se encuentra con un hombre cubierto con crines de león y está sentado sobre una piedra frente a este "hombre león". Entonces alguien lo golpea por la espalda y cuando gira la cabeza para ver quién lo ha golpeado, su prepucio es agarrado y en dos movimientos cortado por el "hombre león". Después es recluido durante tres meses en el "patio de los misterios", donde sólo pueden verlo los iniciados.

Durante el curso de su iniciación, el niño pasa por seis pruebas principales: palizas, exposición al frío, sed, ingestión de alimentos desagradables, castigo y amenaza de muerte. Con el menor pretexto, puede ser golpeado por uno de los hombres recién iniciados, a quien los hombres mayores de la tribu le asignan la tarea. Duerme sin cubrirse y sufre amargamente el frío invernal. Tiene prohibido beber una gota de agua durante los tres meses completos. Las comidas a menudo se vuelven nauseabundas por la hierba a medio digerir del estómago de un antílope, que se vierte sobre su comida. Si se le sorprende infringiendo alguna regla importante que rija la ceremonia, se le castiga severamente. Por ejemplo, en uno de estos castigos, se colocan palos entre los dedos del infractor, luego un hombre fuerte cierra su mano alrededor de la del novicio, prácticamente aplastando sus dedos. Se asusta hasta la sumisión cuando se le dice que en tiempos pasados los niños que habían tratado de escapar o que habían revelado los secretos a las mujeres o a los no iniciados eran ahorcados y sus cuerpos quemados hasta las cenizas.¹²

A primera vista, estos ritos parecen extraordinarios y extraños. Sin embargo, al mismo tiempo, se puede ver que son notablemente similares en principio.

66 / Influenza

e incluso en detalle a las ceremonias comunes de iniciación de las fraternidades escolares.

Durante la tradicional "Semana del Infierno" que se lleva a cabo anualmente en los campus universitarios, las promesas de fraternidad deben perseverar a través de una variedad de actividades diseñadas por los miembros mayores para probar los límites del esfuerzo físico, la tensión psicológica y la vergüenza social. Al final de la semana, los niños que han sobrevivido a la terrible experiencia son aceptados como miembros completos del grupo. En su mayoría, sus tribulaciones no los han dejado más que muy cansados y un poco temblorosos, aunque a veces los efectos negativos son más serios.

Lo que es interesante es cuán estrechamente coinciden las características particulares de las tareas de la Semana del Infierno con las de los ritos de iniciación tribales. Recuerde que los antropólogos identificaron seis grandes pruebas que debe soportar un iniciado Thonga durante su estadía en el "patio de los misterios". Una exploración de los informes periodísticos muestra que cada juicio también tiene su lugar en los rituales de novatadas de las sociedades de letras griegas:

- *Palizas.* Michael Kalogris, de catorce años, pasó tres semanas en un hospital de Long Island recuperándose de las lesiones internas sufridas durante una ceremonia de iniciación de Hell Night de su fraternidad de la escuela secundaria, Omega Gamma Delta. Sus futuros hermanos le habían administrado la "bomba atómica", quienes le dijeron que mantuviera las manos sobre su cabeza y las mantuviera allí mientras se reunían para golpearle el estómago y la espalda con los puños simultáneamente y repetidamente.
- *Exposición al frío.* En una noche de invierno, Frederick Bronner, un estudiante universitario de California, fue llevado a tres mil pies de altura y diez millas a las colinas de un bosque nacional por sus futuros hermanos de la fraternidad. Abandonado para encontrar el camino a casa vistiendo solo una sudadera delgada y pantalones, Fat Freddy, como lo llamaban, se estremeció con un viento gélido hasta que cayó por un barranco empinado, fracturándose los huesos y lastimándose la cabeza. Impedido por sus heridas de continuar, se acurrucó allí contra el frío hasta que murió por exposición.
- *Sed.* Dos estudiantes de primer año de la Universidad Estatal de Ohio se encontraron en el "calabozo" de su posible casa de fraternidad después de romper la regla que exige que todos los miembros se arrastren al comedor antes de las comidas de la Semana del Infierno. Una vez encerrados en el armario de almacenamiento de la casa, solo se les dio alimentos salados para comer durante casi dos días. No se proporcionó nada para beber, excepto un par de vasos de plástico en los que podían recoger su propia orina.
- *Comer alimentos desagradables.* En la casa Kappa Sigma en el campus de la Universidad del Sur de California, los ojos de once promesas se desorbitaron cuando vieron la repugnante tarea que tenían por delante. En una bandeja había once lonchas de un cuarto de libra de hígado crudo. Cortados gruesos y empapados en aceite, cada uno debía tragarse entero, uno por niño. Náuseas y asfixia re

Repetidamente, el joven Richard Swanson falló tres veces en su pieza. Decidido a tener éxito, finalmente metió la carne empapada en aceite en su garganta donde se alojó y, a pesar de todos los esfuerzos por sacarla, mató a él.

- *Castigo*. En Wisconsin, un juramento que olvidaba una sección de un conjuro ritual para ser memorizado por todos los iniciados era castigado por su error. Se le pidió que mantuviera los pies debajo de las patas traseras de una silla plegable mientras el más pesado de sus hermanos de fraternidad se sentaba y bebía una cerveza. Aunque la promesa no gritó durante el castigo, se rompió un hueso en cada uno de sus pies.
- *Amenazas de muerte*. Una promesa de la fraternidad Zeta Beta Tau fue llevada a un área de playa de Nueva Jersey y se le dijo que cavara su "propia tumba". Segundos después de cumplir con las órdenes de acostarse en el agujero terminado, los lados se derrumbaron y lo asfixiaron antes de que sus posibles hermanos de la fraternidad pudieran sacarlo.

Existe otra sorprendente similitud entre los ritos de iniciación de las sociedades tribales y fraternales: simplemente no morirán. Resistiendo todos los intentos de eliminarlos o suprimirlos, tales prácticas de novatadas han sido fenomenalmente resistentes. Las autoridades, en la forma de gobiernos coloniales o administraciones universitarias, han intentado amenazas, presiones sociales, acciones legales, destierros, sobornos y prohibiciones para persuadir a los grupos de que eliminen los peligros y las humillaciones de sus ceremonias de iniciación. Ninguno ha tenido éxito. Oh, puede haber un cambio mientras la autoridad observa de cerca. Pero esto suele ser más aparente que real, las pruebas más duras ocurren en circunstancias más secretas hasta que la presión desaparece y pueden salir a la superficie nuevamente.

En algunos campus universitarios, los funcionarios han tratado de eliminar las peligrosas prácticas de novatadas sustituyéndolas por una "Semana de ayuda" del servicio cívico o tomando el control directo de los rituales de iniciación. Cuando tales intentos no son eludidos astutamente por las fraternidades, se encuentran con una resistencia física absoluta. Por ejemplo, después de la muerte por asfixia de Richard Swanson en la USC, el rector de la universidad emitió nuevas reglas que exigen que todas las actividades de compromiso sean revisadas por las autoridades escolares antes de que entren en vigor y que los asesores adultos estén presentes durante las ceremonias de iniciación. Según una revista nacional, "El nuevo 'código' desencadenó un motín tan violento que la policía de la ciudad y los bomberos tenían miedo de entrar al campus".

Resignándose a lo inevitable, otros representantes universitarios han renunciado a la posibilidad de abolir las degradaciones de Hell Week. "Si las novatadas son una actividad humana universal, y todas las pruebas apuntan a esta conclusión, lo más probable es que no puedas prohibirlas de manera efectiva. Niéguese a permitirlo abiertamente y pasará a la clandestinidad. no puedes

68 / Influencia

prohíba el sexo, no puede prohibir el alcohol y probablemente no pueda eliminar las novatadas".¹³ ¿Qué tienen las prácticas de novatadas que las hace tan valiosas para estas

sociedades? ¿Qué podría hacer que los grupos quisieran evadir, socavar o impugnar cualquier esfuerzo por prohibir las características degradantes y peligrosas de sus ritos de iniciación? Algunos han argumentado que los grupos mismos están compuestos por malhechores psicológicos o sociales cuyas necesidades retorcidas exigen que otros sean dañados y humillados. Pero la evidencia no apoya tal punto de vista. Los estudios realizados sobre los rasgos de personalidad de los miembros de la fraternidad, por ejemplo, muestran que son, en todo caso, un poco más saludables que otros estudiantes universitarios en su ajuste psicológico.

De manera similar, las fraternidades son conocidas por su voluntad de participar en proyectos comunitarios benéficos para el bien social general. Lo que no están dispuestos a hacer, sin embargo, es sustituir estos proyectos por sus ceremonias de iniciación. Una encuesta en la Universidad de Washington encontró que, de los capítulos de fraternidad examinados, la mayoría tenía un tipo de tradición de la Semana de la Ayuda, pero que este servicio comunitario se sumaba a la Semana del Infierno.

En un solo caso, dicho servicio estuvo directamente relacionado con el proceso de iniciación. 14 ures.

La imagen que surge de los perpetradores de prácticas de novatadas es la de individuos normales que tienden a ser psicológicamente estables y socialmente preocupados pero que se vuelven aberrantemente duros como grupo en un solo momento, inmediatamente antes de la admisión de nuevos miembros a la sociedad.

La evidencia, entonces, apunta a la ceremonia como la culpable. Debe haber algo en sus rigores que sea vital para el grupo. Debe haber alguna función en su aspereza que el grupo luchará incansablemente por mantener. ¿Qué?

Mi propia opinión es que la respuesta apareció en 1959 en los resultados de un estudio poco conocido fuera de la psicología social. Un par de jóvenes investigadores, Elliot Aronson y Judson Mills, decidieron poner a prueba su observación de que "las personas que pasan por una gran cantidad de problemas o dolores para lograr algo tienden a valorarlo más que las personas que logran lo mismo con un gran esfuerzo". mínimo de esfuerzo." El verdadero golpe de inspiración llegó cuando eligieron la ceremonia de iniciación como el mejor lugar para examinar esta posibilidad. Descubrieron que las mujeres universitarias que tenían que soportar una ceremonia de iniciación muy vergonzosa para poder acceder a un grupo de discusión sexual se convencieron de que su nuevo grupo y sus discusiones eran extremadamente valiosos, a pesar de que Aronson y Mills habían ensayado previamente a los otros miembros del grupo. ser lo más "inútil y poco interesante" posible. Diferentes alumnos, que pasaron por una ceremonia de iniciación mucho más suave o no pasaron por ninguna iniciación, fueron decididamente menos positivos sobre el nuevo grupo "sin valor" al que se habían unido. Investigaciones adicionales mostraron los mismos resultados cuando

se requería que las estudiantes soportaran el dolor en lugar de la vergüenza para ingresar a un grupo. Cuantas más descargas eléctricas recibía una mujer como parte de la ceremonia de iniciación, más se convencía más tarde de que su nuevo grupo y sus actividades eran interesantes, inteligentes y deseables.¹⁵

Ahora comienzan los acosos, los esfuerzos, incluso las palizas de los rituales de iniciación. tener sentido. El miembro de la tribu Thonga que observa, con lágrimas en los ojos, cómo su hijo de diez años tiembla durante una noche en el suelo frío del "patio de los misterios", el estudiante de segundo año de la universidad que puntúa su Hell Night remando de su "hermano pequeño" de la fraternidad con estallidos de risa nerviosa: estos no son actos de sadismo. Son actos de supervivencia grupal. Funcionan, por extraño que parezca, para estimular a los futuros miembros de la sociedad a encontrar el grupo más atractivo y valioso. Mientras sea el caso de que a la gente le guste y crea en lo que ha luchado por conseguir, estos grupos continuarán organizando ritos de iniciación laboriosos y problemáticos. La lealtad y dedicación de los que surjan aumentarán en gran medida las posibilidades de cohesión y supervivencia del grupo. De hecho, un estudio de cincuenta y cuatro culturas tribales encontró que aquellas con las ceremonias de iniciación más dramáticas y estrictas eran las que tenían la mayor solidaridad de grupo.¹⁶ Dada la demostración de Aronson y Mills de que la severidad de una ceremonia de iniciación aumenta significativamente el *compromiso* del recién llegado con el grupo, no sorprende que los grupos se opongan a todos los intentos de eliminar este vínculo crucial para su f

Los grupos y organizaciones militares no están en modo alguno exentos de estos mismos procesos. Las agonías de las iniciaciones de "campo de entrenamiento" a las fuerzas armadas son legendarias. El novelista William Styron, ex infante de marina, cataloga sus propias experiencias en un lenguaje que podríamos aplicar fácilmente a los Thongas (o, para el caso, a los Kappas, Betas o Alphas): "el despiadado simulacro cuerpo a cuerpo hora tras hora en el el sol abrasador, el maltrato mental y físico, las humillaciones, el sadismo frecuente a manos de los sargentos de instrucción, todo el claustrofóbico y aterrador sulto al espíritu que puede hacer de un puesto de avanzada como Quantico o Parris Island una de las cosas más cercanas en el mundo libre. mundo a un campo de concentración". Pero, en su comentario, Styron hace más que relatar la miseria de esta "pesadilla de entrenamiento": reconoce el resultado previsto: "No hay ningún ex marine que yo conozca, independientemente de la dirección que pueda haber tomado espiritual o políticamente después". esos días inexpertos y entusiastas, que no ve el entrenamiento como un crisol del que emerge de alguna manera más resistente, simplemente más valiente y mejor para el desgaste".

Pero, ¿por qué deberíamos creerle a William Styron, el escritor, en tales asuntos? Después de todo, para los narradores profesionales, la línea entre la verdad y la ficción suele ser borrosa. En efecto, ¿por qué deberíamos creerle cuando alega que el carácter "infernol" de su entrenamiento militar no sólo fue

70 / Influencia

tuvo éxito, fue específicamente *diseñado* para crear los niveles deseados de orgullo y camaradería entre aquellos que lo soportaron y lo sobrevivieron?

Al menos una razón para aceptar su evaluación proviene de la realidad no ficticia: el caso del cadete de West Point John Edwards, quien fue expulsado de la Academia Militar de EE. UU. en 1988 por cargos relacionados con las novatadas autorizadas que todos los cadetes de primer año experimentan a manos de estudiantes de último año para garantizar que los recién llegados puedan soportar los rigores del entrenamiento de West Point. No es que el Sr. Edwards, que se ubicaba académicamente cerca de la parte superior de su clase de mil cien miembros, no hubiera sido capaz de soportar el ritual cuando fue sometido a él. Tampoco fue expulsado por haber sido aberrantemente cruel en su trato con los cadetes más jóvenes. Su ofensa fue que no expondría a los recién llegados a lo que consideraba un trato "absurdo y deshumanizante".

Una vez más, entonces, parece que, para los grupos preocupados por crear un sentido duradero de solidaridad y distinción, la dificultad de las exigentes actividades de iniciación proporciona una valiosa ventaja que no se rendirán fácilmente, ni a los miembros aspirantes que no están dispuestos a soportar la dureza. o para darlo a conocer.

La elección interna

El examen de actividades tan diversas como las prácticas de adoctrinamiento de los comunistas chinos y los rituales de iniciación de las fraternidades universitarias ha proporcionado información valiosa sobre el compromiso. Parece que los compromisos son más efectivos para cambiar la autoimagen y el comportamiento futuro de una persona cuando son activos, públicos y llenos de esfuerzo. Pero hay otra propiedad del compromiso efectivo que es más importante que las otras tres juntas. Para entender de qué se trata, primero debemos resolver un par de acertijos sobre las acciones de los interrogadores comunistas y los hermanos de fraternidad.

El primer enigma proviene de la negativa de los capítulos de las fraternidades a permitir que las actividades de servicio público sean parte de sus ceremonias de iniciación. Recuerde que una encuesta mostró que los proyectos comunitarios, aunque frecuentes, casi siempre estaban separados del programa de inducción de miembros. ¿Pero por qué? Si lo que buscan las fraternidades en sus ritos de iniciación es un compromiso esforzado, seguramente podrían estructurar suficientes actividades cívicas desagradables y extenuantes para sus compromisos; hay mucho esfuerzo y desagrado en el mundo de las reparaciones en hogares de ancianos, el trabajo en el jardín de un centro de salud mental y el servicio de orinales en hospitales. Además, los esfuerzos comunitarios de este tipo harían mucho para mejorar la imagen pública y mediática altamente desfavorable de los ritos de la Semana del Infierno de la fraternidad; una encuesta mostró que por cada artículo periodístico positivo sobre la Semana del Infierno, había cinco artículos negativos. Aunque solo sea para relaciones pública

Por estas razones, entonces, las fraternidades deberían querer incorporar esfuerzos de servicio comunitario en sus prácticas de iniciación. Pero no lo hacen.

Para examinar el segundo acertijo, debemos volver a los campos de prisioneros chinos de Corea y los concursos regulares de ensayos políticos que se realizan para los cautivos estadounidenses. Los chinos querían que tantos estadounidenses como fuera posible participaran en estos concursos para que, en el proceso, pudieran escribir cosas favorables a la opinión comunista. Sin embargo, si la idea era atraer a un gran número de participantes, ¿por qué los premios eran tan pequeños? Unos pocos cigarrillos extra o un poco de fruta fresca a menudo era todo lo que podía esperar un ganador del concurso. En el escenario, incluso estos premios eran valiosos, pero aun así había recompensas mucho mayores (ropa de abrigo, privilegios especiales de correo, mayor libertad de movimiento en el campamento) que los chinos podrían haber usado para aumentar el número de escritores de ensayos. Sin embargo, eligieron específicamente emplear las recompensas más motivadoras más pequeñas en lugar de

Aunque los escenarios son bastante diferentes, las fraternidades encuestadas se negaron a permitir actividades cívicas en sus ceremonias de iniciación por la misma razón por la que los chinos retuvieron grandes premios a favor de incentivos menos poderosos: querían que los hombres se *adueñaran* de lo que habían hecho. No se permitían excusas, no se permitían salidas. A un hombre que sufrió una ardua novatada no se le podía dar la oportunidad de creer que lo hizo con fines benéficos. No se podía permitir que un preso que salpicó su ensayo político con algunos comentarios antiestadounidenses se encogiera de hombros motivado por una gran recompensa. No, los capítulos de la fraternidad y los comunistas chinos estaban jugando para siempre. No bastaba con arrancarles compromisos a sus hombres; había que hacer que esos hombres asumieran la responsabilidad interna de sus acciones.

Dada la afinidad del gobierno comunista chino por el concurso de ensayos políticos como mecanismo de compromiso, no debería sorprender que una ola de tales concursos apareciera después de la masacre de 1989 en la Plaza de Tiananmen, donde los manifestantes a favor de la democracia fueron asesinados a tiros por el gobierno. Solo en Beijing, nueve periódicos y estaciones de televisión estatales patrocinaron concursos de ensayos sobre el "sofocamiento de la rebelión contrarrevolucionaria". Todavía actuando de acuerdo con su perspicaz y duradera falta de énfasis en las recompensas por compromisos públicos, el gobierno de Beijing no especificó los premios del concurso.

Los científicos sociales han determinado que aceptamos la responsabilidad interna por un comportamiento cuando pensamos que hemos elegido realizarlo en ausencia de fuertes presiones externas. Una gran recompensa es una de esas presiones externas. Puede hacer que realicemos una determinada acción, pero no hará que aceptemos la responsabilidad interna por el acto. En consecuencia, no nos sentiremos comprometidos con ella. Lo mismo ocurre con una amenaza fuerte; puede motivar el cumplimiento inmediato, pero es poco probable que produzca un compromiso a largo plazo.

72 / Influencia

Todo esto tiene implicaciones importantes para la crianza de los hijos. Sugiere que nunca debemos sobornar fuertemente ni amenazar a nuestros hijos para que hagan las cosas en las que realmente queremos que crean. Tales presiones probablemente producirán un cumplimiento temporal de nuestros deseos. Sin embargo, si queremos algo más que eso, si queremos que los niños crean en lo correcto de lo que han hecho, si queremos que continúen realizando el comportamiento deseado cuando no estemos presentes para aplicar esas presiones externas, entonces de alguna manera debemos hacer arreglos para que acepten la responsabilidad interna de las acciones que queremos que tomen. Un experimento de Jonathan Freedman nos da algunas pistas sobre qué hacer y qué no hacer al respecto.

Freedman quería ver si podía evitar que los niños de segundo a cuarto grado jugaran con un juguete fascinante, solo porque él había dicho que estaba mal hacerlo unas seis semanas antes. Cualquiera que esté familiarizado con niños de siete a nueve años debe darse cuenta de la enormidad de la tarea. Pero Freedman tenía un plan. Si primero lograba que los niños se convencieran de que estaba mal jugar con el juguete prohibido, tal vez esa creencia les impediría jugar con él a partir de ese momento. Lo difícil fue hacer creer a los niños que no estaba bien divertirse con el juguete, un robot carísimo controlado por batería.

Freedman sabía que sería bastante fácil hacer que un chico obedeciera temporalmente. Todo lo que tenía que hacer era amenazar al niño con graves consecuencias si lo atrapaban jugando con el juguete. Mientras estuviera cerca para repartir un duro castigo, Freedman pensó que pocos niños se arriesgarían a operar el robot. Él estaba en lo correcto. Después de mostrarle a un niño una serie de cinco juguetes y advertirle: "Está mal jugar con el robot. Si juegas con el robot, me enfadaré mucho y tendré que hacer algo al respecto", Freedman salió de la habitación durante unos minutos. Durante ese tiempo, el niño fue observado en secreto a través de un espejo unidireccional. Freedman probó este procedimiento de amenaza con veintidós niños diferentes, y veintiuno de ellos nunca tocaron el robot mientras él no estaba.

Entonces, una fuerte amenaza tuvo éxito mientras los niños pensaban que podrían ser atrapados y castigados. Pero Freedman ya lo había adivinado. Estaba realmente interesado en la efectividad de la amenaza para guiar el comportamiento de los niños más adelante, cuando él ya no estuviera presente. Para averiguar qué sucedería entonces, envió a una joven de regreso a la escuela de niños unas seis semanas después de haber estado allí. Sacó a los niños de la clase uno a la vez para participar en un experimento. Sin mencionar nunca ninguna conexión con Freedman, acompañó a cada niño de regreso a la habitación con los cinco juguetes y les hizo una prueba de dibujo. Mientras calificaba la prueba, le dijo al niño que podía jugar con cualquier juguete en la habitación. Por supuesto, casi todos los niños jugaban con un juguete. El resultado interesante fue que, de los niños que jugaban con un juguete, el 77 por ciento

elijó jugar con el robot que les había sido prohibido antes.

La severa amenaza de Freedman, que había tenido tanto éxito seis semanas antes, fracasó casi por completo cuando ya no pudo respaldarla con un castigo.

Pero Freedman aún no había terminado. Cambió ligeramente su procedimiento con una segunda muestra de niños. Freedman también les mostró inicialmente a estos niños la variedad de cinco juguetes y les advirtió que no jugaran con el robot mientras él estaba fuera de la habitación brevemente porque "es incorrecto jugar con el robot". Pero esta vez, Freedman no proporcionó una amenaza fuerte para asustar a un niño y hacerlo obedecer. Simplemente salió de la habitación y observó a través del espejo unidireccional para ver si su instrucción de no jugar con el juguete prohibido era suficiente. Fue. Al igual que con la otra muestra, solo uno de los veintidós niños tocó el robot durante el breve tiempo que Freedman estuvo fuera.

La verdadera diferencia entre las dos muestras de niños se produjo seis semanas después, cuando tuvieron la oportunidad de jugar con los juguetes mientras Freedman ya no estaba presente. Algo sorprendente sucedió con los niños a los que antes no se les había amenazado seriamente con jugar con el robot: cuando se les daba la libertad de jugar con cualquier juguete que quisieran, la mayoría evitaba al robot, a pesar de que era, con mucho, el más atractivo de los cinco. juguetes disponibles (los otros eran un submarino de plástico barato, un guante de béisbol para niños sin pelota, un rifle de juguete descargado y un tractor de juguete). Cuando estos niños jugaron con uno de los cinco juguetes, solo el 33 por ciento eligió el robot.

Algo dramático les había sucedido a ambos grupos de chicos. Para el primer grupo, fue la severa amenaza que escucharon de Freedman para respaldar su afirmación de que jugar con el robot estaba "mal". Había sido bastante efectivo al principio cuando Freedman podía atraparlos en caso de que violaran su regla. Más tarde, sin embargo, cuando ya no estaba presente para observar el comportamiento de los muchachos, su amenaza fue impotente y, en consecuencia, su regla fue ignorada. Parece claro que la amenaza no les había enseñado a los niños que operar el robot estaba mal, solo que no era prudente hacerlo cuando existía la posibilidad de un castigo.

Para los otros chicos, el evento dramático había venido desde adentro, no desde afuera. Freedman también les había dicho que jugar con el robot estaba mal, pero no añadió ninguna amenaza de castigo si lo desobedecían. Hubo dos resultados importantes. En primer lugar, las instrucciones de Freedman por sí solas fueron suficientes para evitar que los niños operaran el robot mientras él estuvo fuera de la habitación brevemente. En segundo lugar, los niños asumieron la responsabilidad personal por su elección de mantenerse alejados del robot durante ese tiempo. Decidieron que no habían jugado con él porque *no* querían. Después de todo, no hubo fuertes castigos asociados con el juguete para explicar su comportamiento de otra manera. Así, semanas después,

74 / Influencia

cuando Freedman no estaba por ningún lado, seguían ignorando al robot porque habían cambiado por dentro para creer que no querían jugar con él.¹⁷

Los adultos que se enfrentan a la experiencia de criar a un niño pueden seguir el ejemplo del estudio de Freedman. Supongamos que una pareja quiere convencer a su hija de que mentir está mal. Una amenaza fuerte y clara ("Es malo mentir, cariño, así que si te atrapo, te arranco la lengua") bien podría ser efectiva cuando los padres están presentes o cuando la niña cree que la pueden descubrir. Pero no logrará el objetivo más amplio de convencerla de que no quiere mentir porque piensa que está mal. Para hacer eso, se requiere un enfoque mucho más sutil. Se debe dar una razón que sea lo suficientemente fuerte para que ella sea sincera la mayor parte del tiempo, pero que no sea tan fuerte como para que ella la vea *como* la razón obvia de su veracidad. Es un asunto complicado, porque exactamente lo que esta razón apenas suficiente será cambia de niño a niño. Para una niña pequeña, una simple apelación puede ser suficiente ("Es malo mentir, cariño, así que espero que no lo hagas"); para otro niño, puede ser necesario agregar una razón algo más fuerte ("...porque si lo haces, me decepcionaré de ti"); para un tercer hijo, también puede ser necesaria una forma leve de advertencia ("...y probablemente tendré que hacer algo que no quiero hacer"). Los padres sabios sabrán qué tipo de razón funcionará en sus propios hijos. Lo importante es usar una razón que produzca inicialmente el comportamiento deseado y, al mismo tiempo, permita que el niño asuma la responsabilidad personal por ese comportamiento. Por lo tanto, cuanto menos presión exterior detectable contenga dicho motivo, mejor. Seleccionar el motivo adecuado no es tarea fácil para los padres. Pero el esfuerzo debería dar sus frutos. Es probable que signifique la diferencia entre el cumplimiento de corta duración y el compromiso a largo plazo.

Por un par de razones de las que ya hemos hablado, a los profesionales del cumplimiento les encantan los compromisos que producen cambios internos. Primero, ese cambio no es solo específico de la situación donde ocurrió por primera vez; también cubre una amplia gama de situaciones relacionadas. En segundo lugar, los efectos del cambio son duraderos. Entonces, una vez que un hombre ha sido inducido a tomar una acción que cambia su imagen de sí mismo a la de, digamos, un ciudadano con espíritu público, es probable que tenga espíritu público en una variedad de otras circunstancias en las que su cumplimiento también puede verse afectado. deseado, y es probable que continúe con su comportamiento de espíritu público mientras se mantenga la nueva imagen que tiene de sí mismo.

Existe aún otra atracción en los compromisos que conducen al cambio interior: crecen sus propias piernas. No hay necesidad de que el profesional de cumplimiento emprenda un esfuerzo costoso y continuo para reforzar el cambio; la presión por la consistencia se encargará de todo eso. Después de que nuestro amigo llegue a verse a sí mismo como un ciudadano con espíritu cívico, automáticamente comenzará a ver las cosas de manera diferente. Se convencerá a sí mismo de que

es la forma correcta de ser. Comenzará a prestar atención a hechos que no había notado antes sobre el valor del servicio comunitario. Se pondrá a disposición para escuchar argumentos que no había escuchado antes a favor de la acción cívica. Y encontrará tales argumentos más persuasivos que antes. En general, debido a la necesidad de ser coherente con su sistema de creencias, se asegurará de que su elección de emprender acciones de espíritu público fue correcta. Lo importante de este proceso de generar razones adicionales para justificar el compromiso es que las razones son *nuevas*.

Por lo tanto, incluso si se eliminara la razón original del comportamiento cívico, estas razones recién descubiertas podrían ser suficientes por sí mismas para respaldar su percepción de que se había comportado correctamente.

La ventaja para un profesional de cumplimiento sin escrúpulos es enorme. Debido a que construimos nuevos puntales para sustentar las elecciones a las que nos hemos comprometido, un individuo explotador puede ofrecernos un incentivo para hacer tal elección, y después de que se haya tomado la decisión, puede eliminar ese incentivo, sabiendo que nuestra decisión probablemente permanecerá en pie. sus propias piernas recién creadas. Con frecuencia, los concesionarios de autos nuevos intentan beneficiarse de este proceso a través de un truco que llaman "lanzar una pelota baja". Encontré la táctica por primera vez mientras me hacía pasar por aprendiz de ventas en un concesionario local de Chevrolet. Después de una semana de instrucción básica, se me permitió ver actuar a los vendedores regulares. Una práctica que me llamó la atención de inmediato fue el *lowball*.

Para ciertos clientes, se ofrece un precio muy bueno en un automóvil, tal vez hasta cuatrocientos dólares por debajo de los precios de los competidores. El buen trato, sin embargo, no es genuino; el distribuidor nunca tiene la intención de que pase. Su único propósito es hacer que un prospecto *decida* comprar uno de los autos del concesionario. Una vez que se toma la decisión, una serie de actividades desarrollan el sentido de compromiso personal del cliente con el automóvil: se completan una serie de formularios de compra, se arreglan amplios términos de financiamiento, a veces se anima al cliente a conducir el automóvil un día antes, firmando el contrato "para que pueda sentirlo y mostrarlo en el vecindario y en el trabajo". Durante este tiempo, el distribuidor sabe que los clientes desarrollan automáticamente una serie de nuevas razones para respaldar la elección que han hecho ahora.

Entonces algo sucede. De vez en cuando se descubre un "error" en los cálculos: tal vez el vendedor se olvidó de sumar el costo del acondicionador de aire, y si el comprador todavía necesita el aire acondicionado, se deben agregar cuatrocientos dólares al precio. Para evitar que el cliente sospeche que ha cometido fraude, algunos comerciantes permiten que el banco que maneja el financiamiento encuentre el error. En otras ocasiones, el trato se anula en el último momento cuando el vendedor consulta con su jefe, quien lo cancela porque "estaríamos perdiendo dinero". Por sólo otros cuatrocientos dólares se puede adquirir el coche, que, en el contexto de un acuerdo multimilenario,

76 / Influencia

no parece demasiado elevado ya que, como enfatiza el vendedor, el costo es igual al de la competencia y "Este es el auto que elegiste, ¿verdad?" Otra forma aún más insidiosa de lowballing ocurre cuando el vendedor hace una oferta de intercambio inflada por el auto viejo del prospecto como parte del paquete de compra/intercambio. El cliente reconoce que la oferta es demasiado generosa y la acepta. Más tarde, antes de que se firme el contrato, el gerente de autos usados dice que la estimación del vendedor fue de cuatrocientos dólares demasiado alta y reduce la asignación de intercambio a su nivel real, según el libro azul. El cliente, al darse cuenta de que la oferta reducida es la justa, la acepta como apropiada y, en ocasiones, se siente culpable por tratar de aprovecharse de la alta estimación del vendedor. Una vez presencié a una mujer ofrecer una disculpa avergonzada a un vendedor que había usado la última versión de rebajarla, esto mientras estaba firmando un contrato de auto nuevo que le otorgaba una gran comisión. Parecía herido, pero consiguió esbozar una sonrisa de perdón.

No importa qué variedad de lowballing se utilice, la secuencia es la misma: se ofrece una ventaja que induce a una decisión de compra favorable; luego, algún tiempo después de que se haya tomado la decisión pero antes de que se selle el trato, se elimina hábilmente la ventaja de compra original. Parece casi increíble que un cliente compre un automóvil en estas circunstancias. Sin embargo, funciona, no en todos, por supuesto, pero es lo suficientemente efectivo como para ser un procedimiento básico de cumplimiento en muchas, muchas salas de exposición de automóviles. Los concesionarios de automóviles han llegado a comprender la capacidad de un compromiso personal para construir su propio sistema de apoyo, un sistema de apoyo de nuevas justificaciones para el compromiso. A menudo, estas justificaciones proporcionan tantos puntos fuertes para la decisión de pararse que cuando el crupier retira sólo un punto, el original, no hay colapso. La pérdida puede ser ignorada por el cliente que se consuela, incluso se hace feliz, por la variedad de otras buenas razones que favorecen la elección. Al comprador nunca se le ocurre que esas razones adicionales podrían no haber existido si no se hubiera hecho la elección en primer lugar.¹⁸

Lo impresionante de la táctica lowball es su capacidad para hacer que una persona se sienta satisfecha con una mala elección. Aquellos que solo tienen malas opciones para ofrecernos, entonces, son especialmente aficionados a la técnica. Podemos encontrarlos lanzando bolas bajas en situaciones comerciales, sociales y personales. Por ejemplo, está mi vecino Tim, un verdadero aficionado a los lowball. Recuerde que él es quien, prometiendo cambiar sus costumbres, logró que su novia, Sara, cancelara su inminente matrimonio con otro y lo aceptara de regreso. Desde su decisión por Tim, Sara se ha vuelto más devota de él que nunca, a pesar de que él no ha cumplido sus promesas. Ella explica esto diciendo que se ha permitido ver todo tipo de cualidades positivas en Tim que nunca antes había reconocido.

Sé muy bien que Sara es una víctima de lowball. Tan seguro como que había visto a los compradores caer en la estrategia de dárselo y llevárselo más tarde en la sala de exhibición de autos, la vi caer en el mismo truco con Tim. Por su parte, Tim sigue siendo el tipo que siempre ha sido. Pero debido a que las nuevas atracciones que Sara ha descubierto (o creado) en él son bastante reales para ella, ahora parece satisfecha con el mismo arreglo que era inaceptable antes de su enorme compromiso. La decisión de elegir a Tim, por pobre que haya sido objetivamente, ha ganado sus propios apoyos y parece haber hecho a Sara genuinamente feliz. Nunca le he mencionado a Sara lo que sé sobre el lowballing. La razón de mi silencio no es que crea que ella está mejor en la oscuridad sobre el tema. Como principio rector general, más información siempre es mejor que menos información. Es solo que, si dijera una palabra, estoy seguro de que me odiaría por ello.

Dependiendo de los motivos de la persona que desea usarlas, cualquiera de las técnicas de cumplimiento discutidas en este libro puede emplearse para bien o para mal. No debería sorprendernos, entonces, que la táctica lowball pueda usarse para propósitos socialmente más beneficiosos que vender autos nuevos o restablecer relaciones con antiguos amantes. Un proyecto de investigación realizado en Iowa, por ejemplo, muestra cómo el procedimiento lowball puede influir en los propietarios de viviendas para conservar energía.¹⁹ El proyecto, encabezado por el Dr. Michael Pallak, comenzó al comienzo del invierno de Iowa cuando un entrevistador se puso en contacto con los residentes que calentaban sus hogares con gas natural. El entrevistador les dio algunos consejos para la conservación de energía y les pidió que trataran de ahorrar combustible en el futuro. Aunque todos acordaron intentarlo, cuando los investigadores examinaron los registros de servicios públicos de estas familias después de un mes y nuevamente al final del invierno, quedó claro que no se habían producido ahorros reales. Los residentes que habían prometido hacer un intento de conservación usaron tanto gas natural como una muestra aleatoria de sus vecinos que no habían sido contactados por un entrevistador. Solo las buenas intenciones junto con la información sobre el ahorro de combustible, entonces, no fueron suficientes para cambiar los hábitos.

Incluso antes de que comenzara el proyecto, Pallak y su equipo de investigación habían reconocido que se necesitaría algo más para cambiar los patrones de energía de larga data. Así que probaron un procedimiento ligeramente diferente en una muestra comparable de usuarios de gas natural de Iowa. Estas personas también fueron contactadas por un entrevistador, quien les dio consejos para ahorrar energía y les pidió que conservaran. Pero para estas familias, el entrevistador ofreció algo más: los nombres de los residentes que accedieran a ahorrar energía se publicarían en artículos periodísticos como ciudadanos con espíritu cívico y conservadores de combustible. El efecto fue inmediato. Un mes después, cuando las empresas de servicios públicos revisaron sus medidores, los propietarios de esta muestra habían ahorrado un promedio de 422 pies cúbicos de gas natural cada uno.

78 / Influenza

La oportunidad de tener sus nombres en el periódico había motivado a estos residentes a realizar importantes esfuerzos de conservación durante un período de un mes.

Luego se sacó la alfombra. Los investigadores extrajeron el motivo que había provocado inicialmente que estas personas ahorraran combustible. Cada familia a la que se le había prometido publicidad recibió una carta diciendo que, después de todo, no sería posible publicar sus nombres.

Al final del invierno, el equipo de investigación examinó el efecto que había tenido esa carta en el uso de gas natural de las familias. ¿Regresaron a sus viejos hábitos derrochadores cuando se les quitó la oportunidad de estar en el periódico? Difícilmente. ¡Durante cada uno de los meses de invierno restantes, en realidad conservaron *más* combustible del que tenían durante el tiempo que pensaron que serían celebrados públicamente por ello! En términos de porcentaje de ahorro de energía, habían logrado un ahorro de gasolina del 12,2 por ciento en el primer mes porque esperaban verse elogiados en el periódico. Pero después de que llegó la carta informándoles lo contrario, no volvieron a sus niveles anteriores de uso de energía; en cambio, aumentaron sus ahorros a un nivel del 15,5 por ciento durante el resto del invierno.

Aunque nunca podemos estar completamente seguros de tales cosas, una explicación para su comportamiento persistente se presenta de inmediato. A estas personas se las había rebajado a un compromiso de conservación a través de una promesa de publicidad en los periódicos. Una vez hecho, ese compromiso comenzó a generar su propio apoyo: los propietarios comenzaron a adquirir nuevos hábitos energéticos, comenzaron a sentirse bien con sus esfuerzos de espíritu público, comenzaron a convencerse de la necesidad vital de reducir la dependencia estadounidense del combustible extranjero, comenzaron a apreciar los ahorros monetarios en sus facturas de servicios públicos, comenzaron a sentirse orgullosos de su capacidad de abnegación y, lo que es más importante, comenzaron a verse a sí mismos como personas con mentalidad conservacionista. Con todas estas nuevas razones presentes para justificar el compromiso de usar menos energía, no es de extrañar que el compromiso se mantuviera firme incluso después de que la razón original, la publicidad en los periódicos, fuera eliminada.

Pero curiosamente, cuando el factor publicidad ya no era una posibilidad, estas familias no sólo mantuvieron su esfuerzo por ahorrar combustible, sino que lo intensificaron. Se podría ofrecer cualquiera de varias interpretaciones para ese esfuerzo aún más fuerte, pero tengo una favorita. En cierto modo, la oportunidad de recibir publicidad en los periódicos había impedido que los propietarios asumieran plenamente su compromiso con la conservación. De todas las razones que sustentaron la decisión de intentar ahorrar combustible, era la única que venía del exterior; era el único que impedía que los propietarios pensaran que estaban ahorrando gas porque creían en ello. Así que cuando llegó la carta cancelando el acuerdo de publicidad, eliminó el único impedimento a la imagen de estos residentes de sí mismos como ciudadanos totalmente preocupados y conscientes de la energía. esta ONU

una nueva imagen cualificada de sí mismos los empujó a alturas aún mayores de conservación. Sea o no correcta tal explicación, un estudio repetido realizado por Pallak indica que este beneficio oculto de la táctica lowball no es casualidad.

El experimento se realizó en verano con habitantes de Iowa cuyas casas se enfriaban con aire acondicionado central. Los propietarios de viviendas a los que se les prometió publicidad en los periódicos redujeron su consumo de electricidad en un 27,8 por ciento durante julio, en comparación con propietarios similares a los que no se les prometió ninguna cobertura o que no fueron contactados en absoluto. A fines de julio, se envió una carta cancelando la promesa de publicidad. En lugar de volver a sus viejos hábitos, los residentes rebajados aumentaron sus ahorros de energía de agosto a un impresionante 41,6 por ciento. Al igual que Sara, parecían haberse comprometido con una elección a través de un incentivo inicial y estaban aún más dedicados a ella después de que se eliminó el incentivo.

COMO DECIR NO

"La consistencia es el duende de las mentes pequeñas". O, al menos, así dice una cita frecuentemente escuchada atribuida a Ralph Waldo Emerson. Pero que cosa tan rara de decir. Mirando alrededor, es obvio que, muy al contrario de lo que Emerson parece haber sugerido, la consistencia interna es un sello distintivo de la lógica y la fuerza intelectual, mientras que su falta caracteriza a los intelectualmente dispersos y limitados entre nosotros. Entonces, ¿qué podría haber querido decir un pensador del calibre de Emerson cuando asignó el rasgo de consistencia a los de mente estrecha? Estaba lo suficientemente intrigado como para volver a la fuente original de su declaración, el ensayo "Autosuficiencia", donde estaba claro que el problema no estaba en Emerson, sino en la versión popular de lo que había dicho. De hecho, escribió: "Una consistencia tonta es el duende de las mentes pequeñas". Por alguna oscura razón, una distinción central se había perdido a medida que los años erosionaron la versión precisa de su declaración para que significara algo completamente diferente y, tras una inspección minuciosa, completamente tonto.²⁰

Sin embargo, no se nos debe pasar por alto esa distinción, porque es vital para la única defensa eficaz que conozco contra las armas de influencia incorporadas en los principios combinados de compromiso y consistencia. Aunque la consistencia es generalmente buena, incluso vital, hay una variedad tonta y rígida que debe evitarse. Es esta tendencia a ser automática e irreflexivamente consistente a lo que se refería Emerson. Y es esta tendencia de la que debemos tener cuidado, ya que nos expone a las maniobras de aquellos que quieren explotar la secuencia de consistencia del compromiso mecánico para obtener ganancias.

Pero dado que la consistencia automática es tan útil para permitirnos una economía

80 / Influencia

una manera adecuada y apropiada de comportarnos la mayor parte del tiempo, no podemos decidir simplemente eliminarla de nuestras vidas por completo. Los resultados serían desastrosos. Si, en lugar de seguir adelante de acuerdo con nuestras decisiones y hechos anteriores, nos detuviéramos a pensar en los méritos de cada nueva acción antes de realizarla, nunca tendríamos tiempo para lograr algo significativo. Necesitamos incluso esa peligrosa marca mecánica de consistencia. La única forma de salir del dilema es saber cuándo es probable que tal coherencia conduzca a una mala elección. Hay ciertas señales (de hecho, dos tipos distintos de señales) que nos avisan. Registramos cada tipo en una parte diferente de nuestro cuerpo.

El primer tipo de señal es fácil de reconocer. Ocurre justo en la boca del estómago cuando nos damos cuenta de que estamos atrapados en el cumplimiento de una solicitud que *sabemos* que no queremos realizar. Me ha pasado cien veces. Sin embargo, un caso especialmente memorable tuvo lugar una tarde de verano mucho antes de que comenzara a estudiar tácticas de cumplimiento.

Abrí el timbre de mi puerta para encontrar a una mujer joven deslumbrante vestida con pantalones cortos y una blusa sin mangas reveladora. Sin embargo, me di cuenta de que llevaba un portapapeles y me pedía que participara en una encuesta.

Queriendo causar una impresión favorable, acepté y, lo admito, exageré la verdad en las respuestas de mi entrevista para presentarme de la manera más positiva. Nuestra conversación fue de la siguiente manera:

IMPRESIONANTE MUJER JOVEN: Hola, estoy haciendo una encuesta sobre los hábitos de entretenimiento de los residentes de la ciudad, y quisiera saber si podría responderme algunas preguntas.

CIALDINI: Haz como en.

SYW: Gracias. Me sentaré aquí y comenzaré. ¿Cuántas veces a la semana dirías que sales a cenar?

C: Oh, probablemente tres, tal vez cuatro veces por semana. Siempre que puedo, de verdad; Me encantan los buenos restaurantes.

SYW: Qué bueno. ¿Y sueles pedir vino con la cena?

C: Solo si es importado.

SYW: Ya veo. ¿Qué pasa con las películas? ¿Vas mucho al cine?

C: ¿El cine? No me canso de las buenas películas. me gusta especialmente el

tipo sofisticado con las palabras en la parte inferior de la pantalla. ¿Y usted? ¿Te gusta ver películas?

SYW: Uh... sí, lo hago. Pero volvamos a la entrevista. ¿Vas a muchos conciertos?

C: Definitivamente. El material sinfónico sobre todo, por supuesto; pero también disfruto de un grupo pop de calidad.

SYW (*escribiendo rápidamente*): ¡Genial! Solo una pregunta mas. ¿Qué pasa con las representaciones itinerantes de compañías teatrales o de ballet? ¿Los ves cuando están en la ciudad?

C: Ah, el ballet, el movimiento, la gracia, la forma, me encanta. Márcame como *amante* del ballet. Lo veo cada vez que tengo la oportunidad.

SYW: Bien. Permítame volver a revisar mis cifras aquí por un momento, Sr. cialdini.

C: En realidad, es el Dr. Cialdini. Pero eso suena tan formal; ¿Por qué no me llamas Bob?

SYW: Muy bien, *Bob*. De la información que ya me has dado, me complace decir que podrías ahorrar hasta mil doscientos dólares al año si te unes a Clubamerica. Una pequeña cuota de membresía le da derecho a descuentos en la mayoría de las actividades que ha mencionado. Seguramente alguien tan vigoroso socialmente como usted querría aprovechar los tremendos ahorros que nuestra empresa puede ofrecerle en todas las cosas que ya me ha dicho que hace.

C (*atrapado como una rata*): Bueno... eh... yo... eh... supongo que sí.

Recuerdo muy bien sentir mi estómago contraerse mientras tartamudeaba mi acuerdo. Fue una llamada clara a mi cerebro: "¡Oye, te están llevando aquí!" Pero no podía ver una salida. Me habían acorralado mis propias palabras. Rechazar su oferta en ese momento habría significado enfrentarme a un par de alternativas desagradables: si intentaba retractarme protestando que en realidad no era el hombre de ciudad que había afirmado ser durante la entrevista, saldría despedido. mentiroso; pero tratar de negarme sin esa protesta me haría quedar como un tonto por no querer ahorrar mil doscientos dólares. Así que compré el paquete de entretenimiento, aunque

82 / Influencia

Sabía que me habían tendido una trampa para que la necesidad de ser coherente con lo que ya había dicho me atrapara.

Aunque no más. Escucho a mi estómago estos días. Y he descubierto una manera de manejar a las personas que tratan de usar el principio de consistencia conmigo. Simplemente les digo exactamente lo que están haciendo. Funciona maravillosamente. La mayoría de las veces, no me entienden; simplemente se confunden lo suficiente como para querer dejarme en paz. Creo que sospechan locura en cualquiera que responda a sus solicitudes explicando lo que Ralph Waldo Emerson quiso decir al distinguir entre consistencia y consistencia tonta. Por lo general, ya han comenzado a desvanecerse cuando he mencionado los "duendecillos de la mente" y se han ido mucho antes de que haya descrito el carácter de *clic* y *zumbido* del compromiso y la consistencia. De vez en cuando, sin embargo, se dan cuenta de que estoy en su juego. Siempre sé cuándo sucede eso, es tan claro como el huevo en sus rostros.

Invariablemente se ponen nerviosos, se tambalean a través de una línea de salida apresurada y van hacia la puerta.

Esta táctica se ha convertido en el contraataque perfecto para mí. Cada vez que mi estómago me dice que sería un imbécil cumplir con una solicitud simplemente porque hacerlo sería consistente con algún compromiso anterior en el que me engañaron, transmito ese mensaje al solicitante. No trato de negar la importancia de la consistencia; Solo señalo lo absurdo de la consistencia tonta. Ya sea que, en respuesta, el solicitante se encoja con culpabilidad o retroceda desconcertado, estoy satisfecho. Yo he ganado; un explotador ha perdido.

A veces pienso en cómo sería si esa deslumbrante joven de hace años tratara de venderme una membresía en un club de entretenimiento ahora. Lo tengo todo resuelto. Toda la interacción sería la misma, excepto por el final:

SYW:... Seguramente alguien tan vigoroso socialmente como usted querría aprovechar los tremendos ahorros que nuestra empresa puede ofrecer en todas las cosas que ya me ha dicho que hace.

C (con gran seguridad en sí mismo): Muy mal. Verás, reconozco lo que ha pasado aquí. Sé que tu historia de hacer una encuesta fue solo un pretexto para que la gente te diga con qué frecuencia sale y que, en esas circunstancias, hay una tendencia natural a exagerar. También me doy cuenta de que sus jefes lo seleccionaron para este trabajo debido a su atractivo físico y le dijeron que usara ropa que mostrara mucho de su resistente tejido corporal porque es probable que una mujer bonita y con poca ropa haga que los hombres se jacten de lo swingers que son. para impresionarla. Así que no estoy interesado en su club de entretenimiento por lo que dijo Emerson sobre la consistencia tonta y los duendes de la mente.

SYW (*mirando fijamente*): ¿Eh?

C: Mira. Lo que te dije durante tu encuesta falsa no importa. Me niego a permitir que me encierren en una secuencia mecánica de compromiso y consistencia cuando sé que está equivocada. No *haga clic*, *zumbido* para mí.

SYW: ¿Eh?

C: Bueno, déjame ponerlo de esta manera: (1) Sería estúpido de mi parte gastar dinero en algo que no quiero. (2) Sé de excelente autoridad, directo de mi estómago, que no quiero tu plan de entretenimiento. (3)

Por lo tanto, si todavía crees que lo compraré, probablemente también creas en el Hada de los Dientes. Seguramente, alguien tan inteligente como tú sería capaz de entender eso.

SYW (*atrapada como una rata joven deslumbrante*): Bueno... eh... yo... eh... supongo que sí.

Los estómagos no son órganos especialmente perceptivos o sutiles. Solo cuando es obvio que estamos a punto de ser estafados, es probable que se registren y transmitan ese mensaje. En otras ocasiones, cuando no está claro que nos están secuestrando, nuestros estómagos nunca se dan cuenta. Bajo esas circunstancias, tenemos que buscar una pista en otra parte. La situación de mi vecina Sara es un buen ejemplo. Hizo un compromiso importante con Tim al cancelar sus planes de matrimonio anteriores. Ese compromiso ha desarrollado sus propios apoyos, de modo que, aunque las razones originales del compromiso hayan desaparecido, ella permanece en armonía con él.

Se ha convencido a sí misma con razones recién formadas de que hizo lo correcto, por lo que se queda con Tim. No es difícil ver por qué el estómago de Sara no se contrajo como resultado. Los estómagos nos dicen cuando estamos haciendo algo que creemos que está mal para nosotros. Sara no *piensa* tal cosa. En su opinión, ha elegido correctamente y se está comportando de manera consistente con esa elección.

Sin embargo, a menos que me equivoque mucho en mi suposición, hay una parte de Sara que reconoce su elección como un error y su arreglo de vivienda actual como una marca de coherencia tonta. Dónde, exactamente, se encuentra esa parte de Sara, no podemos estar seguros. Pero nuestro lenguaje sí le da un nombre: corazón de corazones.

Es, por definición, el único lugar donde no podemos engañarnos a nosotros mismos. Es el lugar donde no penetra ninguna de nuestras justificaciones, ninguna de nuestras racionalizaciones. Sara tiene la verdad ahí, aunque, en este momento, no puede escuchar su señal claramente a través del ruido y la estática del nuevo aparato de soporte que ha erigido.

Si Sara se ha equivocado al elegir a Tim, ¿cuánto tiempo podría pasar sin

84 / Influencia

reconociéndolo claramente, sin tener un ataque masivo al corazón?

No se puede decir. Sin embargo, una cosa es segura: a medida que pasa el tiempo, las diversas alternativas a Tim están desapareciendo. Será mejor que determine pronto si está cometiendo un error.

Más fácil decirlo que hacerlo, por supuesto. Ella debe responder una pregunta extremadamente complicada: "Sabiendo lo que ahora sé, si pudiera retroceder en el tiempo, ¿tomaría la misma decisión?" El problema radica en la parte de la pregunta "Sabiendo lo que ahora sé". ¿Qué sabe ella ahora, con precisión, sobre Tim? ¿Cuánto de lo que ella piensa de él es el resultado de un intento desesperado por justificar el compromiso que hizo? Ella afirma que desde su decisión de aceptarlo, él se preocupa más por ella, se esfuerza por dejar de beber en exceso, ha aprendido a hacer una tortilla maravillosa, etc. Habiendo probado un par de sus tortillas, tengo mis dudas. Sin embargo, la cuestión importante es si *ella* cree en estas cosas, no solo intelectualmente (podemos jugar esos juegos mentales con nosotros mismos), sino en el fondo de su corazón.

Puede haber un pequeño dispositivo que Sara pueda usar para descubrir qué parte de su actual satisfacción con Tim es real y cuánto es tonta consistencia. La evidencia psicológica acumulada indica que experimentamos nuestros sentimientos hacia algo una fracción de segundo antes de que podamos intelectualizar acerca de ello.²¹ Mi sospecha es que el mensaje enviado por el corazón de los corazones es un sentimiento puro y básico. Por lo tanto, si nos entrenamos para estar atentos, deberíamos registrarlo muy levemente antes de que se active nuestro aparato cognitivo. De acuerdo con este enfoque, si Sara se preguntara a sí misma la pregunta crucial "¿Volvería a tomar la misma decisión?" pregunta, haría bien en buscar y confiar en el primer destello de sentimiento que experimentó en respuesta. Probablemente sería la señal de su corazón de corazones, deslizándose sin distorsiones justo antes de que los medios por los cuales ella podría engañarse a sí misma inundaran.²² He comenzado a usar el mismo dispositivo cada vez que

sospecho que podría estar actuando de una manera tontamente consistente . Una vez, por ejemplo, me detuve en la bomba de autoservicio de una estación de servicio que anunciaba un precio por galón un par de centavos por debajo de la tarifa de otras estaciones en el área. Pero con la boquilla de la bomba en la mano, me di cuenta de que el precio que figuraba en la bomba era dos centavos más alto que el precio del letrero de la pantalla. Cuando le mencioné la diferencia a un empleado que pasaba, que luego supe que era el propietario, murmuró de manera poco convincente que las tarifas habían cambiado hace unos días pero que no había habido tiempo para corregir la pantalla. Traté de decidir qué hacer. Me vinieron a la mente algunas razones para quedarse: "Realmente necesito mucha gasolina". "Esta bomba está disponible y tengo un poco de prisa". "Creo recordar que mi auto funciona mejor con esta marca de gasolina".

Necesitaba determinar si esas razones eran genuinas o simples.

justificaciones para mi decisión de detenerme allí. Así que me hice la pregunta crucial: "Sabiendo lo que sé sobre el precio real de esta gasolina, si pudiera retroceder en el tiempo, ¿volvería a tomar la misma decisión?" Concentrándome en el primer estallido de impresión que sentí, la respuesta fue clara y sin reservas. Habría pasado justo por delante. Ni siquiera hubiera disminuido la velocidad. Entonces supe que sin la ventaja del precio, esas otras razones no me habrían llevado allí. Ellos no habían creado la decisión; la decisión los había creado.

Eso se resolvió, sin embargo, había otra decisión que enfrentar. Como ya estaba allí sosteniendo la manguera, ¿no sería mejor usarla que sufrir el inconveniente de ir a otro lado a pagar el mismo precio? Afortunadamente, el empleado-propietario de la estación vino y me ayudó a tomar una decisión. Me preguntó por qué no estaba echando gasolina. Le dije que no me gustaba la discrepancia de precios y me dijo con un gruñido: "Escucha, nadie me va a decir cómo manejar mi negocio. Si crees que te estoy engañando, baja esa manguera *ahora mismo* y sal de mi propiedad lo más rápido que puedas, amigo". Ya seguro de que era un tramposo, estaba feliz de actuar de acuerdo con mi creencia y sus deseos. Dejé caer la manguera en el lugar... y pasé por encima de ella de camino a la salida más cercana. A veces, la consistencia puede ser algo maravillosamente gratificante.

INFORME DEL LECTOR

De una mujer que vive en Portland, Oregón "Estaba

caminando por el centro de Portland camino a una cita para almorzar cuando un hombre joven y atractivo me detuvo con una sonrisa amistosa y una línea poderosa: 'Disculpe, estoy involucrado en un concurso y necesito una mujer guapa como tú para que me ayude a ganar. Era realmente escéptico, ya que sé que hay muchas mujeres más atractivas que yo dando vueltas; sin embargo, me tomó por sorpresa y tenía curiosidad por saber qué quería. Explicó que recibiría puntos para un concurso al conseguir que completos extraños le dieran un beso. Ahora me considero una persona bastante sensata que no debería haber creído su línea, pero fue bastante persistente, y como casi llegaba tarde a mi cita para almorzar, pensé: '¿Qué diablos? chico un beso y sal de aquí. ¡Así que hice algo totalmente en contra de mi sentido común y besé a este completo extraño en la mejilla en medio del centro de Portland!

"Pensé que sería el final, pero pronto me di cuenta de que era solo el comienzo. Para mi angustia, siguió el beso con la línea 'Eres un gran besador, pero el verdadero concurso en el que estoy involucrado es para vender suscripciones a revistas'. Debes ser una persona activa. ¿Le interesaría alguna de estas revistas? En este punto, debería haber golpeado

86 / Influenza

el chico y se alejó; pero de alguna manera, debido a que había cumplido con su pedido inicial, sentí la necesidad de ser consistente y cumplí con su segundo pedido. Sí, para mi propia incredulidad, en realidad me suscribí a la revista *SKI* (que ocasionalmente disfruto leyendo, pero a la que no tenía intención de suscribirme), le pagué cinco dólares por la suscripción inicial y me fui lo más rápido posible, sintiéndome bastante frustrado con lo que acababa de hacer y sin entender por qué lo había hecho.

“Aunque todavía me duele pensar en ello, al reflexionar sobre el incidente después de leer su libro, ahora he descubierto lo que sucedió. La razón por la que esta táctica funcionó con tanta eficacia es porque una vez que se han hecho pequeños compromisos (en este caso, dar un beso), las personas tienden a agregar justificaciones para respaldar el compromiso y luego están dispuestas a comprometerse más. En esta situación, justifiqué cumplir con la segunda solicitud porque era consistente con mi acción inicial. Si solo hubiera escuchado mis 'señales estomacales', podría haberme ahorrado mucha humillación”.

Al extraer un beso, el vendedor explotó el principio de consistencia de dos maneras. En primer lugar, cuando le pidió su ayuda en el concurso de la revista, su prospecto ya había dejado constancia —con ese beso— de que estaba de acuerdo en ayudarlo a ganar un concurso. En segundo lugar, parece natural (es decir, congruente) que si una mujer se siente lo suficientemente positiva hacia un hombre como para besarlo, debería sentirse p

Capítulo 4

PRUEBA SOCIAL

Las verdades somos nosotros

Donde todos piensan igual, nadie piensa mucho.

—WALTER LIPPMANN

NO CONOZCO A NADIE **QUE** LE GUSTE LA RISA ENLATADA. DE HECHO, cuando encuesté a las personas que vinieron a mi oficina un día (varios estudiantes, dos reparadores de teléfonos, varios profesores universitarios y el conserje), la reacción fue invariablemente crítica. La televisión, con su sistema incesante de pistas de risa y alegría técnicamente aumentada, recibió la mayor parte del calor. Las personas a las que interrogué odiaban la risa enlatada. Lo llamaron estúpido, falso y obvio. Aunque mi muestra fue pequeña, apostaría a que refleja fielmente los sentimientos negativos de la mayoría del público estadounidense hacia las pistas de risa.

¿Por qué, entonces, la risa enlatada es tan popular entre los ejecutivos de televisión? Se han ganado sus encumbrados cargos y espléndidos sueldos sabiendo dar al público lo que quiere. Sin embargo, emplean religiosamente las pistas de risa que sus audiencias encuentran desagradables. Y lo hacen a pesar de las objeciones de muchos de sus artistas más talentosos. No es raro que aclamados directores, escritores o actores exijan la eliminación de las respuestas enlatadas de los proyectos televisivos que emprenden. Estas demandas solo tienen éxito a veces, y cuando lo son, no es sin batalla.

¿Qué pueden tener las risas enlatadas que resultan tan atractivas para los ejecutivos de televisión? ¿Por qué estos hombres de negocios astutos y probados defenderían una práctica que sus observadores potenciales encuentran desagradable y sus talentos más creativos encuentran personalmente insultante? la respuesta esta en

88 / Influencia

una vez simple e intrigante: saben lo que dice la investigación. Los experimentos han encontrado que el uso de alegría enlatada hace que la audiencia se ría por más tiempo y con mayor frecuencia cuando se presenta material humorístico y califica el material como más divertido. Además, algunas evidencias indican que la risa enlatada es más efectiva para los chistes malos.¹

A la luz de estos datos, las acciones de los ejecutivos de televisión tienen mucho sentido. La introducción de pistas de risa en su programación cómica aumentará las respuestas humorísticas y apreciativas de la audiencia, incluso, y especialmente, cuando el material sea de mala calidad.

¿Es sorprendente, entonces, que la televisión, repleta como está de ingenuos intentos de comedia de situación, esté saturada de risas enlatadas? Esos ejecutivos saben exactamente lo que están haciendo.

Pero una vez resuelto el misterio del uso generalizado de las pistas de risa, nos queda una pregunta más desconcertante: ¿por qué la risa enlatada funciona en nosotros de la forma en que lo hace? Ya no son los ejecutivos de televisión los que parecen peculiares; están actuando lógicamente y en su propio interés. En cambio, es el comportamiento de la audiencia, de usted y de mí, lo que parece extraño. ¿Por qué deberíamos reírnos más del material de comedia flotando en un mar de alegría fabricada mecánicamente? ¿Y por qué deberíamos pensar que ese desecho cómico es más divertido? Los ejecutivos realmente no nos están engañando. Cualquiera puede reconocer la risa doblada. Es tan evidente, tan claramente falsificado, que no se puede confundir con lo real. Sabemos muy bien que la hilaridad que escuchamos es irrelevante para la calidad humorística de la broma que sigue, que no es creada espontáneamente por una audiencia genuina, sino artificialmente por un técnico en un tablero de control. Sin embargo, la falsificación transparente que es, ¡funciona en nosotros!

Para descubrir por qué la risa enlatada es tan efectiva, primero debemos comprender la naturaleza de otra potente arma de influencia: el principio de la prueba social. Establece que uno de los medios que usamos para determinar lo que es correcto es averiguar lo que otras personas piensan que es correcto. El principio se aplica especialmente a la forma en que decidimos qué constituye un comportamiento correcto. Vemos un comportamiento como más correcto en una situación dada en la medida en que vemos que otros lo realizan. Ya sea que la pregunta sea qué hacer con una caja vacía de palomitas de maíz en una sala de cine, qué tan rápido conducir en cierto tramo de la carretera o cómo comer pollo en una cena, las acciones de quienes nos rodean serán importantes para definir la respuesta.

La tendencia a ver una acción como más apropiada cuando otros la están haciendo normalmente funciona bastante bien. Por regla general, cometeremos menos errores actuando de acuerdo con la evidencia social que en contra de ella. Por lo general, cuando mucha gente está haciendo algo, es lo correcto. Esta característica del principio de la prueba social es al mismo tiempo su

mayor fortaleza y su mayor debilidad. Al igual que las otras armas de influencia, proporciona un atajo conveniente para determinar cómo comportarse pero, al mismo tiempo, hace que quien usa el atajo sea vulnerable a los ataques de los especuladores que acechan a lo largo de su camino.

En el caso de la risa enlatada, el problema surge cuando comenzamos a responder a la prueba social de una manera tan inconsciente y reflexiva que podemos ser engañados por evidencia parcial o falsa. Nuestra locura no es que usemos la risa de los demás para ayudarnos a decidir qué es gracioso y cuándo es apropiado el regocijo; esto está en consonancia con el bien fundado principio de la prueba social. La locura es que lo hacemos en respuesta a una risa evidentemente fraudulenta. De alguna manera, una característica incorpórea del humor, un sonido, funciona como la esencia del humor. El ejemplo del Capítulo 1 del pavo y el turón es instructivo aquí. ¿Recuerdas que debido a que el particular "pip-pip" de los pollitos de pavo se asocia normalmente con los pavos recién nacidos, sus madres mostrarán o rehusarán el cuidado maternal únicamente sobre la base de ese sonido? ¿Y recuerda cómo, en consecuencia, era posible engañar a una pava hembra para que amamantara a un turón de peluche siempre que la réplica reprodujera el "pip-pip" grabado de un pavo bebé? El sonido simulado del pollito fue suficiente para que la cinta de maternidad de la hembra empezara a sonar.

La lección del pavo y el turón ilustra incómodamente bien la relación entre el telespectador medio y el ejecutivo de televisión que hace risas. Nos hemos acostumbrado tanto a tomar las reacciones humorísticas de los demás como evidencia de lo que merece la risa que nosotros también podemos responder al sonido y no a la sustancia de la cosa real. De la misma manera que un ruido de "cheep-cheep" extraído de la realidad de un pollito puede estimular a una pava a ser madre, un "ja-ja" grabado, extraído de la realidad de una audiencia genuina, puede estimularnos a reír. Los ejecutivos de televisión están explotando nuestra preferencia por los atajos, nuestra tendencia a reaccionar automáticamente sobre la base de pruebas parciales. Ellos saben que sus cintas servirán de guía para nuestras cintas.

Clic, zumbido.

Los ejecutivos de televisión no están solos en su uso de la evidencia social con fines de lucro. Nuestra tendencia a asumir que una acción es más correcta si otros la están haciendo es explotada en una variedad de escenarios. Los cantineros suelen "salar" sus tarros de propinas con algunos billetes de dólar al comienzo de la noche para simular las propinas dejadas por clientes anteriores y, por lo tanto, dar la impresión de que dar propina con dinero doblado es un comportamiento adecuado en un bar. La iglesia a veces presenta canastas de recolección de sal por la misma razón y con el mismo efecto positivo en las ganancias. Se sabe que los predicadores evangélicos siembran a su audiencia con "campaneros", a quienes se ensaya para presentarse en un momento específico para dar testimonio y donaciones. Para

90 / Influencia

Por ejemplo, un equipo de investigación de la Universidad Estatal de Arizona que se infiltró en la organización de Billy Graham informó sobre tales preparativos previos a una de sus visitas a la Cruzada. "Para cuando Graham llega a la ciudad y hace su llamado al altar, un ejército de seis mil personas espera con instrucciones sobre cuándo presentarse a intervalos variables para crear la impresión de un derramamiento masivo espontáneo".² A los anunciantes les encanta informarnos

cuando un producto es el de "mayor crecimiento" o "mayor venta" porque no tienen que convencernos directamente de que el producto es bueno, solo necesitan decir que muchos otros piensan que sí, lo que parece prueba suficiente. Los productores de telemaratones benéficos dedican una cantidad desmesurada de tiempo a la lista incesante de espectadores que ya han prometido contribuciones. El mensaje que se comunica a los holdouts es claro: "Miren a todas las personas que han decidido dar.

Debe ser *lo correcto*". En el apogeo de la moda disco, ciertos dueños de discotecas crearon una marca de prueba social visible para la calidad de sus clubes al crear largas filas de espera afuera cuando había suficiente espacio adentro. A los vendedores se les enseña a condimentar sus lanzamientos con numerosos relatos de personas que han comprado el producto. El consultor de ventas y motivación Cavett Robert capta muy bien el principio en su consejo a los aprendices de ventas: "Dado que el 95 por ciento de las personas son imitadores y solo el 5 por ciento son iniciadores, las personas se convencerán más por las acciones de los demás que por cualquier prueba que podamos ofrecer".

Los investigadores también han empleado procedimientos basados en el principio de la prueba social, a veces con resultados asombrosos. Un psicólogo en particular, Albert Bandura, ha abierto el camino en el desarrollo de tales procedimientos para la eliminación del comportamiento indeseable. Bandura y sus colegas han demostrado cómo las personas que padecen fobias pueden deshacerse de estos miedos extremos de una manera sorprendentemente sencilla. Por ejemplo, en un estudio inicial, niños en edad de guardería elegidos porque les aterrorizaban los perros simplemente miraban a un niño pequeño que jugaba alegremente con un perro durante veinte minutos al día. Esta exhibición produjo cambios tan marcados en las reacciones de los niños temerosos que después de solo cuatro días, el 67 por ciento de ellos estaba dispuesto a subirse a un corralito con un perro y permanecer allí confinados, acariciándolo y rascándolo mientras todos los demás salían de la habitación. Además, cuando los investigadores probaron nuevamente los niveles de miedo de los niños un mes después, encontraron que la mejora no se había evaporado durante ese tiempo; de hecho, los niños estaban más dispuestos que nunca a interactuar con los perros.

Se hizo un importante descubrimiento práctico en un segundo estudio de niños que tenían un miedo excepcional a los perros: para reducir sus miedos, no era necesario proporcionar demostraciones en vivo de otro niño jugando con un perro; los clips de película tuvieron el mismo efecto. Y el tipo de clips más efectivos fueron aquellos que mostraban no a uno sino a una variedad de otros niños.

interactuar con sus perros; aparentemente, el principio de la prueba social funciona mejor cuando la prueba la proporcionan las acciones de muchas otras personas.³ La poderosa influencia de los ejemplos filmados para cambiar el comportamiento de los niños puede usarse como terapia para varios problemas. Algunas pruebas sorprendentes están disponibles en la investigación del psicólogo Robert O'Connor sobre niños en edad preescolar socialmente retraídos. Todos hemos visto niños de este tipo, terriblemente tímidos, parados solos al margen de los juegos y agrupaciones de sus compañeros. A O'Connor le preocupaba que se estuviera formando un patrón de aislamiento a largo plazo, incluso a una edad temprana, que crearía dificultades persistentes en la comodidad social y la adaptación a lo largo de la edad adulta. En un intento de revertir el patrón, O'Connor hizo una película que contenía once escenas diferentes en el entorno de una guardería. Cada escena comenzaba mostrando a un niño solitario diferente que observaba alguna actividad social en curso y luego se unía activamente a la actividad, para el disfrute de todos.

O'Connor seleccionó a un grupo de los niños más retraídos de cuatro preescolares y les mostró su película. El impacto fue impresionante. Los aislados inmediatamente comenzaron a interactuar con sus compañeros a un nivel igual al de los niños normales en las escuelas. Aún más sorprendente fue lo que encontró O'Connor cuando volvió a observar seis semanas después. Mientras que los niños retraídos que no habían visto la película de O'Connor seguían tan aislados como siempre, los que la *habían* visto ahora encabezaban sus escuelas en cantidad de actividad social. Parece que esta película de veintitrés minutos, vista solo una vez, fue suficiente para revertir un patrón potencial de comportamiento inadecuado de por vida. Tal es la potencia del principio de prueba social.⁴

Cuando se trata de ilustraciones de la fuerza de la prueba social, hay una que es, de lejos, mi favorita. Varias características explican su atractivo: ofrece un magnífico ejemplo del método de observación participante, muy poco utilizado, en el que un científico estudia un proceso sumergiéndose en su ocurrencia natural; proporciona información de interés para grupos tan diversos como historiadores, psicólogos y teólogos; y, lo que es más importante, muestra cómo la evidencia social puede ser usada en nosotros —no por otros, sino por nosotros mismos— para asegurarnos que lo que preferimos que sea verdad parecerá serlo.

La historia es antigua y requiere un examen de datos antiguos, ya que el pasado está salpicado de movimientos religiosos milenarios. Diversas sectas y cultos han profetizado que en una u otra fecha en particular llegaría un período de redención y gran felicidad para quienes creyeran en las enseñanzas del grupo. En cada caso se ha predicho que el comienzo del tiempo de la salvación estaría marcado por un evento importante e innegable, generalmente el cataclismo del fin del mundo.

92 / Influencia

Por supuesto, estas predicciones siempre han resultado falsas. Para gran consternación de los miembros de tales grupos, el final nunca se ha presentado como estaba previsto.

Pero inmediatamente después del fracaso evidente de la profecía, la historia registra un patrón enigmático. En lugar de disolverse en la desilusión, los cultistas a menudo se fortalecen en sus convicciones. Arriesgándose a las burlas del populacho, salen a la calle, afirmando públicamente su dogma y buscando adeptos con un fervor que se intensifica, no disminuye, por la clara refutación de una creencia central. Así sucedió con los montanistas de la Turquía del siglo II, con los anabaptistas de la Holanda del siglo XVI, con los sabatistas de Izmir del siglo XVII, con los milleritas de América del siglo XIX. Y, pensó un trío de científicos sociales interesados, lo mismo podría suceder con un culto del fin del mundo basado en el Chicago actual. Los científicos, Leon Festinger, Henry Riecken y Stanley Schachter, que entonces eran colegas en la Universidad de Minnesota, escucharon sobre el grupo de Chicago y lo consideraron digno de un estudio detallado. Su decisión de investigar uniéndose al grupo, de incógnito, como nuevos creyentes y colocando observadores pagados adicionales entre sus filas resultó en un relato de primera mano notablemente rico de lo que sucedió antes y después del día de la catástrofe predicha.⁵

El culto de los creyentes era pequeño, nunca superando los treinta miembros. Sus líderes eran un hombre y una mujer de mediana edad, a quienes los investigadores rebautizaron, a los fines de la publicación, como Dr. Thomas Armstrong y Sra. Marian Keech. El Dr. Armstrong, un médico del personal de un servicio de salud para estudiantes universitarios, tenía un interés de larga data en el misticismo, el ocultismo y los platillos voladores; como tal, se desempeñó como una autoridad respetada en estos temas para el grupo. Sin embargo, la Sra. Keech era el centro de atención y actividad. A principios de año había comenzado a recibir mensajes de seres espirituales, a quienes llamó Guardianes, ubicados en otros planetas. Fueron estos mensajes, que fluían a través de la mano de Marian Keech a través del dispositivo de "escritura automática", los que formarían la mayor parte del sistema de creencias religiosas del culto. Las enseñanzas de los Guardianes estaban vagamente ligadas al pensamiento cristiano tradicional. No es de extrañar que uno de los Guardianes, Sananda, finalmente se "revelara" a sí mismo como la encarnación actual de Jesús.

Las transmisiones de los Guardianes, siempre temas de mucha discusión e interpretación entre el grupo, adquirieron un nuevo significado cuando comenzaron a predecir un gran desastre inminente: una inundación que comenzaría en el hemisferio occidental y eventualmente se hundiría en el mundo. Aunque los cultistas estaban comprensiblemente alarmados al principio, otros mensajes les aseguraron que ellos y todos aquellos que creían en las Lecciones enviadas a través de la Sra. Keech sobrevivirían. Antes de la calamidad, los hombres del espacio debían llegar y llevarse a los creyentes en platillos voladores a

un lugar seguro, presumiblemente en otro planeta. Se proporcionaron muy pocos detalles sobre el rescate, excepto que los creyentes debían prepararse para ser recogidos ensayando ciertas contraseñas para intercambiar ("Dejé mi sombrero en casa". "¿Cuál es su pregunta?" "Soy mi propio portero .") y quitando todo el metal de sus ropas, porque el uso o transporte de metal hacía que el viaje en platillo fuera "extremadamente peligroso".

Mientras Festinger, Riecken y Schachter observaban los preparativos durante las semanas previas a la fecha del diluvio, notaron con especial interés dos aspectos significativos del comportamiento de los miembros. Primero, el nivel de compromiso con el sistema de creencias de la secta era muy alto. Anticipándose a su partida de la Tierra condenada, los miembros del grupo tomaron medidas irrevocables. La mayoría había incurrido en la oposición de familiares y amigos a sus creencias pero, no obstante, habían persistido en sus convicciones, a menudo cuando eso significaba perder el afecto de estos otros. De hecho, varios de los miembros fueron amenazados por vecinos o familiares con acciones legales destinadas a declararlos locos. En el caso del Dr. Armstrong, su hermana presentó una moción para que se llevaran a sus dos hijos menores. Muchos creyentes renunciaron a sus trabajos o abandonaron sus estudios para dedicarse de tiempo completo al movimiento. Algunos incluso regalaron o tiraron sus pertenencias personales, esperando que en poco tiempo no sirvieran de nada. Eran personas cuya certeza de tener la verdad les permitía resistir enormes presiones sociales, económicas y legales y cuyo compromiso con su dogma crecía a medida que resistían cada presión.

El segundo aspecto significativo de las acciones de los creyentes antes del diluvio fue una curiosa forma de inacción. Para individuos tan claramente convencidos de la validez de su credo, hicieron sorprendentemente poco para correr la voz. Aunque inicialmente hicieron pública la noticia del desastre que se avecinaba, no hubo ningún intento de buscar conversos, de hacer prosélitos activamente. Estaban dispuestos a hacer sonar la alarma y aconsejar a los que respondieran voluntariamente, pero eso fue todo.

El disgusto del grupo por los esfuerzos de reclutamiento fue evidente de varias maneras además de la falta de intentos de persuasión personal. Se mantuvo el secreto en muchos asuntos: se quemaron copias adicionales de las Lecciones, se instituyeron contraseñas y signos secretos, el contenido de ciertas grabaciones privadas no se discutió con extraños (las cintas eran tan secretas que incluso a los creyentes de toda la vida se les prohibió tomarlas). notas de ellos). Se evitó la publicidad. A medida que se acercaba el día del desastre, un número cada vez mayor de reporteros de periódicos, televisión y radio convergieron en la sede del grupo en la casa Keech.

En su mayor parte, estas personas fueron rechazadas o ignoradas. La respuesta más frecuente a sus preguntas fue: "Sin comentarios". Aunque desanimados por un tiempo, los representantes de los medios regresaron con un ven

94 / Influencia

geance cuando las actividades religiosas del Dr. Armstrong hicieron que fuera despedido de su puesto en el personal del servicio de salud de la universidad; uno especialmente persistente. El periodista tuvo que ser amenazado con una demanda. Un asedio similar fue repelido la víspera de la inundación cuando un enjambre de reporteros empujó y molestaba a los creyentes para obtener información. Posteriormente, los investigadores resumió la postura del grupo antes de la inundación sobre la exposición pública y el reclutamiento en tonos respetuosos: "Expuestos a un tremendo estallido de publicidad, habían hecho todo lo posible por esquivar la fama; dadas docenas de oportunidades para hacer prosélitos, habían permanecido evasivos y reservados y se habían comportado con una indiferencia casi superior."

Eventualmente, cuando todos los reporteros y aspirantes a conversos habían sido Una vez retirados de la casa, los creyentes comenzaron a hacer sus preparativos finales para la llegada de la nave espacial programada para la medianoche de esa noche.

La escena, vista por Festinger, Riecken y Schachter, debe haber

Parecía teatro del absurdo. De lo contrario, la gente común: amas de casa, estudiantes universitarios, un chico de secundaria, un editor, un médico, un empleado de una ferretería y su madre, participaban seriamente en una trágica

comedia. Tomaron la dirección de un par de miembros que estaban periódicamente en contacto con los Guardianes; Los mensajes escritos de Marian Keech

de Sananda estaban siendo complementados esa noche por "la Bertha",

ex esteticista a través de cuya lengua el "Creador" dio instrucciones. Ensayaron sus líneas diligentemente, gritando a coro las respuestas que debían dar antes de entrar en el platillo de rescate: "Soy mi propio

portero." "Soy mi propio puntero". Discutieron seriamente si el

mensaje de una persona que llama identificándose como Capitán Video—un espacio de TV carácter de la época, se interpretó correctamente como una broma o un codificado comunicación de sus rescatadores. Y actuaron disfrazados.

De acuerdo con la advertencia de no llevar nada metálico a bordo del

platillo, los creyentes usaban ropa que había sido cortada para permitir que el

Piezas de metal para arrancar. Los ojales de metal en sus zapatos habían sido

arrancado. Las mujeres iban sin sostén o usaban sostenes cuyo metal

se habían quitado las estancias. Los hombres se habían quitado las cremalleras de sus pantalones, que estaban sostenidos por trozos de cuerda en lugar de cinturones.

El fanatismo del grupo con respecto a la eliminación de todo el metal fue

experimentado vívidamente por uno de los investigadores que comentó, veinticinco minutos antes de la medianoche, que se había olvidado de quitar la cremallera

de sus pantalones. Como dicen los observadores, "este conocimiento produjo un

casi reacción de pánico. Lo llevaron de urgencia a la habitación donde el Dr. Armstrong, con manos temblorosas y sus ojos moviéndose rápidamente hacia el reloj cada pocos minutos.

segundos, cortó la cremallera con una hoja de afeitar y arrancó su

Libere los broches con un cortaalambreros. Terminada la apresurada operación, el investigador fue devuelto a la sala de estar un poco menos metálico pero,

uno supone, un hombre mucho más pálido.

A medida que se acercaba mucho el tiempo señalado para su partida, los creyentes se asentaron en una calma de expectación silenciosa. Con científicos capacitados en el sitio, se nos brinda una descripción detallada de los eventos que ocurrieron durante este período trascendental en la vida del grupo:

Los últimos diez minutos fueron tensos para el grupo en la sala de estar. No tenían nada que hacer más que sentarse y esperar, con los abrigos en el regazo. En el tenso silencio, dos relojes marcaron con fuerza, uno unos diez minutos más rápido que el otro. Cuando el más rápido de los dos señaló las doce y cinco, uno de los observadores comentó en voz alta el hecho. Un coro de gente respondió que aún no había llegado la medianoche. Bob Eastman afirmó que el reloj más lento era correcto; él mismo lo había colocado esa misma tarde. Apareció sólo cuatro minutos antes de la medianoche.

Estos cuatro minutos pasaron en completo silencio a excepción de una sola declaración. Cuando el reloj [más lento] sobre la repisa de la chimenea mostró que solo quedaba un minuto antes de que llegara la guía al platillo, Marian exclamó con voz tensa y aguda: "¡Y ni un plan se ha desviado!". El reloj dio las doce, cada campanada dolorosamente clara en el silencio expectante. Los creyentes se sentaron inmóviles.

Uno podría haber esperado alguna reacción visible. Había pasado la medianoche y no había pasado nada. El cataclismo en sí estaba a menos de siete horas de distancia. Pero había poco que ver en las reacciones de las personas en esa sala. No se hablaba, no se escuchaba ningún sonido. La gente se sentó inmóvil, sus rostros aparentemente congelados e inexpressivos. Mark Post fue la única persona que incluso se movió. Se acostó en el sofá y cerró los ojos pero no durmió. Más tarde, cuando se le habló, respondió con monosílabos, pero por lo demás permaneció inmóvil. Los otros no mostraban nada en la superficie, aunque más tarde quedó claro que habían sido golpeados con fuerza.

Gradualmente, dolorosamente, una atmósfera de desesperación y confusión se apoderó del grupo. Reexaminaron la predicción y los mensajes que la acompañaban. El Dr. Armstrong y la Sra. Keech reiteraron su fe. Los creyentes reflexionaron sobre su predicamento y descartaron explicación tras explicación como insatisfactorias. En un momento, hacia las 4 de la mañana, la señora Keech se derrumbó y lloró amargamente. Sabía, sollozaba, que había algunos que empezaban a dudar pero que el grupo debía iluminar a quienes más lo necesitaban y que el grupo debía mantenerse unido. El resto de los creyentes también estaban perdiendo la compostura. Todos estaban visiblemente conmocionados y muchos estaban al borde de las lágrimas. Eran casi las 4:30 a . m. y aún no se había encontrado ninguna forma de manejar la desconfirmación. Por ahora, también,

96 / Influenza

la mayor parte del grupo hablaba abiertamente de que la escolta no había llegado a medianoche. El grupo parecía a punto de disolverse.

En medio de esta creciente duda, mientras las grietas atravesaban la confianza de los creyentes, los investigadores fueron testigos de un par de incidentes notables, uno tras otro. El primero ocurrió alrededor de las 4:45 am, cuando la mano de Marian Keech se lanzó repentinamente a la tarea de transcribir mediante "escritura automática" el texto de un mensaje sagrado de lo alto. Cuando se leyó en voz alta, la comunicación resultó ser una elegante explicación de los acontecimientos de esa noche. "El pequeño grupo, sentado solo toda la noche, había esparcido tanta luz que Dios había salvado al mundo de la destrucción". Aunque ordenada y eficiente, esta explicación no fue del todo satisfactoria por sí misma; por ejemplo, después de escucharlo, un miembro simplemente se levantó, se puso el sombrero y el abrigo y se fue. Se necesitaba algo adicional para restaurar a los creyentes a sus niveles anteriores de fe.

Fue en este punto que ocurrió el segundo incidente notable para satisfacer esa necesidad. Una vez más, las palabras de los presentes ofrecen una vívida descripción:

La atmósfera en el grupo cambió abruptamente y también su comportamiento. Minutos después de haber leído el mensaje que explicaba la no confirmación, la Sra. Keech recibió otro mensaje indicándole que publicara la explicación. Cogió el teléfono y empezó a marcar el número de un periódico. Mientras esperaba ser conectada, alguien preguntó: "Marian, ¿es la primera vez que llamas al periódico?". Su respuesta fue inmediata: "Oh, sí, es la primera vez que los llamo. Nunca he tenido nada que decirles antes, pero ahora siento que es urgente". Todo el grupo podría haber hecho eco de sus sentimientos, porque todos sintieron una sensación de urgencia. Tan pronto como Marian terminó su llamada, los otros miembros se turnaron para telefonar a periódicos, servicios de cable, estaciones de radio y revistas nacionales para difundir la explicación del fracaso de la inundación. En su deseo de correr la voz rápida y rotundamente, los creyentes ahora abrieron para la atención pública asuntos que hasta ahora habían sido completamente secretos. Donde solo unas horas antes habían evitado a los reporteros de los periódicos y sentían que la atención que estaban recibiendo en la prensa era dolorosa, ahora se convirtieron en ávidos buscadores de publicidad.

No sólo habían cambiado radicalmente las políticas de larga data relativas al secreto y la publicidad, sino también la actitud del grupo hacia los conversos potenciales. Mientras que los posibles reclutas que habían visitado previamente la casa habían sido en su mayoría ignorados, rechazados o tratados con atención casual, el día siguiente a la desconfirmación vio una historia diferente.

Se admitió a todas las personas que llamaban, se respondieron todas las preguntas y se intentó hacer proselitismo con todos esos visitantes. La disposición sin precedentes de los miembros para dar cabida a posibles nuevos reclutas quizás quedó mejor demostrada cuando nueve estudiantes de secundaria llegaron la noche siguiente para hablar con la Sra. Keech.

La encontraron al teléfono enfrascada en una discusión sobre platillos voladores con una persona que, según se supo más tarde, ella creía que era un astronauta. Ansiosa por seguir hablando con él y al mismo tiempo ansiosa por mantener a sus nuevos invitados, Marian simplemente los incluyó en la conversación y, durante más de una hora, charló alternativamente con sus invitados en la sala y el "astronauta" en el otro. final del teléfono. Tan decidida estaba a hacer proselitismo que parecía incapaz de dejar pasar ninguna oportunidad.

¿A qué podemos atribuir el giro radical de los creyentes? En el espacio de unas pocas horas, pasaron de acaparadores clandestinos y taciturnos de la Palabra a propagadores expansivos y entusiastas de la misma. ¿Y qué pudo haberlos poseído para elegir un momento tan inoportuno, cuando era probable que el fracaso de la inundación hiciera que los no creyentes vieran al grupo y su dogma como ridículos?

El evento crucial ocurrió en algún momento durante "la noche del diluvio", cuando se hizo cada vez más claro que la profecía no se cumpliría. Extrañamente, no fue su certeza previa lo que impulsó a los miembros a propagar la fe; era una sensación invasora de incertidumbre. Fue el despertar de la comprensión de que si las predicciones de la nave espacial y la inundación estaban equivocadas, también podría estarlo todo el sistema de creencias en el que descansaban. Para aquellos acurrucados en la sala de estar de Keech, esa creciente posibilidad debe haber parecido horrible.

Los miembros del grupo habían ido demasiado lejos, habían renunciado a demasiado por sus creencias para verlas destruidas; la vergüenza, el costo económico, la burla sería demasiado grande para soportar. La necesidad general de los cultistas de aferrarse a esas creencias se filtra conmovedoramente en sus propias palabras: De una mujer joven con un niño de tres años: Tengo que creer

que la inundación vendrá el veintiuno porque he gastado todo mi dinero. Deje mi trabajo, deje la escuela de computación.... tengo que creer

Y del Dr. Armstrong a uno de los investigadores cuatro horas después de que los platillos no llegaran:

He tenido que recorrer un largo camino. He renunciado a casi todo. He cortado todos los lazos. He quemado todos los puentes. Le he dado la espalda a la

98 / Influencia

mundo. No puedo permitirme dudar. tengo que creer Y no hay otra verdad.

Imagine el rincón en el que se encontraban el Dr. Armstrong y sus seguidores cuando se acercaba la mañana. Tan masivo era el compromiso con sus creencias que ninguna otra verdad era tolerable. Sin embargo, ese conjunto de creencias acababa de recibir un golpe despiadado de la realidad física: ningún platillo había aterrizado, ningún astronauta había golpeado, no había llegado ninguna inundación, nada había sucedido como estaba profetizado. Dado que la única forma aceptable de verdad había sido socavada por la prueba física, solo había una forma de salir del rincón para el grupo. Tuvieron que establecer otro tipo de prueba para la validez de sus creencias: la prueba social.

Esto, entonces, explica su repentino cambio de conspiradores secretos a celosos misioneros. Y explica el curioso momento del cambio, precisamente cuando una refutación directa de sus creencias los había vuelto menos convincentes para los extraños. Era necesario arriesgarse al desprecio y la burla de los no creyentes porque la publicidad y los esfuerzos de reclutamiento proporcionaban la única esperanza que quedaba. Si pudieran difundir la Palabra, si pudieran informar a los desinformados, si pudieran persuadir a los escépticos y, al hacerlo, pudieran ganar nuevos conversos, sus creencias amenazadas pero atesoradas se volverían *más verdaderas*. El principio de la prueba social lo dice: cuanto mayor sea el número de personas que encuentran correcta una idea, más correcta será la idea. La misión del grupo estaba clara; ya que la evidencia física no podía ser cambiada, la evidencia social tenía que serlo. ¡Convenced y seréis convencidos!6

CAUSA DE MUERTE: INCIERTO(TY)

Todas las armas de influencia discutidas en este libro funcionan mejor bajo algunas condiciones que bajo otras. Si vamos a defendernos adecuadamente contra cualquier arma de este tipo, es vital que conozcamos sus condiciones operativas óptimas para reconocer cuándo somos más vulnerables a su influencia. En el caso del principio de prueba social, ya hemos tenido una pista de un momento en que funciona mejor. Entre los creyentes de Chicago, fue una sensación de confianza debilitada lo que desencadenó su ansia de conversos. En general, cuando no estamos seguros de nosotros mismos, cuando la situación no es clara o es ambigua, cuando reina la incertidumbre, es más probable que miremos y aceptemos las acciones de los demás como correctas.

Sin embargo, en el proceso de examinar las reacciones de otras personas para resolver nuestra incertidumbre, es probable que pasemos por alto un hecho sutil pero importante. Esas personas probablemente también estén examinando la evidencia social. Especialmente en una situación ambigua, la tendencia de que todos estén mirando para ver lo que hacen los demás puede llevar a una situación fascinante.

fenómeno llamado "ignorancia pluralista". Una comprensión profunda del fenómeno de la ignorancia pluralista ayuda enormemente a explicar un hecho habitual en nuestro país que ha sido calificado tanto de enigma como de desgracia nacional: el fracaso de grupos enteros de transeúntes para ayudar a las víctimas que necesitan ayuda.

El ejemplo clásico de tal inacción de los espectadores y el que ha producido más debate en los círculos periodísticos, políticos y científicos comenzó como un caso de homicidio ordinario en el distrito de Queens en la ciudad de Nueva York. Una mujer de veintitantos años, Catherine Genovese, fue asesinada en un ataque nocturno en la calle de su casa cuando regresaba del trabajo. El asesinato nunca es un acto que deba pasarse a la ligera, pero en una ciudad del tamaño y tenor de Nueva York, el incidente de Genovese no justificaba más espacio que una fracción de una columna en *The New York Times*. La historia de Catherine Genovese habría muerto con ella ese día de marzo de 1964 si no hubiera sido por un error.

El editor metropolitano del *Times*, AM Rosenthal, estaba almorzando con el comisionado de policía de la ciudad una semana después. Rosenthal le preguntó al comisionado sobre otro homicidio en Queens y el comisionado, pensando que lo estaban interrogando sobre el caso Genovese, reveló algo asombroso que había sido descubierto por la investigación policial. Fue algo que dejó a todos los que lo escucharon, incluido el comisionado, horrorizados y buscando explicaciones. Catherine Genovese no había experimentado una muerte rápida y sorda. Había sido un evento *público* largo, ruidoso y torturado. Ella, como marinero, la había perseguido y atacado en la calle tres veces durante un período de treinta y cinco minutos antes de que su cuchillo finalmente silenciara sus gritos de ayuda. Increíblemente, treinta y ocho de sus vecinos vieron los acontecimientos de su muerte desde la seguridad de las ventanas de sus apartamentos sin ni siquiera mover un dedo para llamar a la policía.

Rosenthal, ex reportero ganador del Premio Pulitzer, conocía una historia cuando la escuchaba. El día de su almuerzo con el comisionado, asignó a un reportero para que investigara el "ángulo del espectador" del incidente Genovese. En una semana, el *Times* publicó un largo artículo de primera página que crearía un torbellino de controversia y especulación. Los primeros párrafos de ese informe brindan el tono y el enfoque de la floreciente historia: durante más de media hora, treinta y ocho ciudadanos respetables y

respetuosos de la ley en Queens vieron a un asesino acechar y apuñalar a una mujer en tres ataques separados en Kew Gardens.

Dos veces el sonido de sus voces y el repentino resplandor de las luces de su dormitorio lo interrumpieron y lo asustaron. Cada vez que regresaba, la buscaba y la apuñalaba de nuevo. ni una sola persona

100 / Influenza

telefoneó a la policía durante el asalto; un testigo llamó después de que la mujer muriera.

Eso fue hace dos semanas hoy. Pero el subinspector en jefe Frederick M. Lussen, a cargo de los detectives del condado y veterano de veinticinco años de investigaciones de homicidios, todavía está conmocionado.

Puede dar un relato práctico de muchos asesinatos. Pero el asesinato de Kew Gardens lo desconcierta, no porque sea un asesinato, sino porque "buenas personas" no llamaron a la policía.

Al igual que con el subinspector jefe Lussen, la conmoción y el desconcierto fueron las reacciones estándar de casi todos los que se enteraron de los detalles de la historia. El impacto golpeó primero, dejando atónitos a la policía, a los periodistas y al público lector. El desconcierto siguió rápidamente. ¿Cómo podrían treinta y ocho "buenas personas" dejar de actuar en esas circunstancias? Nadie podía entenderlo. Incluso los propios testigos del asesinato estaban desconcertados. "No lo sé", respondieron uno tras otro. "Simplemente no lo sé". Algunos ofrecieron razones débiles para su inacción. Por ejemplo, dos o tres personas explicaron que tenían "miedo" o que "no querían involucrarse". Pero estas razones no resisten un escrutinio minucioso: una simple llamada anónima a la policía podría haber salvado a Catherine Genovese sin poner en peligro la seguridad futura o el tiempo libre de la testigo. No, no fue el miedo o la renuencia de los observadores a complicarse la vida lo que explicaba su falta de acción; algo más estaba pasando allí que incluso ellos no podían comprender.

La confusión, sin embargo, no es una buena noticia. Así que la prensa, así como otros medios de comunicación (varios periódicos, estaciones de televisión y revistas ya estaban buscando historias de seguimiento) enfatizaron la única explicación disponible en ese momento: los testigos, no diferentes del resto de nosotros, no lo habían hecho. No me importó lo suficiente como para involucrarme. Nos estábamos convirtiendo en una nación de gente egoísta e insensible. Los rigores de la vida moderna, especialmente de la ciudad, nos estaban endureciendo. Nos estábamos convirtiendo en "La Sociedad Fría", insensibles e indiferentes a la difícil situación de nuestros conciudadanos.

En apoyo de esta interpretación, comenzaron a aparecer regularmente noticias en las que se detallaban diversos tipos de apatía pública. El *Times* en realidad parece haber desarrollado un "golpe" de apatía durante un período después de las revelaciones de Genovese. También respaldaron tal interpretación los comentarios de una variedad de comentaristas sociales de salón, quienes, como raza, parecen nunca admitir su desconcierto cuando hablan con la prensa.

Ellos también consideraban que el caso Genovese tenía un significado social a gran escala. Todos usaron la palabra "apatía", que, es interesante notar, había estado en el titular de la historia de *primera plana del Times*, aunque explicaron la apatía de manera diferente. Uno lo atribuyó a los efectos de la televisión.

violencia, otra a la agresividad reprimida, pero la mayoría implicó la “despersonalización” de la vida urbana con sus “sociedades megalópolis” y su “alienación del individuo del grupo”. Incluso Rosenthal, el periodista que primero publicó la historia y que finalmente la convirtió en el tema de un libro, suscribió la teoría de la apatía causada por la ciudad.

Nadie puede decir por qué los treinta y ocho no levantaron el teléfono mientras la señorita Genovese estaba siendo atacada, ya que no pueden decirlo ellos mismos. Se puede suponer, sin embargo, que su apatía era de hecho una de las variedades de las grandes ciudades. Es casi una cuestión de supervivencia psicológica, si uno está rodeado y presionado por millones de personas, para evitar que lo invadan constantemente, y la única forma de hacerlo es ignorarlos con la mayor frecuencia posible. La indiferencia hacia el prójimo y sus problemas es un reflejo condicionado en la vida de Nueva York, como lo es en otras grandes ciudades.⁷ A

medida que la historia de Genovese crecía —aparte del libro de Rosenthal, se convirtió en el foco de numerosos artículos de periódicos y revistas, varios programas de televisión—. -documentales de noticias y una obra fuera de Broadway- atrajo la atención profesional de un par de profesores de psicología de Nueva York, Bibb Latané y John Darley. Examinaron los informes del incidente de Genovese y, sobre la base de su conocimiento de la psicología social, dieron con lo que parecía la explicación más improbable de todas: que había treinta y ocho testigos presentes. Los relatos anteriores de la historia habían enfatizado invariablemente que no se tomó ninguna medida, a pesar de que treinta y ocho personas habían presenciado. Latané y Darley sugirieron que nadie había ayudado precisamente porque había muchos observadores. Los psicólogos especularon que, por al menos dos razones, es poco probable que un espectador de una emergencia ayude cuando hay otros espectadores presentes. La primera razón es bastante sencilla.

Con varios ayudantes potenciales alrededor, la responsabilidad personal de cada individuo se reduce: “Quizás alguien más brinde o pida ayuda, quizás alguien más ya lo haya hecho”. Entonces, con todos pensando que alguien más ayudará o ha ayudado, nadie lo hace.

La segunda razón es la más intrigante desde el punto de vista psicológico; se fundamenta en el principio de la prueba social e implica el efecto de la ignorancia pluralista. Muy a menudo, una emergencia no es obviamente una emergencia. ¿Es el hombre que yace en el callejón una víctima de un ataque al corazón o un borracho durmiendo? ¿Los sonidos agudos de los disparos en la calle o los petardeos de los camiones? ¿Es la conmoción de al lado un asalto que requiere la policía o una disputa marital especialmente ruidosa donde la intervención sería inapropiada e inoportuna? ¿Qué está pasando? En tiempos de tanta incertidumbre, la tendencia natural es buscar pistas en las acciones de los dem

102 / Influencia

Podemos saber, por la forma en que reaccionan los otros testigos, si el evento es o no una emergencia.

Sin embargo, lo que es fácil de olvidar es que es probable que todos los demás que observan el evento también estén buscando evidencia social. Y debido a que todos preferimos parecer serenos y tranquilos entre los demás, es probable que busquemos esa evidencia plácidamente, con miradas breves y camufladas a quienes nos rodean. Por lo tanto, es probable que todos vean a los demás imperturbables y sin actuar. En consecuencia, y por el principio de la prueba social, el evento se interpretará rotundamente como no urgente.

Este, según Latané y Darley, es el estado de ignorancia pluralista "en el que cada uno decide que como nadie se preocupa, nada anda mal. Mientras tanto, el peligro puede estar aumentando hasta el punto en que un solo individuo, sin la influencia de la aparente calma de los demás, *reaccionaría*." ⁸ El resultado fascinante del razonamiento de Latané y Darley es que, para la víctima de la

emergencia, la idea de "seguridad en números" a menudo puede estar completamente equivocado. Puede ser que alguien que necesite ayuda de emergencia tenga más posibilidades de sobrevivir si un solo transeúnte, en lugar de una multitud, está presente. Para probar esta tesis inusual, Darley, Latané, sus estudiantes y colegas realizaron un programa de investigación sistemático e impresionante que produjo un conjunto claro de hallazgos. Su procedimiento básico consistía en escenificar eventos de emergencia que eran observados por un solo individuo o por un grupo de personas. Luego registraron el número de veces que la víctima de la emergencia recibió ayuda en esas circunstancias.

En su primer experimento, un estudiante universitario de Nueva York que parecía tener un ataque epiléptico recibió ayuda el 85 por ciento de las veces cuando había un solo transeúnte presente, pero solo el 31 por ciento de las veces con cinco transeúntes presentes. Con la ayuda de casi todos los transeúntes solteros, se vuelve difícil argumentar que la nuestra es "La Sociedad del Frío", donde a nadie le importa el sufrimiento de los demás. Obviamente, había algo en la presencia de otros transeúntes que reducía la ayuda a niveles vergonzosos.

Otros estudios han examinado la importancia de la prueba social para causar una "apatía" generalizada de los testigos. Lo han hecho plantando dentro de un grupo de testigos de una posible emergencia a personas que están ensayadas para actuar como si no se produjera ninguna emergencia. Por ejemplo, en otro experimento realizado en Nueva York, el 75 por ciento de las personas solas que observaron que el humo se filtraba por debajo de una puerta informaron la fuga; sin embargo, cuando grupos de tres personas observaron fugas similares, el humo se informó solo el 38 por ciento de las veces. Sin embargo, el menor número de transeúntes tomó medidas cuando los grupos de tres personas incluían a dos personas a las que se les había enseñado a ignorar el humo; bajo esas condiciones, las fugas se informaron solo el 10 por ciento de las veces. De manera s

En un estudio realizado en Toronto, los transeúntes individuales brindaron ayuda de emergencia el 90 por ciento de las veces, mientras que dicha ayuda ocurrió solo en el 16 por ciento de los casos cuando un transeúnte estaba en presencia de otros dos transeúntes que permanecían pasivos.

Después de más de una década de tal investigación, los científicos sociales ahora tienen una buena idea de cuándo un transeúnte ofrecerá ayuda de emergencia. Primero, y contrariamente a la opinión de que nos hemos convertido en una sociedad de personas insensibles e indiferentes, una vez que los testigos están convencidos de que existe una situación de emergencia, es muy probable que haya ayuda. En estas condiciones, la cantidad de transeúntes que intervienen ellos mismos o solicitan ayuda es bastante reconfortante. Por ejemplo, en cuatro experimentos separados realizados en Florida, se escenificaron escenas de accidentes que involucraban a un hombre de mantenimiento. Cuando quedó claro que el hombre estaba herido y necesitaba ayuda, se le ayudó el 100 por ciento del tiempo en dos de los experimentos. En los otros dos experimentos, donde la ayuda implicó el contacto con cables eléctricos potencialmente peligrosos, la víctima recibió la ayuda de un transeúnte en el 90 por ciento de los casos. Además, estos niveles extremadamente altos de asistencia ocurrieron ya sea que los testigos observaran el evento solos o en grupos.⁹

La situación se vuelve muy diferente cuando, como en muchos casos, los transeúntes no pueden estar seguros de que el evento que están presenciando es una emergencia. Entonces es mucho más probable que una víctima sea ayudada por un espectador solitario que por un grupo, especialmente si las personas en el grupo son desconocidas entre sí. Parece que el efecto de la ignorancia pluralista es más fuerte entre los extraños: como nos gusta parecer serenos y sofisticados en público y como no estamos familiarizados con las reacciones de aquellos que no conocemos, es poco probable que emitamos o interpretemos correctamente las expresiones de preocupación cuando en un grupo de extraños. Por lo tanto, una posible emergencia pasa a ser vista como algo que no es una emergencia, y la víctima sufre.¹⁰ Una mirada atenta a este conjunto de hallazgos de investigación revela un patrón esclarecedor. Todas las condiciones que

disminuyen las posibilidades de que una víctima de una emergencia reciba ayuda de los transeúntes existen normal e inocentemente en la ciudad: (1) En contraste con las áreas rurales, las ciudades son lugares más clamorosos, que distraen y cambian rápidamente donde es difícil estar seguro de la naturaleza de la situación. los acontecimientos que uno encuentra. (2) Los entornos urbanos son más poblados, por su naturaleza; en consecuencia, es más probable que las personas estén con otros cuando presencian una posible situación de emergencia. (3) Los habitantes de las ciudades conocen a un porcentaje mucho menor de sus compañeros residentes que las personas que viven en pueblos pequeños; por lo tanto, es más probable que los habitantes de la ciudad se encuentren en un grupo de extraños al observar una emergencia.

Estas tres características naturales de los entornos urbanos—su confusión, su populosa y sus bajos niveles de conocimiento—encajan muy bien con los factores que la investigación muestra para disminuir

104 / Influencia

ayuda a los transeúntes. Sin tener que recurrir nunca a conceptos tan siniestros como "despersonalización urbana" y "alienación megalópolis", podemos explicar por qué se dan tantos casos de inacción de los espectadores en nuestras vidas.

ciudades

Desvictimizarse Pero explicar

los peligros de la vida urbana moderna en términos menos siniestros no los disipa. Y a medida que las poblaciones del mundo se trasladan cada vez más a las ciudades (la mitad de toda la humanidad vivirá en ciudades dentro de diez años), habrá una necesidad creciente de reducir esos peligros. Afortunadamente, nuestra nueva comprensión del proceso de "apatía" del espectador ofrece una esperanza real. Armado con este conocimiento científico, una víctima de emergencia puede aumentar enormemente las posibilidades de recibir ayuda de otros. La clave es darse cuenta de que los grupos de espectadores no ayudan porque los espectadores no están seguros en lugar de ser desagradables. No ayudan porque no están seguros de si realmente existe una emergencia y si son responsables de tomar medidas. Cuando están seguros de sus responsabilidades para intervenir en una emergencia clara, ¡las personas son sumamente receptivas!

Una vez que se comprende que el enemigo no es una condición social inmanejable como la despersonalización urbana, sino el simple estado de incertidumbre, las víctimas de emergencias pueden tomar medidas específicas para protegerse reduciendo la incertidumbre de los espectadores. Imagina, por ejemplo, que estás pasando una tarde de verano en un concierto de música en el parque. Cuando termina el concierto y la gente comienza a irse, nota un ligero entumecimiento en un brazo, pero lo descarta como algo de lo que no debe alarmarse. Sin embargo, mientras se mueve con la multitud hacia las áreas de estacionamiento distantes, siente que el entumecimiento se extiende hacia su mano y sube por un lado de su cara. Sintiendo desorientado, decide sentarse contra un árbol por un momento para descansar. Pronto te das cuenta de que algo anda drásticamente mal. Sentarse no ha ayudado; de hecho, el control y la coordinación de tus músculos ha empeorado hasta el punto de que empiezas a tener dificultad para mover la boca y la lengua para hablar.

Intentas levantarte pero no puedes. Un pensamiento aterrador acude a la mente: "¡Oh, Dios, estoy teniendo un derrame cerebral!" Grupos de personas pasan y la mayoría no te presta atención. Los pocos que notan la forma extraña en que estás desplomado contra el árbol o la mirada extraña en tu rostro revisan la evidencia social a su alrededor y, al ver que nadie más reacciona con preocupación, pasan de largo convencidos de que no pasa nada.

Si se encontrara en tal situación, ¿qué podría hacer para superar las probabilidades de recibir ayuda? Debido a que sus habilidades físicas se estarían deteriorando, el tiempo sería crucial. Si ante ti

podría pedir ayuda, perdiera el habla, la movilidad o la conciencia, sus posibilidades de recibir asistencia y recuperación se desplomarían drásticamente.

Sería fundamental tratar de solicitar ayuda rápidamente. Pero, ¿cuál sería la forma más efectiva de esa solicitud? Los gemidos, gemidos o gritos probablemente no servirían. Podrían llamar su atención, pero no proporcionarían suficiente información para asegurar a los transeúntes que existió una verdadera emergencia.

Si es poco probable que los simples gritos produzcan la ayuda de la multitud que pasa, tal vez debería ser más específico. De hecho, debe hacer algo más que tratar de llamar la atención; debe señalar claramente su necesidad de ayuda.

No debe permitir que los transeúntes definan su situación como una situación que no es de emergencia. Use la palabra "Ayuda" para gritar su necesidad de ayuda de emergencia. Y no te preocupes por equivocarte. La vergüenza es un villano que hay que aplastar aquí. En el contexto de un posible derrame cerebral, no puede permitirse el lujo de preocuparse por la incomodidad de sobreestimar su problema.

La diferencia de costo es la que existe entre un momento de vergüenza y una posible muerte o parálisis de por vida.

Pero ni siquiera una llamada resonante de ayuda es la táctica más eficaz.

Aunque puede reducir las dudas de los transeúntes sobre si existe una emergencia real, no eliminará otros lazos de incertidumbre importantes dentro de la mente de cada espectador: ¿Qué tipo de ayuda se requiere aquí?

¿Debería ser yo quien brinde la ayuda o debería hacerlo alguien más calificado? ¿Alguien más ya ha ido a buscar ayuda profesional, o es mi responsabilidad? Mientras los transeúntes te miran boquiabiertos y se enfrentan a estas preguntas, el tiempo vital para tu supervivencia podría estar desapareciendo.

Claramente, entonces, como víctima debe hacer más que alertar a los transeúntes sobre su necesidad de asistencia de emergencia; también debe eliminar sus incertidumbres acerca de cómo se debe brindar esa asistencia y quién debe brindarla. Pero, ¿cuál sería la forma más eficiente y confiable de hacerlo?

Según los resultados de la investigación que hemos visto, mi consejo sería aislar a una persona de la multitud: mirar fijamente, hablar y señalar directamente a esa persona y a nadie más: "Usted, señor, el de chaqueta azul, necesito ayuda.

Llama una ambulancia." Con esa única declaración deberías disipar todas las incertidumbres que podrían impedir o retrasar la ayuda. Con esa sola declaración habrás puesto al hombre de la chaqueta azul en el papel de "rescatador".

Ahora debería entender que se necesita ayuda de emergencia; debe entender que él, y no otra persona, es responsable de proporcionar la ayuda; y, finalmente, debe entender exactamente cómo proporcionarlo. Toda la evidencia científica indica que el resultado debe ser rápido, eficaz asistencia.

106 / Influencia

Entonces, en general, su mejor estrategia cuando necesita ayuda de emergencia es reducir las incertidumbres de quienes lo rodean con respecto a su condición y sus responsabilidades. Sea lo más preciso posible acerca de su necesidad de ayuda. No permita que los espectadores lleguen a sus propias conclusiones porque, especialmente en una multitud, el principio de prueba social y el consiguiente efecto de ignorancia pluralista bien podrían hacer que vean su situación como algo que no es una emergencia.

Y solicitar la asistencia de una sola persona del grupo de espectadores. Combata la tendencia natural de hacer una solicitud general de ayuda.

Escoja a una persona y *asígnele* la tarea a esa persona. De lo contrario, es demasiado fácil para todos en la multitud suponer que alguien más debería ayudar, ayudará o ha ayudado. De todas las técnicas en este libro diseñadas para lograr el cumplimiento de una solicitud, esta puede ser la más importante para recordar. Después de todo, el fracaso de su solicitud de ayuda de emergencia podría tener graves consecuencias personales.

No hace mucho tiempo, recibí algunas pruebas de primera mano sobre este punto. Estuve involucrado en una colisión automovilística bastante grave. Tanto yo como el otro conductor estábamos claramente heridos: él estaba desplomado, inconsciente, sobre su volante mientras yo lograba tambalear, ensangrentada, detrás del mío. El accidente había ocurrido en el centro de una intersección a la vista de varios individuos detenidos en sus automóviles en el semáforo. Mientras me arrodillaba en el camino al lado de mi puerta, tratando de aclarar mi mente, la luz cambió y los autos que esperaban comenzaron a rodar lentamente por la intersección; sus conductores miraban boquiabiertos pero no se detenían.

Recuerdo haber pensado: "Oh, no, está sucediendo tal como dice la investigación. ¡Todos están pasando!" Considero afortunado que, como psicólogo social, supiera lo suficiente sobre los estudios de espectadores para tener ese pensamiento en particular. Al pensar en mi situación en términos de los resultados de la investigación, supe exactamente qué hacer. Levantándome para que me pudieran ver claramente, señalé al conductor de un automóvil: "Llama a la policía". A un segundo y un tercer conductor, señalando directamente cada vez: "Deténgase, necesitamos ayuda". Las respuestas de estas personas fueron instantáneas. De inmediato llamaron a una patrulla y a una ambulancia, usaron sus pañuelos para limpiarme la sangre de la cara, me pusieron una chamarra debajo de la cabeza, se ofrecieron como testigos del accidente; uno incluso se ofreció a acompañarme al hospital.

Esta ayuda no solo fue rápida y solícita, sino contagiosa. Después de que los conductores que ingresaban a la intersección desde la otra dirección vieron que los autos se detenían por mí, se detuvieron y comenzaron a atender a la otra víctima. El principio de la prueba social estaba trabajando *para* nosotros ahora. El truco había sido hacer rodar la pelota en la dirección de la ayuda. Una vez que lo logré, pude relajarme y dejar que la preocupación genuina de los espectadores y el impulso natural de la prueba social hicieran el resto.

MONKEY ME, MONKEY DO Un

poco antes dijimos que el principio de la prueba social, como todas las demás armas de influencia, funciona mejor en algunas condiciones que en otras. Ya hemos explorado una de esas condiciones: la incertidumbre. Sin duda, cuando las personas no están seguras, es más probable que utilicen las acciones de otros para decidir cómo deben actuar ellos mismos. Pero, además, existe otra importante condición de trabajo: la similitud. El principio de la prueba social opera con mayor fuerza cuando observamos el comportamiento de personas como nosotros. Es la conducta de tales personas la que nos da la mayor comprensión de lo que constituye el comportamiento correcto para nosotros. Por lo tanto, estamos más inclinados a seguir el ejemplo de un individuo similar que uno diferente.

Es por eso que creo que estamos viendo un número cada vez mayor de testimonios de personas promedio en la calle en la televisión en estos días. Los anunciantes ahora saben que una forma exitosa de vender un producto a los espectadores comunes (que componen el mercado potencial más grande) es demostrar que a otras personas "comunes" les gusta y lo usan. Entonces, ya sea que el producto sea una marca de refresco, un analgésico o un detergente para la ropa, escuchamos torrentes de elogios de John o Mary Every-person.

La evidencia más convincente de la importancia de la similitud para determinar si imitaremos el comportamiento de otro proviene de la investigación científica. Se puede encontrar una ilustración especialmente adecuada en un estudio realizado hace varios años por psicólogos de la Universidad de Columbia. Los investigadores colocaron billeteras en el suelo en varios lugares del centro de Manhattan para observar qué sucedería cuando las encontraran. Todas las billeteras contenían \$2.00 en efectivo, un cheque de \$26.30 y diversa información que proporcionaba el nombre y la dirección del "propietario" de la billetera. Además de este material, la billetera también contenía una carta que dejaba en evidencia que la billetera se había perdido no una, sino dos veces. La carta fue escrita para el dueño de la billetera por un hombre que la había encontrado antes y cuya intención era devolverla. El buscador indicó en su carta que estaba feliz de ayudar y que la oportunidad de ser útil de esta manera lo había hecho sentir bien.

Era evidente para cualquiera que encontrara una de estas billeteras que este individuo bien intencionado había perdido la billetera en el camino hacia el buzón: la billetera estaba envuelta en un sobre dirigido al propietario. Los investigadores querían saber cuántas personas que encontraran una billetera de este tipo seguirían el ejemplo del primer buscador y la enviarían por correo, intacta, al propietario original. Sin embargo, antes de dejar caer las billeteras, los investigadores variaron una característica de la carta que contenía. Algunas de las cartas fueron escritas en inglés estándar por lo que parecía ser un aver

108 / Influencia

era estadounidense, mientras que las otras cartas fueron escritas en un inglés entrecortado por el primer buscador, quien se identificó como un extranjero recién llegado. En otras palabras, la carta describía a la persona que había encontrado inicialmente la billetera y había tratado de devolverla como similar o diferente a la mayoría de los estadounidenses.

La pregunta interesante era si los habitantes de Manhattan que encontraron la billetera y la carta estarían más influenciados para enviar la billetera si el primer hombre que había intentado hacerlo era similar a ellos. La respuesta fue clara: solo se devolvió el 33 por ciento de las billeteras cuando se consideró que el primer buscador era diferente, pero se devolvió el 70 por ciento cuando se pensó que era un otro similar. Estos resultados sugieren una importante matización del principio de prueba social. Usaremos las acciones de otros para decidir sobre el comportamiento adecuado para nosotros, *especialmente cuando vemos a esos otros como similares a nosotros*.

Esta tendencia se aplica no solo a los adultos sino también a los niños. Los investigadores de la salud han encontrado, por ejemplo, que un programa antitabaco basado en la escuela tuvo efectos duraderos solo cuando utilizó a líderes de compañeros de la misma edad como maestros. Otro estudio encontró que los niños que vieron una película que mostraba la visita positiva de un niño al dentista redujeron sus propias ansiedades dentales principalmente cuando tenían la misma edad que el niño en la película. Ojalá hubiera sabido acerca de este segundo estudio cuando, unos años antes de su publicación, estaba tratando de reducir un tipo diferente de ansiedad en mi hijo, Chris.

Vivo en Arizona, donde abundan las piscinas en los patios traseros. Una consecuencia lamentable es que todos los años varios niños pequeños se ahogan después de caer en una piscina desatendida. Por lo tanto, estaba decidido a enseñarle a Chris a nadar a una edad temprana. El problema no era que le tuviera miedo al agua. Le encantó. Pero no se metía en la piscina sin usar su cámara de aire inflable de plástico, sin importar cuánto intentara persuadirlo, hablar o avergonzarlo para que no lo hiciera. Después de no llegar a ninguna parte durante dos meses, contraté a alguien que me ayudara: un estudiante de posgrado mío, un antiguo socorrista corpulento y fornido que una vez había trabajado como instructor de natación. Fracasó tan totalmente como yo. No pudo persuadir a Chris para que intentara siquiera una brazada fuera de su anillo de plástico.

Por esa época, Chris asistía a un campamento diurno que ofrecía una serie de actividades a sus miembros, incluido el uso de una gran piscina, que evitaba escrupulosamente. Un día, poco después del fiasco de los estudiantes de posgrado, fui a buscar a Chris al campamento un poco temprano y, con la boca abierta, lo vi correr por el trampolín y saltar al centro de la parte más profunda de la piscina. Presa del pánico, comencé a quitarme los zapatos para saltar a su rescate cuando lo vi subir a la superficie y remar con seguridad hacia el borde de la piscina, donde corrí, con los zapatos en la mano, para encontrarlo.

"Chris, puedes nadar", le dije con entusiasmo. "¡Puedes nadar!"

"Sí", respondió casualmente, "hoy aprendí cómo hacerlo".

"¡Esto es genial! Esto es fantástico", balbuceé, gesticulando ampliamente para transmitir mi entusiasmo. "Pero, ¿cómo es que no necesitabas tu anillo de plástico hoy?"

Pareciendo algo avergonzado porque su padre parecía estar delirando mientras inexplicablemente empapaba sus calcetines en un pequeño charco y agitaba sus zapatos, Chris explicó: "Bueno, yo tengo tres años y Tommy tiene tres años. Y Tommy puede nadar sin anillo, lo que significa que yo también puedo".

Podría haberme pateado a mí mismo. Por supuesto, sería *en el pequeño Tommy*, no en un estudiante graduado de seis pies y dos pulgadas, a quien Chris buscaría la información más relevante sobre lo que podría o debería hacer. Si hubiera pensado más en resolver el problema de natación de Chris, podría haber empleado el buen ejemplo de Tommy antes y, tal vez, haberme ahorrado un par de meses frustrantes. Podría simplemente haber notado en el campamento diurno que Tommy era nadador y luego arreglar con sus padres que los niños pasaran una tarde de fin de semana nadando en nuestra piscina. Supongo que el anillo de plástico de Chris habría sido abandonado al final del día.¹¹

Cualquier factor que pueda estimular al 70 por ciento de los neoyorquinos a devolver una billetera (o que pueda reducir la probabilidad de que los niños comiencen a fumar o teman una visita al dentista) debe considerarse impresionante. Sin embargo, los hallazgos de investigaciones de este tipo ofrecen solo un indicio del inmenso impacto que la conducta de otros similares tiene en el comportamiento humano. Existen otros ejemplos más poderosos. En mi opinión, la ilustración más reveladora de este impacto comienza con una estadística aparentemente sin sentido: después de que un suicidio ha sido noticia de primera plana, los aviones (aviones privados, jets corporativos, aviones comerciales) comienzan a caer del cielo a un ritmo alarmante.

Por ejemplo, se ha demostrado que inmediatamente después de ciertos tipos de historias de suicidio muy publicitadas, ¡la cantidad de personas que mueren en accidentes de aviones comerciales aumenta en un 1,000 por ciento! Aún más alarmante: el aumento no se limita a las muertes en aviones. El número de las muertes automovilísticas también se dispara.¹² ¿Qué podría ser el responsable?

Inmediatamente surge una explicación: las mismas condiciones sociales que hacen que algunas personas se suiciden hacen que otras mueran accidentalmente. Por ejemplo, ciertas personas, las propensas al suicidio, pueden reaccionar ante eventos sociales estresantes (recesión económica, índices de delincuencia en aumento, tensiones internacionales) poniendo fin a todo. Pero otros reaccionarán de manera diferente a estos mismos eventos; pueden enfadarse, impacientarse, ponerse nerviosos o distraerse. En la medida en que tales personas operen (o presten servicios) a la

110 / Influencia

automóviles y aviones de nuestra sociedad, los vehículos serán menos seguros y, en consecuencia, veremos un fuerte aumento en el número de automóviles y muertes aéreas.

De acuerdo con esta interpretación de "condiciones sociales", entonces, algunos de los mismos factores sociales que causan muertes intencionales también causan muertes accidentales, y es por eso que encontramos una conexión tan fuerte entre historias de suicidio y accidentes fatales. Pero otra estadística fascinante indica que esta no es la explicación correcta: los accidentes fatales aumentan dramáticamente solo en aquellas regiones donde el suicidio ha sido muy publicitado. Otros lugares, existentes en condiciones sociales similares, cuyas los periódicos *no* han publicado la historia, no han mostrado nada comparable saltar en tales fatalidades. Además, dentro de aquellas áreas donde se ha asignado espacio a los periódicos, cuanto mayor sea la publicidad dada al suicidio, mayor ha sido el aumento de los accidentes posteriores. Por lo tanto, no es algo conjunto de eventos sociales comunes que estimulan los suicidios por un lado, y accidentes fatales por el otro. En cambio, es la historia de suicidio publicitada. misma que produce los accidentes automovilísticos y aéreos.

Para explicar la fuerte asociación entre la publicidad de historias de suicidio y accidentes posteriores, se ha sugerido una cuenta de "duelo". Porque, se ha argumentado, los suicidios de primera plana a menudo involucran a conocidos y figuras públicas respetadas, tal vez sus muertes altamente publicitadas arrojar a muchas personas a estados de conmoción tristeza. Aturdidos y preocupados, estos individuos se vuelven descuidados con los automóviles y los aviones. los consecuencia es el fuerte aumento de los accidentes mortales que implican tales vehículos que vemos después de las historias de suicidio de primera plana. Si bien la teoría de los bienes puede dar cuenta de la conexión entre el grado de publicidad dada una historia y las subsiguientes muertes por accidentes—cuanto más personas que se enteran del suicidio, el mayor número de dolientes y habrá individuos descuidados, no puede explicar otro sorprendente Hecho: artículos periodísticos que informan sobre víctimas de suicidio que murieron solas producir un aumento en la frecuencia de naufragios de una sola fatalidad solamente, mientras que las historias que informan sobre incidentes de suicidio más asesinato producen un aumento en los accidentes de fatalidad múltiple solamente. El duelo simple podría no causar tal patrón.

La influencia de las historias de suicidio en los accidentes automovilísticos y aéreos, entonces, es fantásticamente específico. Historias de puros suicidios, en las que solo una persona muere, generar naufragios en los que muere una sola persona; las historias de combinaciones de asesinatos suicidas, en las que hay múltiples muertes, generan pecios en los que hay múltiples muertos. Si ni las "condiciones sociales" ni el "duelo" dan cuenta de esta desconcertante serie de hechos, lo que ¿pueden? Hay un sociólogo en la Universidad de California en San Diego que cree haber encontrado la respuesta. Su nombre es David Phillips, y señala con un dedo convincente algo llamado el "efecto Werther".

La historia del efecto Werther es a la vez escalofriante e intrigante. Hace más de dos siglos, el gran hombre de la literatura alemana, Johann von Goethe, publicó una novela titulada *Die Leiden des jungen Werthers* (*Las penas del joven Werther*). El libro, en el que el héroe, llamado Werther, se suicida, tuvo un impacto notable. No solo le dio fama inmediata a Goethe, sino que también provocó una ola de suicidios emulativos en toda Europa. Este efecto fue tan poderoso que las autoridades de varios países prohibieron la novela.

El propio trabajo del profesor Phillips ha rastreado el efecto Werther hasta los tiempos modernos. Su investigación ha demostrado que inmediatamente después de una historia de suicidio en primera plana, la tasa de suicidios aumenta dramáticamente en aquellas áreas geográficas donde la historia ha sido muy publicitada. Es el argumento de Phillips que ciertas personas con problemas que leen sobre la muerte autoinfligida de otra persona se suicidan por imitación. En una morbosa ilustración del principio de la prueba social, estas personas deciden cómo deben actuar sobre la base de cómo ha actuado otra persona con problemas.

Phillips obtuvo su evidencia del efecto Werther moderno al examinar las estadísticas de suicidio en los Estados Unidos entre 1947 y 1968. Descubrió que dentro de los dos meses posteriores a cada historia de suicidio de primera plana, un promedio de cincuenta y ocho personas más de lo habitual se suicidaron. En cierto sentido, cada historia de suicidio mató a cincuenta y ocho personas que, de otro modo, habrían seguido viviendo. Phillips también descubrió que esta tendencia de los suicidios a engendrar suicidios ocurría principalmente en aquellas partes del país donde el primer suicidio era muy publicitado y que cuanto mayor era la publicidad dada al primer suicidio, mayor era el número de suicidios posteriores.

Si los hechos que rodean al efecto Werther le parecen sospechosamente similares a los que rodean la influencia de las historias de suicidio en las muertes aéreas y de tráfico, las similitudes tampoco se le han escapado al profesor Phillips. De hecho, sostiene que todas las muertes en exceso después de un incidente de suicidio de primera plana se pueden explicar como la misma cosa: suicidios por imitación. Al enterarse del suicidio de otra persona, un número incómodamente grande de personas decide que el suicidio también es una acción apropiada para ellos. Algunas de estas personas luego proceden a cometer el acto de una manera directa y sin rodeos, lo que hace que la tasa de suicidios aumente.

Otros, sin embargo, son menos directos. Por cualquiera de varias razones, para proteger su reputación, evitar la vergüenza y el dolor de sus familias, permitir que sus dependientes cobren las pólizas de seguro, no quieren que parezca que se han suicidado. Preferirían parecer haber muerto accidentalmente. Entonces, intencional pero furtivamente, causan el accidente de un automóvil o un avión que están operando o simplemente viajando. Esto podría lograrse en una variedad de formas que suenan demasiado familiares. un comerciante

112 / Influencia

el piloto de una aerolínea comercial podía hundir el morro de la aeronave en un punto crucial del despegue o podía aterrizar inexplicablemente en una pista ya ocupada en contra de las instrucciones de la torre de control; el conductor de un automóvil podría desviarse repentinamente hacia un árbol o hacia el tráfico que se aproxima; un pasajero en un automóvil o jet corporativo podría incapacitar al operador y provocar un accidente mortal; el piloto de un avión privado podría, a pesar de todas las advertencias por radio, chocar contra otro avión. Por lo tanto, el aumento alarmante en las muertes por choques que encontramos después de los suicidios de primera plana es, según el Dr.

Phillips, muy probablemente debido al efecto Werther aplicado en secreto.

Considero esta idea brillante. Primero, explica todos los datos perfectamente. Si estos naufragios son realmente casos ocultos de suicidio imitativo, tiene sentido que veamos un aumento en los naufragios después de que aparecen las historias de suicidio. Y tiene sentido que el mayor aumento de accidentes ocurra después de las historias de suicidio que han sido más publicitadas y que, en consecuencia, han llegado a la mayoría de las personas. Y tiene sentido que la cantidad de choques aumente considerablemente solo en aquellas áreas geográficas donde se publicaron las historias de suicidio. E incluso tiene sentido que los suicidios de una sola víctima solo conduzcan a choques con una sola víctima, mientras que los incidentes de suicidio con múltiples víctimas solo deban conducir a accidentes con múltiples víctimas. La imitación es la clave.

Pero hay una segunda característica valiosa de la intuición de Phillips. No solo nos permite explicar los hechos existentes, sino que también nos permite predecir nuevos hechos que nunca antes se habían descubierto. Por ejemplo, si los choques anormalmente frecuentes que siguen a los suicidios publicitados se deben genuinamente a acciones imitativas en lugar de accidentales, deberían ser más mortales como resultado. Es decir, las personas que intentan suicidarse probablemente se las arreglarán (con un pie en el acelerador en lugar del freno, con la nariz del avión hacia abajo en lugar de hacia arriba) para que el impacto sea lo más letal posible. La consecuencia debe ser una muerte rápida y segura. Cuando Phillips examinó los registros para verificar esta predicción, descubrió que el número promedio de personas que mueren en un accidente fatal de un avión comercial es más de tres veces mayor si el accidente ocurrió una semana después de una historia de suicidio en primera plana que si fue sucedido una semana antes. Un fenómeno similar se puede encontrar en las estadísticas de tráfico, donde hay evidencia de la eficacia letal de los accidentes automovilísticos posteriores a la historia del suicidio.

Las víctimas de accidentes automovilísticos fatales que siguen a historias de suicidio de primera plana mueren cuatro veces más rápido de lo normal.

Otra predicción fascinante surge de la idea de Phillips. Si el aumento de los accidentes después de las historias de suicidio realmente representa un conjunto de muertes por imitación, entonces es más probable que los imitadores copien los suicidios de personas que son similares a ellos. El principio de la prueba social establece que usamos información sobre cómo se han comportado los demás para ayudarnos a determinar la conducta adecuada para nosotros mismos. Pero como la billetera caída

El experimento mostró que estamos más influenciados de esta manera por las acciones de otros como nosotros.

Por lo tanto, razonó Phillips, si el principio de la prueba social está detrás del fenómeno, debería haber una clara similitud entre la víctima del suicidio tan publicitado y los que causan los naufragios posteriores. Al darse cuenta de que la prueba más clara de esta posibilidad vendría de los registros de accidentes automovilísticos que involucran un solo automóvil y un conductor solitario, Phillips comparó la edad de la víctima de la historia del suicidio con las edades de los conductores solitarios que murieron en accidentes automovilísticos individuales inmediatamente después. la historia apareció impresa. Una vez más, las predicciones fueron sorprendentemente precisas: cuando el periódico detalló el suicidio de una persona joven, fueron los conductores jóvenes quienes luego apilaron sus autos contra árboles, postes y terraplenes con resultados fatales; pero cuando la noticia se refería al suicidio de una persona mayor, los conductores mayores morían en esos accidentes.

Esta última estadística es la trituradora para mí. Me quedo totalmente convencido y, a la vez, totalmente asombrado por ello. Evidentemente, el principio de la prueba social es tan amplio y poderoso que su dominio se extiende a la decisión fundamental de vida o muerte. Los hallazgos del profesor Phillips me han persuadido de una preocupante tendencia de la publicidad del suicidio a motivar a ciertas personas que son similares a la víctima a suicidarse, porque ahora encuentran más legítima la idea del suicidio.

Verdaderamente aterradores son los datos que indican que muchas personas inocentes mueren en el trato. Un vistazo a los gráficos que documentan el innegable aumento de las muertes en el tráfico y en el aire después de los suicidios publicitados, especialmente aquellos que involucran asesinatos, es suficiente para causar preocupación por la propia seguridad. Estas estadísticas me han afectado lo suficiente como para comenzar a tomar nota de las historias de suicidio de primera plana y cambiar mi comportamiento en el período posterior a su aparición. Intento ser especialmente cauteloso al volante de mi coche. Soy reactivo a realizar viajes prolongados que requieran muchos viajes aéreos. Si debo volar durante dicho período, compro una cantidad de seguro de vuelo sustancialmente mayor de la que compraría normalmente. El Dr. Phillips nos ha hecho un servicio al demostrar que las probabilidades de supervivencia cuando viajamos cambian considerablemente durante un tiempo después de la publicación de ciertos tipos de historias de suicidio en primera plana. Parecería prudente jugar esas probabilidades.

Como si las características aterradoras de los datos de suicidio de Phillips no fueran suficientes, su investigación posterior trae más motivos de alarma: los homicidios en este país tienen un carácter imitador estimulado después de actos de violencia muy publicitados. Las peleas de premios por el campeonato de peso pesado que reciben cobertura en las noticias nocturnas de la red parecen producir aumentos medibles en la tasa de homicidios de EE. UU. Este análisis de las peleas de campeonato de peso pesado (entre 1973 y 1978) es quizás más convincente en su demostración de la naturaleza notablemente específica de la imitación.

114 / Influencia

agresión que se genera. Cuando un peleador negro perdía un partido de este tipo, la tasa de homicidios durante los siguientes diez días aumentó significativamente para las víctimas jóvenes negras pero no para los jóvenes blancos. Por otro lado, cuando un boxeador blanco perdía un partido, eran los jóvenes blancos, pero no los jóvenes negros, los que morían con más frecuencia en los siguientes diez días.¹⁴ Cuando estos resultados se combinan con los hallazgos paralelos en los datos de suicidio de Phillips, se está claro que la agresión ampliamente publicitada tiene la desagradable tendencia de extenderse a víctimas similares, sin importar si la agresión se inflige a uno mismo o a otro.

Un trabajo como el del Dr. Phillips nos ayuda a apreciar la impresionante influencia del comportamiento de otros similares. Una vez que se reconoce la enormidad de esa fuerza, es posible comprender quizás el acto de sumisión más espectacular de nuestro tiempo: el suicidio masivo en Jonestown, Guyana. Ciertas características cruciales de ese evento merecen revisión.

El Templo del Pueblo era una organización similar a un culto que comenzó en San Francisco y atrajo a sus reclutas entre los pobres de esa ciudad. En 1977, el reverendo Jim Jones, quien era el líder político, social y espiritual indiscutible del grupo, se mudó con él a la mayor parte de los miembros a un asentamiento en la jungla en Guyana, América del Sur. Allí, el Templo del Pueblo existió en relativa oscuridad hasta el 18 de noviembre de 1978, cuando cuatro hombres de un partido de investigación dirigido por el congresista Leo J. Ryan fueron asesinados cuando intentaban salir de Jonestown en avión. Convencido de que sería arrestado e implicado en los asesinatos y que el resultado sería la desaparición del Templo del Pueblo, Jones buscó controlar el final del Templo a su manera. Reunió a toda la comunidad a su alrededor y emitió un llamado a la muerte de cada persona en un acto unificado de autodestrucción.

La primera respuesta fue la de una joven que se acercó tranquilamente a la ahora famosa tina de veneno con sabor a fresa, le administró una dosis a su bebé, otra a sí misma, y luego se sentó en un campo, donde ella y su hijo murieron en convulsiones en cuatro minutos.

Otros siguieron constantemente a su vez. Aunque un puñado de habitantes de Jonestown escapó en lugar de obedecer y se informa que algunos otros se resistieron, los sobrevivientes afirman que la gran mayoría de las 910 personas que murieron lo hicieron de manera ordenada y deliberada.

La noticia del evento nos impactó. Los medios de difusión y los periódicos proporcionaron un aluvión de informes, actualizaciones y análisis. Durante días, nuestras conversaciones estuvieron llenas del tema: "¿A cuántos han encontrado muertos ahora?". "Un tipo que escapó dice que estaban bebiendo el veneno como si estuvieran hipnotizados o algo así". "¿Qué estaban haciendo en América del Sur, de todos modos?" "Es tan difícil de creer. ¿Qué lo causó?"

Sí, "¿Qué lo causó?"—la pregunta crítica. ¿Cómo vamos a dar cuenta?

por el más asombroso de los actos dóciles? Se han ofrecido varias explicaciones. Algunos se han centrado en el carisma de Jim Jones, un hombre cuyo estilo le permitió ser amado como un salvador, confiado como un padre y tratado como un emperador. Otras explicaciones han apuntado al tipo de personas que se sintieron atraídas por el Templo del Pueblo. En su mayoría eran personas pobres y sin educación que estaban dispuestas a renunciar a sus libertades de pensamiento y acción por la seguridad de un lugar donde todas las decisiones se tomarían por ellos. Aún otras explicaciones han enfatizado la naturaleza cuasi-religiosa del Templo del Pueblo, en el cual la fe incuestionable en el líder del culto fue asignada como la más a

Sin duda, cada una de estas características de Jonestown tiene mérito para explicar lo que sucedió allí. Pero no los encuentro suficientes. Después de todo, el mundo abunda en cultos poblados por personas dependientes que están dirigidas por una figura carismática. Es más, nunca ha habido escasez de esta combinación de circunstancias en el pasado. Sin embargo, virtualmente en ninguna parte encontramos evidencia de un evento que se aproxime al incidente de Jonestown entre tales grupos. Debe haber algo más que este crítico.

Una pregunta especialmente reveladora nos da una pista: "Si la comunidad hubiera permanecido en San Francisco, ¿se habría obedecido la orden de suicidio del reverendo Jim Jones?". Una pregunta muy especulativa, sin duda, pero el experto más familiarizado con el Templo del Pueblo no tiene dudas sobre la respuesta. El Dr. Louis Jolyon West, presidente de psiquiatría y ciencias orales bioconductuales de UCLA y director de su unidad neuropsiquiátrica, es una autoridad en sectas que había observado el Templo del Pueblo durante ocho años antes de las muertes de Jonestown. Cuando lo entrevistaron inmediatamente después, hizo lo que me parece una declaración extraordinariamente instructiva: "Esto no habría sucedido en California. Pero vivían en total alienación del resto del mundo en una situación selvática en un país hostil".

Aunque perdido en el torbellino de comentarios que siguió a la tragedia, la observación del Dr. West, junto con lo que sabemos sobre el principio de la prueba social, me parece bastante importante para una comprensión satisfactoria de los suicidios dóciles. En mi opinión, el único acto en la historia del Templo del Pueblo que más contribuyó a que los miembros obedecieran sin pensar ese día ocurrió un año antes con la reubicación del Templo en un país selvático de costumbres desconocidas y gente extraña. Si vamos a creer las historias del genio malévolo de Jim Jones, se dio cuenta completamente del impacto psicológico masivo que tal movimiento tendría en sus seguidores. De repente, se encontraron en un lugar del que no sabían nada. América del Sur, y las selvas tropicales de Guyana, en especial, no se parecían a nada que hubieran experimentado en San Francisco.

116 / Influencia

El país —tanto físico como social— en el que fueron arrojados debe haber parecido terriblemente incierto.

Ah, la incertidumbre, la mano derecha del principio de la prueba social. Ya hemos visto que cuando las personas no están seguras, buscan las acciones de los demás para guiar sus propias acciones. Entonces, en el entorno extranjero de Guyana, los miembros del Templo estaban muy dispuestos a seguir el ejemplo de los demás. Pero como también hemos visto, son otros de un tipo especial cuyo comportamiento será seguido más incondicionalmente: otros similares. Y ahí radica la terrible belleza de la estrategia de reubicación del reverendo Jim Jones. En un país como Guyana, no había otros similares para un residente de Jonestown sino la propia gente de Jonestown.

Lo que era correcto para un miembro de la comunidad estaba determinado en un grado desproporcionado por lo que otros miembros de la comunidad, fuertemente influenciados por Jones, hacían y creían. Visto así, parece más comprensible el terrible orden, la falta de pánico, la sensación de calma con la que estas personas se trasladaron a la tina del veneno ya la muerte. Jones no los había hipnotizado; estaban convencidos —en parte por él pero, lo que es más importante, también por el principio de la prueba social— de que el suicidio era una conducta correcta. La incertidumbre que seguramente sintieron al escuchar por primera vez la orden de muerte debe haberlos hecho mirar a quienes los rodeaban en busca de una definición de la respuesta apropiada. Vale la pena señalar particularmente que encontraron dos piezas impresionantes de evidencia social, cada una apuntando en la misma dirección.

El primero fue el conjunto inicial de sus compatriotas, que rápidamente y de buen grado tomaron las pociones de veneno. Siempre habrá unos pocos individuos obedientes fanáticamente en cualquier grupo dominado por un líder fuerte. Es difícil saber si, en este caso, habían recibido instrucciones especiales de antemano para que sirvieran de ejemplo o si eran, naturalmente, los que más cumplían con los deseos de Jones. No importa; el efecto psicológico de las acciones de esos individuos debe haber sido potente. Si los suicidios de otras personas similares en las noticias pueden influir en completos extraños para que se suiciden, imagínense lo enormemente más convincente que sería tal acto cuando lo realizaran sin vacilación los vecinos de uno en un lugar como Jonestown.

La segunda fuente de evidencia social provino de las reacciones de la propia multitud. Dadas las condiciones, sospecho que lo que ocurrió fue un ejemplo a gran escala del fenómeno de la ignorancia pluralista que con frecuencia infecta a los espectadores en las emergencias. Cada Jonestowner observó las acciones de los individuos circundantes para evaluar la situación y, encontrando una aparente calma porque todos los demás también estaban evaluando subrepticamente en lugar de reaccionar, "aprendieron" que tomar turnos con paciencia era el comportamiento correcto. Se esperaba que tal evidencia social malinterpretada, pero no obstante convincente, resultara precisamente en la espantosa

compostura de la asamblea que esperó en los trópicos de Guyana para muerte profesional.

Desde mi perspectiva, la mayoría de los intentos de analizar el incidente de Jonestown se han centrado demasiado en las cualidades personales de Jim Jones. Aunque sin duda era un hombre de un dinamismo excepcional, me parece que el poder que ejercía no provenía tanto de su notable estilo personal como de su comprensión de los principios psicológicos fundamentales.

Su verdadero genio como líder fue su comprensión de las limitaciones del liderazgo individual. Ningún líder puede aspirar a persuadir, con regularidad y por sí solo, a todos los miembros del grupo. Sin embargo, un líder enérgico puede razonablemente esperar persuadir a una proporción considerable de los miembros del grupo. Luego, la información en bruto de que se ha convencido a un número sustancial de miembros del grupo puede, por sí sola, convencer al resto. Así, los líderes más influyentes son aquellos que saben cómo organizar las condiciones del grupo para permitir que el principio de la prueba social funcione al máximo a su favor.

Es en esto en lo que Jones parece haberse inspirado. Su golpe maestro fue la decisión de trasladar a la comunidad del Templo del Pueblo desde sus raíces en la zona urbana de San Francisco a la lejanía de la América del Sur ecuatorial, donde las condiciones de incertidumbre y similitud exclusiva harían que el principio de la prueba social operara para él como tal vez en ningún otro lugar. Allí, un asentamiento de mil personas, demasiado grande para ser dominado persistentemente por la fuerza de la personalidad de un solo hombre, podía convertirse de un grupo de seguidores en un *rebaño*. Como saben desde hace tiempo los operadores de mataderos, la mentalidad de rebaño hace que sea fácil de manejar. Simplemente haga que algunos miembros se muevan en la dirección deseada y los demás, respondiendo no tanto al animal líder como a los que los rodean inmediatamente, seguirán pacífica y mecánicamente. Los poderes del asombroso Reverendo Jim Jones, entonces, probablemente se entiendan mejor no en términos de su estilo dramático personal, sino en su profundo conocimiento del arte del jujitsu social.

COMO DECIR NO

Este capítulo comenzó con un relato de la práctica relativamente inofensiva del seguimiento de la risa y pasó a historias de asesinato y suicidio, todo explicado por el principio de la prueba social. ¿Cómo podemos esperar defendernos contra un arma de influencia que impregna una gama tan amplia de comportamiento? La dificultad se ve agravada por la comprensión de que la mayoría de las veces no queremos protegernos de la información que proporciona la prueba social. La evidencia que ofrece sobre cómo debemos actuar suele ser válida y valiosa. Con él podemos navegar con confianza a través de un

118 / Influenza

multitud de decisiones sin tener que investigar personalmente los detalles pros y contras de cada uno.

En este sentido, el principio de la prueba social nos dota de un maravilloso tipo de dispositivo de piloto automático no muy diferente al que se encuentra a bordo de la mayoría de los aviones.

Sin embargo, existen problemas ocasionales pero reales con los pilotos automáticos. Esos problemas aparecen cada vez que la información de vuelo bloqueada en el mecanismo de control está mal. En estos casos, seremos llevados por supuesto. Dependiendo del tamaño del error, las consecuencias pueden ser severo. Pero, debido a que el piloto automático proporcionado por el principio de la prueba social es más a menudo un aliado que un enemigo, no se puede esperar querer simplemente desconectarlo. Así, nos enfrentamos a un problema clásico: cómo hacer uso de un equipo que al mismo tiempo beneficia y pone en peligro nuestro bienestar.

Afortunadamente, hay una salida al dilema. Debido a que las desventajas de los pilotos automáticos surgen principalmente cuando se han introducido datos incorrectos. poner en el sistema de control, nuestra mejor defensa contra estas desventajas es reconocer cuando los datos son erróneos. Si podemos llegar a ser sensibles a situaciones en las que el piloto automático de prueba social está funcionando con información inexacta, podemos desconectar el mecanismo y agarrar los controles cuando lo necesitamos.

Hay dos tipos de situaciones en las que los datos incorrectos provocan la principio de prueba social para darnos malos consejos. La primera ocurre cuando la evidencia social ha sido falsificada deliberadamente. Invariablemente, estas situaciones son fabricadas por explotadores con la intención de crear la *impresión* (al diablo con la realidad) de que una multitud está actuando de la misma manera que los demás. los explotadores quieren que realicemos. La risa enlatada de la comedia televisiva muestra, que ya hemos discutido, es una variedad de datos falsos de este tipo Pero hay mucho más; y gran parte de la falsedad es sorprendentemente obvio.

Por ejemplo, las respuestas enlatadas no son exclusivas de los medios electrónicos. o incluso a la era electrónica. De hecho, la explotación con mano dura de el principio de la prueba social se puede rastrear a través de la historia de uno de nuestras formas de arte más venerables: la gran ópera. Este es el fenómeno llamado *claquing*, que se dice que fue iniciado en 1820 por un par de habituales de la ópera de París llamados Sauton y Porcher. Los hombres eran más que los aficionados a la ópera, sin embargo. Eran empresarios cuyo producto eran los aplausos.

Organizados bajo el título *The Assurance of Dramatic Success*, ellos se alquilaron a sí mismos y a sus empleados a cantantes y directores de ópera que deseaba estar seguro de una respuesta apreciativa de la audiencia. Tan efectivos fueron para estimular una reacción genuina de la audiencia con su reacciones amañadas que antes de largas claque (que generalmente consisten en un plomo

er—chef de claque—y varios claqueurs individuales) se había convertido en una tradición establecida y persistente en todo el mundo de la ópera. Como señala el historiador de la música Robert Sabin, “Para 1830, la claque era una institución en pleno florecimiento, reuniendo durante el día, aplaudiendo por la noche, todo al aire libre.... Pero es muy probable que ni Sauton, ni su aliado Porcher, tuvieran idea de hasta qué punto su esquema de aplausos pagados sería adoptado y aplicado dondequiera que se cante ópera.”¹⁵

A medida que crecía y se desarrollaba el claquing, sus practicantes ofrecían una variedad de estilos y puntos fuertes. De la misma manera que los productores de pistas de risa pueden contratar a personas que se destacan en risitas, risitas o carcajadas, las claques engendraron a sus propios especialistas: la *pleureuse*, elegida por su capacidad para llorar en el momento justo; el *bisseur*, que gritaba “*bis*” (*repetir*) y “*encore*” en tonos extáticos; y en parentesco directo con la pista de risa de hoy en día, el *rieur*, seleccionado por la cualidad contagiosa de su risa.

Sin embargo, para nuestros propósitos, el paralelo más instructivo con las formas modernas de respuesta enlatada es el carácter conspicuo de la falsificación. No se vio ninguna necesidad especial de disfrazar o variar la claque, que a menudo se sentaba en los mismos asientos, actuación tras actuación, año tras año, dirigida por un *chef de claque* dos décadas en su cargo. Incluso las transacciones monetarias no estaban ocultas al público. De hecho, cien años después del nacimiento del claquing, un lector del *London Musical Times* podía escanear las tarifas anunciadas de los *claqueurs italianos*. Ya sea en el mundo de *Rigoletto* o en el de *La isla de Gilligan*, las audiencias han sido completamente manipuladas con éxito por aquellos que usan evidencia social, incluso cuando esa evidencia ha sido falsificada abiertamente.

Por aplausos a la entrada, si es un caballero 25 liras
Por aplausos a la entrada, si una dama 15 liras
Aplausos ordinarios durante la función, cada 10 liras
Aplausos insistentes durante la función, cada 15 liras
Aplausos aún más insistentes 17 liras Por interrupciones
con “¡Bene!” o “¡Bravo!” 5 liras Por un “Bis” a cualquier
costo 50 liras Entusiasmo salvaje—Una suma especial a
convenir

FIGURA 4-5

Tarifas anunciadas de la claque italiana

Desde el “aplausos ordinarios” hasta el “entusiasmo salvaje”, los claqueurs ofrecieron sus servicios de una manera audazmente pública, en este caso, en un

120 / Influencia

periódico leído por muchos de los miembros de la audiencia que esperaban influenciar. Claque, zumbido.

Lo que Sauton y Porcher se dieron cuenta acerca de la forma mecánica en que nos atenemos al principio de la prueba social también lo entienden una variedad de explotadores de hoy. No ven la necesidad de ocultar la naturaleza fabricada de la evidencia social que brindan; sea testigo de la calidad de aficionado de la pista de risa promedio de la televisión. Parecen casi presumidos al reconocer nuestra situación: o debemos permitir que nos engañen o debemos abandonar los preciosos pilotos automáticos que nos hacen tan vulnerables a sus trucos. Pero en su certeza de que nos tienen atrapados, tales explotadores han cometido un error crucial. La laxitud con la que construyen evidencia social falsa nos brinda una forma de contraatacar.

Debido a que los pilotos automáticos pueden activarse y desactivarse a voluntad, podemos navegar confiando en el curso dirigido por el principio de prueba social *hasta* que reconozcamos que se está utilizando un dato inexacto. Luego podemos tomar los controles, hacer las correcciones necesarias para la desinformación y restablecer el piloto automático. La transparencia de la prueba social amañada que recibimos en estos días nos brinda exactamente la pista que necesitamos para saber cuándo realizar esta simple maniobra. Sin más costo que un poco de vigilancia para evidencia social claramente falsificada, entonces, podemos protegernos muy bien.

Tomemos un ejemplo. Un poco antes, notamos la proliferación de anuncios de personas promedio en la calle, en los que un número de personas comunes hablan con entusiasmo de un producto, a menudo sin saber que sus palabras están siendo grabadas. Como era de esperar de acuerdo con el principio de la prueba social, estos testimonios de "personas promedio como tú y yo" son campañas publicitarias bastante efectivas. Siempre han incluido un tipo de distorsión relativamente sutil: solo escuchamos de aquellos a quienes les gusta el producto; como resultado, obtenemos una imagen comprensiblemente sesgada de la cantidad de apoyo social que recibe. Más recientemente, sin embargo, un Se ha introducido un tipo de falsificación más crudo y poco ético.

Los productores comerciales a menudo no se molestan en obtener testimonios genuinos. Simplemente contratan actores para que desempeñen los papeles de personas promedio que testifican de manera improvisada ante un entrevistador. Es increíble lo calvo enfrentado a estos comerciales de "entrevistas no ensayadas". Las situaciones obviamente están escenificados, los participantes son claramente actores y el diálogo está inequívocamente preescrito.

david barry

Servicio de noticias Knight Ridder

Recientemente estaba viendo la televisión y apareció un comercial y el locutor, en un tono de voz generalmente reservado para los principales desarrollos en

del Golfo Pérsico, dijo: "¡Ahora los consumidores pueden hacerle preguntas a Angela Lansbury sobre Bufferin!".

Como ser humano normal, la reacción natural a este anuncio es: "¿Eh?"

Significado: "¿Qué tiene que ver Angela Lansbury con Bufferin?" Pero este comercial presentaba a varios consumidores que aparentemente habían sido detenidos al azar en la calle, y *cada uno de ellos tenía una pregunta para Angela Lansbury sobre Bufferin*. Básicamente, lo que preguntaron fue: "Señorita Lansbury, ¿es Bufferin un buen producto que debo comprar o qué?"

Estos consumidores parecían muy serios. Era como si hubieran estado dando vueltas durante meses retorciéndose las manos y diciendo: "¡Tengo una pregunta sobre Bufferin! ¡Si tan solo pudiera preguntarle a Angela Lansbury!"

Lo que estamos viendo aquí es otro ejemplo más de un problema que empeora y que se ha barrido debajo de la alfombra durante demasiado tiempo en esta nación: la invasión de Consumers From Mars. Se *ven* como humanos, pero no *actúan* como humanos, y están tomando el control.

FIGURA 4-6

Simplemente su marciano promedio en la calle

Aparentemente, no estoy solo al notar la cantidad de anuncios testimoniales "no ensayados" descaradamente falsos en estos días. El humorista Dave Barry también ha registrado su prevalencia y ha etiquetado a sus habitantes como Consumidores de Marte, que es un término que me gusta.

e incluso he comenzado a usarme a mí mismo. Me ayuda a recordar que, en cuanto a mis hábitos de compra, debo asegurarme de ignorar los gustos de estas personas que, después de todo, vienen de otro planeta que yo.

(SERVICIO DE NOTICIAS DE KNIGHT RIDDER)

Sé que cada vez que me encuentro con un intento de influencia de este tipo, se dispara en mí una especie de alarma con una directiva clara: *¡Atención! ¡Atención! Mala prueba social en esta situación. Desconecte temporalmente el piloto automático.* Es tan fácil de hacer. Solo tenemos que tomar una decisión consciente para estar alerta a las pruebas sociales falsificadas, y el presuntuoso exceso de confianza de los explotadores jugará directamente a nuestro favor. Podemos relajarnos hasta que se detecte su falsedad manifiesta, momento en el que podemos saltar.

Y debemos saltar con una venganza. Estoy hablando aquí de algo más que simplemente ignorar la desinformación, aunque esta táctica defensiva ciertamente es necesaria. Estoy hablando de un contraataque agresivo. Siempre que sea posible deberíamos picar a los responsables del aparejo.

122 / Influenza

de la evidencia social. No debemos comprar productos que aparezcan en comerciales falsos de "entrevistas no ensayadas". Además, cada fabricante de los artículos debe recibir una carta explicando nuestra respuesta y recomendándoles que suspendan el uso de la agencia de publicidad que produjo una presentación tan engañosa de su producto.

Por supuesto, no siempre queremos confiar en las acciones de los demás para dirigir nuestra conducta, especialmente en una situación lo suficientemente importante como para justificar nuestra investigación personal de los pros y los contras, o en la que somos expertos, pero sí queremos ser capaz de contar con el comportamiento de los demás como fuente de información válida en una gran variedad de entornos. Si, en tales escenarios, descubrimos que no podemos confiar en que la información sea válida porque alguien ha manipulado la evidencia, deberíamos estar listos para contraatacar. En tales casos, personalmente me siento impulsado por algo más que la aversión a ser engañado. Me eriza la idea de ser empujado a un rincón inaceptable por aquellos que socavarían uno de mis setos contra la sobrecarga de decisiones de la vida moderna. Y obtengo un sentido genuino de rectitud cuando arremeto cuando lo intentan. Si eres como yo, tú también deberías.

Además de los momentos en que la evidencia social se falsifica deliberadamente, hay otro momento en que el principio de la prueba social nos desviará regularmente. En tal caso, un error inocente y natural producirá una prueba social creciente que nos empujará a tomar la decisión incorrecta. El fenómeno de la ignorancia pluralista, en el que todos en una emergencia no ven motivo de alarma, es un ejemplo de este proceso. Sin embargo, la mejor ilustración que conozco proviene de la historia de uno de mis alumnos, que era patrullero de caminos.

Después de una sesión de clase en la que el tema de discusión fue el principio de la prueba social, se quedó a hablar conmigo. Dijo que ahora entendía la causa de un tipo de accidente de tránsito que siempre lo había desconcertado antes. El accidente generalmente ocurrió en la autopista de la ciudad durante la hora pico, cuando los automóviles en todos los carriles se movían de manera constante pero lenta. Los eventos que condujeron al accidente comenzarían cuando un par de automóviles, uno detrás del otro, comenzarían a señalar simultáneamente su intención de salir del carril en el que estaban y pasar al siguiente. En cuestión de segundos, una larga fila de conductores detrás de los dos primeros haría lo mismo, pensando que algo, un automóvil atascado o una barrera de construcción, estaba bloqueando el carril de adelante. Sería en esta aglomeración para abarrotar los espacios disponibles del carril de al lado que ocurría con frecuencia una colisión.

Lo extraño de todo, según el patrullero, era que muy a menudo no había ningún obstáculo que evitar en primer lugar, y en el momento del accidente, esto debería haber sido obvio para cualquiera. quien miraba Dijo que había presenciado más de una vez tales accidentes.

cuando había un camino visiblemente despejado frente al carril malogrado conmutadores

El relato del patrullero proporciona ciertas ideas sobre la forma en que respondemos a la prueba social. Primero, parece que asumimos que si muchas personas están haciendo lo mismo, deben saber algo que nosotros ignoramos. Especialmente cuando no estamos seguros, estamos dispuestos a depositar una enorme confianza en el conocimiento colectivo de la multitud. En segundo lugar, con bastante frecuencia la multitud se equivoca porque no actúa sobre la base de ninguna información superior, sino que ellos mismos reaccionan al principio de la prueba social.

Entonces, si un par de conductores de la autopista decidieron por coincidencia cambiar de carril en el mismo momento, los siguientes dos conductores podrían hacer lo mismo, suponiendo que los conductores delanteros hubieran detectado una obstrucción. La evidencia social resultante que confrontarían a los conductores detrás de este grupo sería potente: cuatro autos sucesivos, todos con sus señales de giro encendidas, tratando de pasar al siguiente carril. Se encenderían más luces de señalización. La prueba social sería innegable para entonces. Para los conductores de atrás, no podría haber dudas sobre la corrección de cambiar de carril: "Todos los tipos que van adelante *deben* saber algo". Tan concentrados estarían en pasar al siguiente carril que, sin ni siquiera comprobar el verdadero estado de la carretera que tenían delante, los conductores iniciarían un asalto por los flancos a lo largo de la línea. Choque.

Aquí hay una lección: nunca se debe confiar plenamente en un dispositivo de piloto automático, como la prueba social; incluso cuando ningún saboteador ha introducido mala información en el mecanismo, a veces puede volverse loco por sí mismo. Necesitamos revisar la máquina de vez en cuando para asegurarnos de que no se haya desincronizado con las otras fuentes de evidencia en la situación: los hechos objetivos, nuestras experiencias previas, nuestros propios juicios.

Afortunadamente, esta precaución no requiere ni mucho esfuerzo ni mucho tiempo. Un rápido vistazo alrededor es todo lo que se necesita. Y esta pequeña precaución bien vale la pena. Las consecuencias de la confianza resuelta en la evidencia social pueden ser aterradoras.

Este aspecto del fenómeno de la prueba social siempre me recuerda la forma en que ciertas tribus indias (Blackfeet, Cree, Snake y Crow) solían cazar el búfalo norteamericano. Hay dos características de los búfalos que los hacen especialmente susceptibles a la evidencia social errónea. Primero, sus ojos están puestos en sus cabezas para que les sea más fácil ver hacia los lados que hacia el frente. En segundo lugar, cuando corren, como en una estampida, lo hacen con la cabeza baja para que no puedan ver por encima de la manada. Como resultado, los indios se dieron cuenta de que era posible matar a un tremendo número de búfalos haciendo que una manada corriera hacia un acantilado. Los animales, respondiendo a la estruendosa prueba social que los rodeaba, y sin mirar nunca hacia arriba para ver lo que les esperaba, hicieron el resto. uno asombrado

124 / Influencia

observador de tal cacería describió el resultado mortal de la confianza obsesiva del búfalo en el conocimiento colectivo.

De esta manera, era posible atraer a una manada hacia un precipicio y hacer que se precipitara en masa, siendo los líderes empujados por sus seguidores y todos los demás siguiéndolos por su propia voluntad.¹⁶ Ciertamente, un volador cuyo

avión está bloqueado en el piloto automático, sería prudente mirar de vez en cuando el panel de instrumentos y por la ventana. De la misma manera, debemos mirar hacia arriba y alrededor periódicamente cada vez que nos fijamos en la evidencia de la multitud. Sin esta simple salvaguarda contra la prueba social equivocada, nuestras perspectivas bien podrían ser paralelas a las de los que cambian de carril en las autopistas y el búfalo norteamericano: Crash.

INFORME DEL LECTOR

De un ex empleado de un hipódromo "Me di

cuenta de un método para falsificar evidencia social en beneficio propio mientras trabajaba en un hipódromo. Para reducir las probabilidades y ganar más dinero, algunos apostadores pueden persuadir al público para que apueste a los caballos malos.

"Las probabilidades en un hipódromo se basan en dónde se apuesta el dinero. Cuanto más dinero haya en un caballo, menores (mejores) serán las probabilidades. Mucha gente que juega a los caballos tiene sorprendentemente poco conocimiento de carreras o estrategia de apuestas. Por lo tanto, especialmente cuando no saben mucho sobre los caballos en una carrera en particular, muchas veces simplemente apostarán al favorito. Debido a que los tableros de totalizadores se muestran con probabilidades actualizadas, el público siempre puede saber quién es el favorito actual. El sistema que un gran apostador puede usar para modificar las probabilidades es bastante simple. El chico tiene en mente un caballo que siente que tiene buenas posibilidades de ganar. A continuación, elige un caballo que tiene probabilidades altas (digamos, 15 a 1) y no tiene una posibilidad realista de ganar. En el momento en que se abren las ventanas mutuas, el tipo pone cien dólares en el caballo inferior, creando un favorito instantáneo cuyas probabilidades en el tablero caen a aproximadamente 2 a 1.

"Ahora los elementos de prueba social comienzan a funcionar. Las personas que no están seguras de cómo apostar la carrera miran el tablero para ver qué caballo han decidido los primeros apostadores que es el favorito, y lo siguen. Ahora se produce un efecto de bola de nieve a medida que otras personas siguen apostando al favorito. En este punto, el gran apostador puede volver a la ventana y apostar fuertemente por su verdadero favorito, que ahora tendrá mejores probabilidades porque el 'nuevo favorito' ha empujado hacia abajo el tablero. Si el chico gana, la inversión inicial de cien dólares habrá valido la pena muchas veces.

"Yo mismo he visto que esto sucede. Recuerdo una vez que una persona puso

bajó cien dólares en un tiro de 10 a 1 previo a la carrera, lo que lo convirtió en el favorito temprano. Los rumores comenzaron a circular por la pista: la gente sabía algo. Lo siguiente que sabes es que todos (incluido yo) apostamos por este caballo. Terminó corriendo último y tenía una pierna mala. Muchas personas perdieron mucho dinero. Sin embargo, alguien salió adelante. Nunca sabremos quién. Pero él es el que tiene todo el dinero. Entendió la teoría de la prueba social".

Una vez más, podemos ver que la prueba social es más poderosa para aquellos que se sienten desconocidos o inseguros en una situación específica y que, en consecuencia, deben buscar fuera de sí mismos la evidencia de cómo comportarse mejor allí.

Capítulo 5

GUSTO

El ladrón amistoso

*El trabajo principal de un abogado litigante es hacer un jurado
como su cliente.*

—CLARENCE DARROW

POCAS PERSONAS SE SORPRENDERÍAN SABER QUE, COMO REGLA, la mayoría preferimos decir que sí a las peticiones de alguien que conocemos y queremos. Sin embargo, lo que puede resultar sorprendente es que extraños totales utilizan esta simple regla de cientos de formas para conseguir que cumplamos con sus peticiones.

La ilustración más clara que conozco de la explotación profesional de la regla del gusto es la fiesta de Tupperware, que considero el entorno de cumplimiento estadounidense por excelencia. Cualquiera que esté familiarizado con el funcionamiento de una fiesta Tupperware reconocerá el uso de varias armas de influencia que hemos examinado hasta ahora: reciprocidad (para empezar, los asistentes a la fiesta juegan y ganan premios; cualquiera que no gana un premio obtiene alcanzar el suyo en una bolsa de sorpresas para que todos hayan recibido un regalo antes de que comience la compra), compromiso (se insta a cada participante a describir públicamente los usos y beneficios que ha encontrado en los Tupper que ya posee) y prueba social (una vez comienza la compra, cada compra construye la idea de que otras personas similares quieren el producto, por lo tanto, debe ser bueno).

Todas las principales armas de influencia están presentes para ayudar a que las cosas avancen, pero el verdadero poder de la fiesta de Tupperware proviene de un acuerdo particular que se negocia con la regla del gusto. A pesar del arte de vender entretenido y persuasivo del demostrador de Tupperware, el verdadero re-

la búsqueda para comprar el producto no proviene de este extraño; viene de un amigo a cada mujer en la sala. Oh, el representante de Tupperware puede pedir físicamente el pedido de cada asistente a la fiesta, está bien, pero el solicitante más convincente psicológicamente es un ama de casa sentada a un lado, sonriendo, charlando y sirviendo refrescos. Ella es la anfitriona de la fiesta, que ha convocado a sus amigas para la demostración en su casa y que, como todos saben, saca provecho de cada pieza vendida en su fiesta.

Simple. Al proporcionar a la anfitriona un porcentaje de la recaudación, Tupperware Home Parties Corporation hace arreglos para que sus clientes compren de y para un amigo en lugar de un vendedor desconocido. De esta manera, la atracción, la calidez, la seguridad y la obligación de la amistad se ejercen sobre el escenario de ventas. Los investigadores de consumo Frenzer y Davis, que han examinado los lazos sociales entre la anfitriona y los asistentes a la fiesta en entornos de ventas de fiestas en casa, han afirmado el poder del enfoque de la empresa: la fuerza de ese vínculo social tiene el doble de probabilidades de determinar la compra del producto que Preferencia por el producto en sí. Los resultados han sido notables. ¡Recientemente se estimó que las ventas de Tupperware superan los \$2.5 millones por día!

Lo interesante es que los clientes parecen ser plenamente conscientes de las presiones de simpatía y amistad encarnadas en la fiesta de Tupperware. A algunos no parece importarles; otros lo hacen, pero no parecen saber cómo evitarlos. Una mujer con la que hablé describió sus reacciones con más que un poco de frustración en su voz:

Ha llegado al punto en que ahora odio que me inviten a las fiestas de Tupper. Tengo todos los contenedores que necesito; y si quisiera más, podría comprar otra marca más barata en la tienda. Pero cuando llama un amigo, siento que tengo que irme. Y cuando llego allí, siento que tengo que comprar algo. ¿Que puedo hacer? Es para uno de mis amigos.

Con un aliado tan irresistible como el principio de la amistad en funcionamiento, no es de extrañar que la compañía haya abandonado los puntos de venta minorista y haya impulsado el concepto de fiesta en casa hasta que ahora comienza una fiesta Tupperware en algún lugar cada 2,7 segundos. Pero, por supuesto, todo tipo de otros profesionales de cumplimiento reconocen la presión de decir que sí a alguien que conocemos y nos gusta. Tomemos, por ejemplo, el creciente número de organizaciones benéficas que reclutan voluntarios para buscar donaciones cerca de sus propios hogares. Entienden perfectamente cuánto más difícil nos resulta rechazar una petición de caridad cuando se trata de un amigo o de un vecino.

Otros profesionales del cumplimiento han descubierto que el amigo ni siquiera tiene que estar presente para ser efectivo; a menudo, sólo la mención de la

128 / Influencia

el nombre de un amigo es suficiente. Shaklee Corporation, que se especializa en la venta puerta a puerta de varios productos relacionados con el hogar, aconseja a sus vendedores que utilicen el método de la "cadena sin fin" para encontrar nuevos clientes. Una vez que un cliente admite que le gusta un producto, se le puede presionar para obtener los nombres de amigos que también apreciarían conocerlo. Los individuos en esa lista pueden entonces ser contactados para ventas y una lista de sus amigos, quienes pueden servir como fuentes para otros clientes potenciales, y así sucesivamente en una cadena sin fin.

La clave del éxito de este método es que cada nuevo prospecto es visitado por un vendedor armado con el nombre de un amigo "quien me sugiere que te llame". Rechazar al vendedor en esas circunstancias es difícil; es casi como rechazar al amigo. El manual de ventas de Shaklee insiste en que los empleados utilicen este sistema sin falta: "Sería imposible sobrestimar su valor. Llamar por teléfono o visitar a un cliente potencial y poder decir que el Sr. Fulano de tal, un amigo suyo, sintió que se beneficiaría brindándole unos momentos de su tiempo es prácticamente tan bueno como una venta que el 50 por ciento hizo antes que usted. ingresar."

El uso generalizado por parte de los profesionales del cumplimiento del vínculo de simpatía entre amigos nos dice mucho sobre el poder de la regla de simpatía para producir asentimiento. De hecho, encontramos que tales profesionales buscan beneficiarse de la regla incluso cuando las amistades ya formadas no están presentes para que las empleen. En estas circunstancias, la estrategia de cumplimiento de los profesionales es bastante directa: Primero consiguen que nos caigamos

Hay un hombre en Detroit, Joe Girard, que se especializó en usar la regla del gusto para vender Chevrolet. Se hizo rico en el proceso, ganando más de doscientos mil dólares al año. Con tal salario, podríamos suponer que era un ejecutivo de alto nivel de GM o quizás el dueño de un concesionario Chevrolet. Pero no. Hizo su dinero como vendedor en el piso de la sala de exposición. En lo que hizo, estuvo fenomenal.

Durante doce años consecutivos, ganó el título de "vendedor de autos número uno"; promedió más de cinco autos y camiones vendidos cada día que trabajó; y ha sido llamado el "vendedor de autos más grande" del mundo por el *Libro Guinness de los Récords Mundiales*.

A pesar de todo su éxito, la fórmula que empleó fue sorprendentemente simple. Consistía en ofrecer a la gente solo dos cosas: un precio justo y alguien a quien le gustara comprar. "Y ya está", afirmó en una entrevista. "Encontrar el vendedor que les gusta, más el precio; póngalos a ambos juntos, y obtendrá un trato".

Multa. La fórmula de Joe Girard nos dice cuán vital es la regla del gusto para su negocio, pero no nos dice lo suficiente. Por un lado, no nos dice por qué a los clientes les gustaba más él que algún otro vendedor que ofrecía un precio justo. Hay una pregunta general crucial y fascinante

que la fórmula de Joe deja sin respuesta: ¿Cuáles son los factores que hacen que a una persona le guste otra persona? Si supiéramos esa respuesta, recorreríamos un largo camino hacia la comprensión de cómo personas como Joe pueden hacer arreglos tan exitosos para que nos gusten y, a la inversa, cómo podemos hacer arreglos para que otros sean como nosotros. Afortunadamente, los científicos sociales se han estado haciendo la pregunta durante décadas. Su evidencia acumulada les ha permitido identificar una serie de factores que causan gusto de manera confiable. Y, como veremos, cada uno de ellos es hábilmente utilizado por los profesionales de cumplimiento para impulsarnos en el camino hacia el "sí".

Atractivo físico Aunque

generalmente se reconoce que las personas atractivas tienen una ventaja en la interacción social, los hallazgos recientes indican que es posible que hayamos subestimado profundamente el tamaño y el alcance de esa ventaja. Parece haber una respuesta de *clic y zumbido* a las personas atractivas. Como todas las reacciones de *clic y zumbido*, sucede automáticamente, sin previsión. La respuesta en sí cae en una categoría que los científicos sociales llaman "efectos de halo". Un efecto halo ocurre cuando una característica positiva de una persona domina la forma en que los demás la ven. Y la evidencia ahora es clara de que el atractivo físico es a menudo una de esas características.

Las investigaciones han demostrado que asignamos automáticamente a las personas atractivas rasgos tan favorables como el talento, la amabilidad, la honestidad y la inteligencia. Además, hacemos estos juicios sin ser conscientes de que el atractivo físico juega un papel en el proceso. Algunas de las consecuencias de esta suposición inconsciente de que "bien parecido es bueno" me asustan. Por ejemplo, un estudio de las elecciones federales canadienses encontró que los candidatos atractivos recibieron más de dos años y medio

veces más votos que candidatos poco atractivos.¹ A pesar de tal evidencia de favoritismo hacia los políticos guapos, la investigación de seguimiento demostró que los votantes no se dan cuenta de su parcialidad. De hecho, el 73 por ciento de los votantes canadienses encuestados negaron en los términos más enérgicos posibles que sus votos hubieran sido influenciados por la apariencia física; solo el 14 por ciento admitió la posibilidad de tal influencia. Se ha encontrado un efecto similar en situaciones de contratación. En un estudio, la buena preparación de los solicitantes en una entrevista de trabajo simulada representó decisiones de contratación más favorables que las calificaciones laborales; esto, a pesar de que los entrevistadores afirmaron que la apariencia jugó un papel pequeño en sus

elecciones.² Investigaciones igualmente inquietantes indican que nuestro sistema judicial El proceso es igualmente susceptible a las influencias de las dimensiones corporales y la estructura ósea. Es probable que las personas atractivas reciban un trato muy favorable en el sistema legal. Por ejemplo, en un estudio de Pensilvania, los investigadores calificaron el atractivo físico de setenta y cuatro

130 / Influencia

hombres acusados al comienzo de sus juicios penales. Cuando, mucho más tarde, los investigadores comprobaron los resultados de estos casos en los registros judiciales, descubrieron que los hombres guapos habían recibido sentencias significativamente más leves. De hecho, los acusados atractivos tenían el doble de probabilidades de evitar la cárcel que los poco atractivos.³ En otro estudio, este sobre los daños otorgados en un juicio por negligencia en etapas, a un acusado que era más guapo que su víctima se le evaluó una cantidad promedio de \$5,623; pero cuando la víctima era la más atractiva de las dos, la compensación promedio era de \$10,051. Es más, tanto los miembros del jurado masculinos como femeninos exhibieron el favoritismo basado en el atractivo.

Otros experimentos han demostrado que las personas atractivas tienen más probabilidades de obtener ayuda cuando la necesitan y son más persuasivas para cambiar las opiniones de una audiencia. Aquí, también, ambos sexos responden de la misma manera. En el estudio de la ayuda, por ejemplo, los hombres más guapos y el sexo.⁴ las mujeres recibieron ayuda con más frecuencia, incluso de miembros de su propia familia. Por supuesto, cabría esperar que se produjera una importante excepción a esta regla si se considera a la persona atractiva. como un competidor directo, especialmente un rival romántico. Sin embargo, a falta de esta calificación, es evidente que las personas guapas disfrutan de una enorme ventaja social en nuestra cultura. Son más queridos, más persuasivos, reciben ayuda con más frecuencia y se considera que poseen mejores rasgos de personalidad y capacidades intelectuales. Y parece que los beneficios sociales de la buena apariencia empiezan a acumularse muy pronto. La investigación sobre niños de escuela primaria muestra que los adultos ven los actos agresivos como menos traviesos cuando los realiza un niño atractivo y que los maestros suponen que los niños guapos son más inteligentes que sus compañeros de clase menos atractivos.⁵ No es de extrañar, entonces, que el halo de atractivo

físico es explotado regularmente por los profesionales del cumplimiento. Debido a que nos gusta la gente atractiva y tendemos a cumplir con aquellos que nos gustan, tiene sentido que los programas de capacitación en ventas incluyan consejos de aseo personal, que los diseñadores de moda seleccionen su personal de piso entre los candidatos atractivos y que los estafadores sean guapos y estafadores. mujeres bonitas

Similitud

Pero, ¿y si la apariencia física no es un problema? Después de todo, la mayoría de la gente posee una apariencia promedio. ¿Hay otros factores que se pueden usar para producir agrado? Como saben tanto los investigadores como los profesionales del cumplimiento, hay varios, y uno de los más influyentes es la similitud.

Nos gustan las personas que son similares a nosotros. Este hecho parece ser cierto ya sea que la similitud se encuentre en el área de opiniones, rasgos de personalidad, antecedentes o estilo de vida. En consecuencia, aquellos que desean ser queridos en

Para aumentar nuestro cumplimiento, puede lograr ese propósito pareciéndose a nosotros en cualquiera de una amplia variedad de formas.

El vestido es un buen ejemplo. Varios estudios han demostrado que es más probable que ayudemos a quienes se visten como nosotros. En un estudio, realizado a principios de la década de 1970, cuando los jóvenes tendían a vestirse de manera "hippie" o "directa", los experimentadores se pusieron atuendos hippies o rectos y pidieron a los estudiantes universitarios en el campus una moneda de diez centavos para hacer una llamada telefónica. Cuando el experimentador vestía de la misma forma que el estudiante, la solicitud fue concedida en más de dos tercios de las instancias; pero cuando el estudiante y el solicitante estaban vestidos de manera diferente, la moneda de diez centavos se entregó menos de la mitad del tiempo. Otro experimento muestra cuán automática puede ser nuestra respuesta positiva a otros similares. Se descubrió que los manifestantes en una manifestación contra la guerra no solo tenían más probabilidades de firmar la petición de un solicitante vestido de manera similar, sino también de hacerlo sin molestarse en leerla primero. *Clic, zumbido.*

6

Otra forma en que los solicitantes pueden manipular la similitud para aumentar el gusto y el cumplimiento es afirmar que tienen antecedentes e intereses similares a los nuestros. Los vendedores de autos, por ejemplo, están capacitados para buscar evidencia de tales cosas mientras examinan el intercambio del cliente. Si hay equipo de campamento en el baúl, el vendedor puede mencionar, más adelante, cómo le encanta alejarse de la ciudad cada vez que puede; si hay pelotas de golf en el asiento trasero, podría comentar que espera que la lluvia se detenga hasta que pueda jugar los dieciocho hoyos que ha programado para más tarde en el día; si se da cuenta de que el automóvil se compró fuera del estado, puede preguntar de dónde es el cliente e informar, con sorpresa, que él (o su esposa) también nació allí.

Por triviales que parezcan estas similitudes, parecen funcionar. Un investigador que examinó los registros de ventas de las compañías de seguros descubrió que era más probable que los clientes compraran un seguro cuando el vendedor era como ellos en áreas como la edad, la religión, la política y el hábito de fumar cigarrillos. Debido a que incluso las pequeñas similitudes pueden ser efectivas para producir una respuesta positiva a otra persona y debido a que una apariencia de similitud puede fabricarse tan fácilmente, recomendaría especial precaución en presencia de solicitantes que afirman ser "igual que usted". De hecho, sería prudente en estos días tener cuidado con los vendedores que *parecen* ser como usted. Muchos programas de capacitación en ventas ahora instan a los aprendices a "reflejar y combinar" la postura corporal, el estado de ánimo y el estilo verbal del cliente, ya que se ha demostrado que las similitudes en cada una de estas dimensiones conducen a resultados positivos.⁷

cumplidos

El actor McLean Stevenson describió una vez cómo su esposa lo engañó para que

132 / Influencia

Matrimonio: "Ella dijo que le gustaba". Aunque diseñado para reír, el comentario es tan instructivo como divertido. La información de que a alguien le gustamos puede ser un dispositivo hechizantemente efectivo para producir agrado a cambio y conformidad voluntaria. Entonces, a menudo en términos de halagos o simples afirmaciones de afinidad, escuchamos valoraciones positivas de personas que quieren algo de nosotros.

¿Recuerda a Joe Girard, el "vendedor de autos más grande" del mundo, quien dice que el secreto de su éxito fue agradar a los clientes? Hizo algo que, a primera vista, parece tonto y costoso. Cada mes enviaba a cada uno de sus más de trece mil antiguos clientes una tarjeta de felicitación navideña que contenía un mensaje personal. El saludo festivo cambiaba de un mes a otro (Feliz Año Nuevo o Feliz Día de Acción de Gracias, etc.), pero el mensaje impreso en el anverso de la tarjeta nunca variaba. Decía: "Me gustas". Como lo explicó Joe, "No hay nada más en la tarjeta. Nada más que mi nombre. Solo les digo que me gusta

'en."

"Me gustas." Llegó por correo todos los años, doce veces al año, como un reloj. "Me gustas", en una tarjeta impresa que también se envió a otras trece mil personas. ¿Podría una declaración de simpatía tan impersonal, tan obviamente diseñada para vender autos, realmente funcionar? Joe Girard piensa que sí; y un hombre tan exitoso en lo que hizo merece nuestra atención.

Joe comprende un hecho importante sobre la naturaleza humana: somos fenomenales tontos para la adulación. Aunque hay límites para nuestra credulidad, especialmente cuando podemos estar seguros de que el adulator está tratando de manipularnos, tendemos, por regla general, a creer en los elogios y agradar a quienes los brindan, muchas veces cuando son claramente falsos.

Un experimento realizado con hombres en Carolina del Norte muestra lo indefensos que podemos estar ante los elogios. Los hombres del estudio recibieron comentarios sobre sí mismos de otra persona que necesitaba un favor de ellos. Algunos de los hombres solo recibieron comentarios positivos, otros solo comentarios negativos y otros una mezcla de buenos y malos. Hubo tres hallazgos interesantes. En primer lugar, los hombres querían más al evaluador que solo proporcionaba elogios. En segundo lugar, este fue el caso a pesar de que los hombres se dieron cuenta de que el adulator se beneficiaría de su simpatía por él. Finalmente, a diferencia de otros tipos de comentarios, los elogios puros no tenían que ser precisos para funcionar. Los comentarios positivos producían tanta simpatía por el adulator cuando eran falsos como cuando eran ciertos.⁸

Aparentemente, tenemos una reacción automáticamente tan positiva a los elogios que podemos ser víctimas de alguien que los usa en un intento obvio de ganar nuestro favor. *Clic, zumbido*. Visto desde este punto de vista, el gasto de imprimir y enviar más de 150.000 tarjetas de "Me gustas" cada año no parece ni tan tonto ni tan costoso como antes.

Contacto y cooperación En su

mayor parte, nos gustan las cosas que nos resultan familiares.⁹ Para probarse este punto, pruebe con un pequeño experimento. Consiga el negativo de una fotografía antigua que muestre una vista frontal de su rostro y pídale que se revele en un par de imágenes: una que lo muestre como realmente se ve y otra que muestre una imagen invertida (para que los lados derecho e izquierdo de su se intercambian las caras). Ahora decide qué versión de tu cara te gusta más y pídele a un buen amigo que también haga la elección. Si usted es como un grupo de mujeres de Milwaukee en las que se probó este procedimiento, debería notar algo extraño: su amigo preferirá la impresión verdadera, pero usted preferirá la imagen inversa. ¿Por qué? Porque *ambos* responderán favorablemente al rostro más familiar: su amigo al que el mundo ve, y usted al transpuesto que encuentra en el espejo todos los días.¹⁰ Debido a su efecto sobre el gusto, la familiaridad juega un papel en las decisiones. sobre todo tipo de cosas, incluidos los políticos que elegimos. Parece que en una cabina electoral los votantes suelen elegir a un candidato simplemente porque el nombre les resulta familiar. En una controvertida elección de Ohio hace algunos años, un hombre que tenía pocas posibilidades de ganar la carrera por el cargo de fiscal general del estado obtuvo la victoria cuando, poco antes de la elección, cambió su nombre a Brown, un apellido de gran tradición política de Ohio.¹¹

¿Cómo podría suceder tal cosa? La respuesta se encuentra parcialmente en la forma inconsciente en que la familiaridad afecta el gusto. A menudo no nos damos cuenta de que nuestra actitud hacia algo ha sido influenciada por la cantidad de veces que hemos estado expuestos a ello en el pasado. Por ejemplo, en un experimento, las caras de varias personas se proyectaron en una pantalla tan rápidamente que, más tarde, los sujetos que estaban expuestos a las caras de esta manera no podían recordar haberlas visto antes. Sin embargo, cuanto más aparecía la cara de una persona en la pantalla, más les gustaba a estos sujetos cuando se encontraban en una interacción posterior. Y debido a que una mayor simpatía conduce a una mayor influencia social, estos sujetos también estaban más persuadidos por las declaraciones de opinión de los individuos cuyos rostros habían aparecido en la pantalla con mayor frecuencia.¹²

Sobre la base de la evidencia de que somos más favorables hacia las cosas con las que hemos tenido contacto, algunas personas han recomendado un enfoque de "contacto" para mejorar las relaciones raciales. Argumentan que simplemente proporcionando a los individuos de diferentes orígenes étnicos una mayor exposición unos a otros como iguales, esos individuos naturalmente llegarán a gustarse más unos a otros. Sin embargo, cuando los científicos han examinado

134 / Influenza

integración, el área que ofrece la mejor prueba individual del enfoque de contacto, han descubierto todo el patrón opuesto. Es más probable que la eliminación de la segregación escolar aumente el prejuicio entre negros y blancos en lugar de disminuirlo.¹³ Quedémonos con el tema de la eliminación de la segregación

escolar por un momento. Por bien intencionados que sean los defensores de la armonía interracial a través del simple contacto, es poco probable que su enfoque dé frutos porque el argumento en el que se basa está terriblemente mal informado. En primer lugar, el entorno escolar no es un crisol donde los niños interactúan tan fácilmente con miembros de otros grupos étnicos como con los suyos propios. Años después de la integración escolar formal, hay poca integración social. Los estudiantes se agrupan étnicamente, separándose en su mayor parte de otros grupos.

En segundo lugar, incluso si hubiera mucha más interacción interétnica, la investigación muestra que familiarizarse con algo a través del contacto repetido no necesariamente causa una mayor simpatía. De hecho, la exposición continua a una persona u objeto en condiciones desagradables como la frustración, el conflicto o la competencia conduce a una menor simpatía.¹⁴ Y el salón de clases estadounidense típico fomenta precisamente estas condiciones desagradables.

Considere el informe esclarecedor de un psicólogo, Elliot Aronson, llamado para consultar con las autoridades escolares sobre los problemas en las escuelas de Austin, Texas. Su descripción de cómo descubrió que se desarrollaba la educación en el aula estándar podría aplicarse a casi cualquier escuela pública de los Estados Unidos:

En general, así es como funciona: el maestro se para frente a la clase y hace una pregunta. Seis a diez niños se esfuerzan en sus asientos y agitan sus manos en la cara del maestro, ansiosos por ser llamados y mostrar lo inteligentes que son. Varios otros se sientan en silencio con los ojos desviados, tratando de volverse invisibles. Cuando el maestro llama a un niño, ves miradas de decepción y consternación en los rostros de los ansiosos estudiantes, que perdieron la oportunidad de obtener la aprobación del maestro; y verás el alivio en los rostros de los demás que no sabían la respuesta.... Este juego es ferozmente competitivo y hay mucho en juego, porque los niños compiten por el amor y la aprobación de una de las dos o tres personas más importantes de su mundo.

Además, este proceso de enseñanza garantiza que los niños no aprenderán a quererse ni entenderse entre sí. Evoca tu propia experiencia. Si sabías la respuesta correcta y el maestro llamó a otra persona, probablemente esperabas que cometiera un error para que tuvieras la oportunidad de mostrar tu conocimiento. Si te llamaron y fallaste, o si ni siquiera levantaste la mano para competir, probablemente sentiste envidia y resentimiento.

tus compañeros que sabían la respuesta. Los niños que fracasan en este sistema se vuelven celosos y resentidos por los éxitos, menospreciándolos como mascotas de los maestros o incluso recurriendo a la violencia contra ellos en el patio de la escuela. Los estudiantes exitosos, por su parte, a menudo desprecian a los niños fracasados, llamándolos "tontos" o "estúpidos".

Este proceso competitivo no anima a nadie a buscar con benevolencia y felicidad sobre sus compañeros de estudios.¹⁵

¿Deberíamos preguntarnos, entonces, por qué la desagregación escolar en bruto, ya sea mediante transporte forzoso, rezonificación de distritos o cierre de escuelas, produce con tanta frecuencia un aumento en lugar de una disminución de los prejuicios? Cuando nuestros propios hijos encuentran sus agradables contactos sociales y de amistad dentro de sus propios límites étnicos y se exponen repetidamente a otros grupos solo en el caldero competitivo del aula, podemos esperar lo mismo.

¿Existen soluciones disponibles para este problema? Una posibilidad podría ser poner fin a nuestros intentos de integración escolar. Pero eso apenas parece viable. Incluso si ignoráramos los inevitables desafíos legales y constitucionales y la perturbadora disputa social que provocaría tal retiro, existen razones sólidas para buscar la integración en el aula.

Por ejemplo, aunque los niveles de rendimiento de los estudiantes blancos se mantienen constantes, es diez veces más probable que el rendimiento académico de los estudiantes de minorías aumente significativamente en lugar de disminuir significativamente después de la eliminación de la segregación. Debemos ser cautelosos en nuestro enfoque de la desegregación escolar para no tirar al bebé porque está sentado en un baño de agua sucia.

La idea, por supuesto, es desechar solo el agua, dejando al bebé brillante del baño. En este momento, sin embargo, nuestro bebé está sumergido en el *schmutzwasser* de una mayor hostilidad racial. Afortunadamente, la esperanza real de drenar esa hostilidad está surgiendo de la investigación de los especialistas en educación sobre el concepto de "aprendizaje cooperativo". Debido a que gran parte del prejuicio acentuado por la eliminación de la segregación en el aula parece provenir de una mayor exposición a los miembros externos del grupo como rivales, estos educadores han experimentado con formas de aprendizaje en las que la cooperación en lugar de la competencia con los compañeros de clase es central.

Al campamento. Para comprender la lógica del enfoque cooperativo, ayuda reexaminar el fascinante programa de investigación de tres décadas de antigüedad del científico social de origen turco Muzafer Sherif. Intrigado por el tema del conflicto intergrupal, Sherif decidió investigar el proceso a medida que se desarrollaba en los campamentos de verano de niños. Aunque los muchachos nunca se dieron cuenta de que eran participantes en un experimento, Sherif y sus asociados constantemente se involucraron en ingeniosas manipulaciones del ambiente social del campamento para observar los efectos en las relaciones grupales.

136 / Influenza

No hacía falta mucho para provocar ciertos tipos de mala voluntad. Simplemente separar a los niños en dos cabañas residenciales fue suficiente para estimular un "nosotros" vs. ellos" sentimiento entre los grupos; y asignando nombres a los dos grupos (las águilas y las serpientes de cascabel) aceleraron el sentido de rivalidad. Los muchachos pronto comenzaron a menospreciar las cualidades y los logros de el otro grupo Pero estas formas de hostilidad eran menores en comparación con lo que ocurrió cuando los experimentadores introdujeron deliberadamente actividades competitivas en las reuniones de las facciones entre sí. Cabaña contra las búsquedas del tesoro en cabañas, los tira y afloja y las competencias atléticas producían insultos y fricciones físicas. Durante las competencias, los miembros de la equipo contrario fueron etiquetados como "tramosos", "furtivos" y "apestosos". Posteriormente, se allanaron cabañas, se robaron y quemaron estandartes rivales, se colocaron carteles amenazantes y las peleas en el comedor eran un lugar común.

En este punto, era evidente para Sherif que la receta para la desarmonía fue rápido y fácil: simplemente separe a los participantes en grupos y déjelos reposar un rato en sus propios jugos. Luego mezcle sobre la llama de competencia continua. Y ahí lo tienen: odio entre grupos en un hervor rodante.

Entonces, los experimentadores enfrentaron un problema más desafiante: cómo eliminar la hostilidad arraigada que habían creado. Primero probaron el enfoque de contacto de reunir a las bandas más a menudo. Pero incluso cuando las actividades conjuntas eran agradables, como cine y eventos sociales. eventos, los resultados fueron desastrosos. Los picnics produjeron peleas de comida, los programas de entretenimiento dieron paso a concursos de gritos, filas en el comedor degeneraron en empujones. Sherif y su equipo de investigación comenzaron preocuparse de que, al estilo del Dr. Frankenstein, podrían haber creado un monstruo que ya no podían controlar. Luego, en el punto álgido de la contienda, dieron con una resolución que era a la vez simple y eficaz.

Construyeron una serie de situaciones en las que la competencia entre los grupos habrían perjudicado los intereses de todos, en los que la cooperación era necesaria para el beneficio mutuo. En una excursión de un día, el soltero Se "encontró" que el camión disponible para ir a la ciudad a buscar comida estaba atascado. los los muchachos fueron reunidos y todos tiraron y empujaron juntos hasta que el el vehículo estaba en camino. En otro caso, los investigadores organizaron por una interrupción del suministro de agua del campamento, que venía a través tuberías de un tanque distante. Ante la crisis común y al darse cuenta de la necesidad de una acción unificada, los niños se organizaron armoniosamente para encontrar y solucionar el problema antes del final del día. en otro mas circunstancia que requería cooperación, se informó a los campistas que una película deseable estaba disponible para alquiler pero que el campamento no podía permitírselo. Consciente de que la única solución era combinar recursos, la

los muchachos alquilaron la película con dinero común y pasaron una velada inusualmente agradable disfrutándola juntos.

Las consecuencias, aunque no instantáneas, fueron sorprendentes. Los esfuerzos conjuntos hacia objetivos comunes salvaron constantemente la rencorosa brecha entre los grupos. En poco tiempo, la provocación verbal había cesado, los empujones en las filas habían terminado y los muchachos habían comenzado a mezclarse en las mesas de comida. Además, cuando se les pidió que hicieran una lista de sus mejores amigos, un número significativo cambió de un nombre anterior exclusivo de los compañeros del grupo a una lista que incluía a los niños del otro grupo. Algunos incluso agradecieron a los investigadores por la oportunidad de calificar a sus amigos nuevamente porque se dieron cuenta de que habían cambiado de opinión desde los viejos tiempos. En un episodio revelador, los niños regresaban de una fogata en un solo autobús, algo que antes habría producido un alboroto pero que ahora los niños solicitaban específicamente. Cuando el autobús se detuvo en un puesto de refrescos, los muchachos de un grupo, con cinco dólares restantes en su tesorería, ¡decidieron tratar a sus antiguos adversarios con batidos!

Podemos rastrear las raíces de este sorprendente giro hasta aquellos tiempos en que los niños tenían que verse como aliados en lugar de como oponentes. El procedimiento crucial fue la imposición de objetivos comunes a los grupos por parte de los experimentadores. Fue la cooperación requerida para lograr estos objetivos lo que finalmente permitió que los miembros del grupo rival se sintieran como compañeros razonables, ayudantes valiosos y amigos. Y cuando el éxito resultó de los esfuerzos mutuos, se volvió especialmente difícil mantener sentimientos de hostilidad hacia aquellos que habían sido compañeros de equipo en el triunfo.¹⁶

De vuelta a la escuela. En el torbellino de tensiones raciales que siguió a la desegregación escolar, ciertos psicólogos educativos comenzaron a ver la relevancia para el aula en los hallazgos de Sherif. Si la experiencia de aprendizaje allí pudiera modificarse para incluir al menos una cooperación interétnica ocasional hacia el éxito mutuo, tal vez las amistades entre grupos tendrían un lugar para crecer. Aunque se han puesto en marcha proyectos similares en varios estados, Elliot Aronson y sus colegas en Texas y California desarrollaron un enfoque especialmente interesante en esta dirección, denominado "aula de rompecabezas".

La esencia de la ruta del rompecabezas hacia el aprendizaje es exigir que los estudiantes trabajen juntos para dominar el material programado para un próximo examen. Esto se logra formando a los estudiantes en equipos cooperativos y dando a cada estudiante solo una parte de la información, una pieza del rompecabezas, necesaria para aprobar el examen. Bajo este sistema, los estudiantes deben turnarse para enseñar y ayudarse unos a otros. Todo el mundo necesita que todos los demás lo hagan bien. Al igual que los campistas de Sherif que trabajan en tareas que solo podrían lograrse con éxito en forma conjunta, los estudiantes se convirtieron en aliados en lugar de enemigos.

138 / Influencia

Cuando se probó en aulas recientemente desagregadas, el enfoque de rompecabezas generó resultados impresionantes. Los estudios han demostrado que, en comparación con otras aulas de la misma escuela que utilizan el método competitivo tradicional, el aprendizaje con rompecabezas estimuló significativamente más la amistad y menos prejuicios entre los grupos étnicos. Además de esta reducción vital de la hostilidad, hubo otras ventajas: la autoestima, el gusto por la escuela y las calificaciones de las pruebas mejoraron para los estudiantes de minorías. Y los estudiantes blancos también se beneficiaron. Su autoestima y gusto por la escuela aumentaron, y su desempeño en las pruebas fue por lo menos tan alto como el de los blancos en las clases tradicionales.

Ganancias como estas piden a gritos una explicación más detallada. ¿Qué sucede exactamente en el aula de rompecabezas para dar cuenta de los efectos que hace mucho tiempo habíamos perdido la esperanza de lograr en las escuelas públicas? Un estudio de caso proporcionado por Aronson nos ayuda a entender mejor. Relata la experiencia de Carlos, un joven mexicano-estadounidense, que se encontró por primera vez en un grupo de rompecabezas. El trabajo de Carlos era aprender y luego transmitir a su equipo información sobre los años intermedios de Joseph Pulitzer. Una prueba sobre la vida del famoso periodista pronto enfrentaría a cada miembro. Aronson cuenta lo sucedido:

Carlos no era muy articulado en inglés, su segundo idioma, y debido a que a menudo lo ridiculizaban cuando hablaba en el pasado, había aprendido a lo largo de los años a permanecer callado en clase. Incluso podríamos decir que Carlos y el maestro habían entrado en una conspiración de silencio. Se volvería anónimo, enterrado en el bullicio de la actividad del salón de clases, y no se avergonzaría de tener que tropezar con las respuestas; ella, a su vez, no lo visitaría. Su decisión probablemente provino de los motivos más puros; no quería humillarlo ni ver a los otros niños burlarse de él. Pero al ignorar a Carlos, el maestro, en efecto, lo había descartado. Ella estaba insinuando que no valía la pena molestarle con él; al menos ese fue el mensaje que recibieron los otros niños. Si el profesor no estaba llamando a Carlos, debe ser porque Carlos es un tonto. Es probable que el mismo Carlos llegara a la misma conclusión.

Naturalmente, Carlos estaba bastante incómodo con el nuevo sistema, que le obligaba a hablar con sus compañeros de grupo; tuvo muchos problemas para comunicar su párrafo. Tartamudeó, vaciló y se inquietó. Los otros niños no ayudaron en absoluto; reaccionaron a partir de su viejo hábito demasiado aprendido. Cuando un niño tropieza, especialmente uno que piensa que es estúpido, recurre al ridículo y las burlas. "Oh, no lo sabes", acusó Mary. "Eres un tonto; eres estúpido. No sabes lo que estás haciendo.

Una de nosotras, asignada para observar el proceso del grupo, intervenía con un pequeño consejo cuando escuchaba tales comentarios:

“Está bien, puedes burlarte de él si quieres”, dijo, “y eso podría ser divertido para ti. pero no te ayudará a aprender sobre la mediana edad de Joseph Pulitzer. El examen tendrá lugar en aproximadamente una hora”. Observe cómo cambió las contingencias de refuerzo. Ahora Mary no gana mucho menospreciando a Carlos, y puede perder mucho. Después de unos días y varias experiencias de este tipo, estos niños comenzaron a darse cuenta de que la única oportunidad que tenían de aprender sobre el segmento de Carlos era prestando atención a lo que Carlos tenía que decir.

Y con esa comprensión, los niños comenzaron a convertirse en muy buenos entrevistadores, una especie de Dick Cavetts junior. En lugar de burlarse de Carlos o ignorarlo, aprendieron a sacarlo, a hacerle las preguntas que le facilitaron explicar en voz alta lo que tenía en la cabeza. Carlos, a su vez, se relajó más y esto mejoró su capacidad de comunicación. Después de un par de semanas, los niños llegaron a la conclusión de que Carlos no era tan tonto como pensaban. Vieron cosas en él que no habían visto antes. Comenzó a gustarles más y Carlos comenzó a disfrutar más de la escuela y a pensar en sus compañeros anglosajones no como torturadores sino como amigos. , solución sencilla

a un problema tenaz. La experiencia debería decirnos que tales problemas rara vez ceden ante un simple remedio. Eso es sin duda cierto en este caso, también. Incluso dentro de los límites de los procedimientos de aprendizaje cooperativo, los problemas son complejos. Antes de que podamos sentirnos realmente cómodos con el rompecabezas, o cualquier enfoque similar para aprender y gustar, se necesita mucha más investigación para determinar con qué frecuencia, en qué tamaño de dosis, a qué edad y en qué tipo de grupos funcionarán las estrategias cooperativas. También necesitamos saber cuál es la mejor manera para que los maestros instituyan nuevos métodos, siempre que los instituyan. Después de todo, las técnicas de aprendizaje cooperativo no solo son una desviación radical de la rutina tradicional y familiar de la mayoría de los maestros, sino que también pueden amenazar el sentido de importancia del maestro en el aula al entregar gran parte de la instrucción a los estudiantes. Finalmente, debemos darnos cuenta de que la competencia también tiene su lugar. Puede servir como un valioso motivador de la acción deseable y un importante constructor del autoconcepto. La tarea, entonces, no es eliminar la competencia académica sino romper su monopolio en el salón de clases introduciendo éxitos cooperativos regulares que incluyan a miembros de todos los grupos étnicos.¹⁸

A pesar de estas calificaciones, no puedo evitar sentirme alentado por la

140 / Influenza

evidencia hasta la fecha. Cuando hablo con mis alumnos, o incluso con mis vecinos y amigos, sobre las perspectivas de los enfoques de aprendizaje cooperativo, puedo sentir que me invade el optimismo. Las escuelas públicas han sido durante mucho tiempo la fuente de noticias desalentadoras: calificaciones bajas en los exámenes, agotamiento de los maestros, aumento de la delincuencia y, por supuesto, conflicto racial. Ahora hay al menos una grieta en la penumbra, y me encuentro genuinamente emocionado por eso.

¿Cuál es el sentido de esta digresión sobre los efectos de la desegregación escolar en las relaciones raciales? El punto es hacer dos puntos. En primer lugar, aunque la familiaridad que produce el contacto suele conducir a una mayor simpatía, ocurre lo contrario si el contacto trae consigo experiencias desagradables.

Por lo tanto, cuando los niños de diferentes grupos raciales son lanzados a la incesante y dura competencia del salón de clases estadounidense estándar, deberíamos ver, y vemos, el empeoramiento de las hostilidades. En segundo lugar, la evidencia de que el aprendizaje en equipo es un antídoto para este trastorno puede informarnos sobre el fuerte impacto de la cooperación en el proceso de simpatía.

Pero antes de asumir que la cooperación es una poderosa causa de simpatía, primero deberíamos pasar por lo que, en mi opinión, es la prueba de fuego: ¿los profesionales del cumplimiento usan sistemáticamente la cooperación para que nos gusten, de modo que digamos que sí a sus solicitudes? ¿Lo señalan cuando existe naturalmente en una situación? ¿Tratan de amplificarlo cuando existe débilmente? Y, lo más instructivo de todo, ¿lo fabrican cuando esta ausente?

Resulta que la cooperación pasa la prueba con éxito. Los profesionales del cumplimiento siempre intentan establecer que nosotros y ellos trabajamos por los mismos objetivos, que debemos "trabajar juntos" para el beneficio mutuo, que ellos son, en esencia, nuestros *compañeros de equipo*. Es posible una gran cantidad de ejemplos. La mayoría son familiares, como el vendedor de autos nuevos que se pone de nuestro lado y "lucha" con su jefe para asegurarnos un buen negocio.¹⁹ Pero una ilustración bastante espectacular ocurre en un escenario que pocos de nosotros reconoceríamos de primera mano, porque los profesionales son interrogadores policiales cuyo trabajo es inducir a los sospechosos a confesar un delito.

En los últimos años, los tribunales han impuesto una variedad de restricciones sobre la forma en que la policía debe comportarse en el manejo de presuntos delincuentes, especialmente en la búsqueda de confesiones. Muchos procedimientos que en el pasado llevaron a la admisión de culpabilidad ya no pueden emplearse por temor a que resulten en la desestimación del caso por parte de un juez. Hasta el momento, sin embargo, los tribunales no han encontrado nada ilegal en el uso de la psicología sutil por parte de la policía. Por esta razón, los interrogatorios criminales se han inclinado cada vez más hacia el uso de estratagemas como la que ellos llaman Good Cop/Bad Cop.

Good Cop/Bad Cop funciona de la siguiente manera: un joven sospechoso de robo, digamos, que ha sido advertido de sus derechos y mantiene su inocencia, es llevado a una habitación para ser interrogado por un par de oficiales. Uno de los

los oficiales, ya sea porque el papel le conviene o porque simplemente es su turno, hace el papel de Bad Cop. Antes de que el sospechoso se siente, Bad Cop maldice al "hijo de puta" por el robo. Durante el resto de la sesión, sus palabras vienen solo con gruñidos y gruñidos. Patea la silla del prisionero para enfatizar sus puntos. Cuando mira al hombre, le parece ver un montón de basura. Si el sospechoso desafía las acusaciones de Bad Cop o simplemente se niega a responderlas, Bad Cop se pone furioso. Su rabia se dispara.

Jura que hará todo lo posible para asegurar una sentencia máxima.

Dice que tiene amigos en la oficina del fiscal de distrito que se enterarán de la actitud de falta de cooperación del sospechoso y que procesarán el caso con dureza.

Al comienzo de la actuación de Bad Cop, su compañero, Good Cop, se sienta en el fondo. Luego, lentamente, comienza a participar. Primero habla solo con el policía malo, tratando de moderar la ira creciente. "Cálmate, Frank, cálmate". Pero Bad Cop responde: "¡No me digas que me calme cuando me miente en la cara! ¡Odio a estos bastardos mentirosos! Un poco más tarde, Good Cop dice algo en nombre del sospechoso.

"Tómatelo con calma, Frank, es solo un niño". No es mucho apoyo, pero en comparación con los desvaríos de Bad Cop, las palabras caen como música en los oídos del prisionero. Aún así, Bad Cop no está convencido. "¿Niño? Él no es un niño. Él es un punk. Eso es lo que es, un punk. Y te diré algo más.

Tiene más de dieciocho años, y eso es todo lo que necesito para enviar su trasero tan lejos tras las rejas que necesitarán una linterna para encontrarlo.

Ahora Good Cop comienza a hablar directamente con el joven, llamándolo por su nombre de pila y señalando cualquier detalle positivo del caso.

"Te diré, Kenny, tienes suerte de que nadie resultó herido y no estabas armado. Cuando te presenten para la sentencia, eso se verá bien". Si el sospechoso persiste en afirmar su inocencia, Bad Cop lanza otra diatriba de maldiciones y amenazas. Pero esta vez, el policía bueno lo detiene: "Está bien, Frank", y le da algo de dinero al policía malo. "Creo que a todos nos vendría bien un poco de café. ¿Qué tal si nos traes tres tazas? Cuando Bad Cop se ha ido, es hora de la gran escena de Good Cop: "Mira, hombre, no sé por qué, pero a mi compañero no le gustas y va a tratar de atraparte. Y podrá hacerlo porque tenemos suficiente evidencia en este momento. Y tiene razón acerca de que la oficina del fiscal se está poniendo dura con los tipos que no cooperan.

Estás viendo cinco años, hombre, ¡cinco años! Ahora, no quiero que eso te pase a ti. Entonces, si admite que robó ese lugar ahora mismo, antes de que regrese, me haré cargo de su caso y hablaré bien de usted ante el fiscal del distrito. Si trabajamos juntos en esto, podemos reducir esos cinco años a dos, tal vez uno. Haznos un favor a los dos, Kenny. Solo dime cómo lo hiciste y luego comencemos a trabajar para ayudarte a superar esto". Con frecuencia sigue una confesión completa.

Good Cop/Bad Cop funciona tan bien por varias razones: El

142 / Influencia

las amenazas de Bad Cop inculcan rápidamente el miedo a un largo encarcelamiento; el principio de contraste perceptivo asegura que, en comparación con el delirante y venenoso policía malo, el interrogador que interpreta al policía bueno parecerá un hombre *especialmente* razonable y amable; y debido a que Good Cop ha intervenido repetidamente en favor del sospechoso, incluso ha gastado su propio dinero en una taza de café, la regla de reciprocidad presiona para que se le devuelva el favor. Sin embargo, la gran razón por la que la técnica es efectiva es que le da al sospechoso la idea de que hay alguien de su lado, alguien que piensa en su bienestar, alguien que trabaja con él, para él.

En la mayoría de las situaciones, esa persona sería vista muy favorablemente, pero en el profundo problema en el que se encuentra nuestro sospechoso de robo, esa persona adquiere el carácter de un salvador. Y de salvador, no hay más que un pequeño paso a padre confiado confesor.

Condicionamiento y Asociación "¿Por

qué me culpan , Doc?" Era la voz telefónica temblorosa de un meteorólogo de la televisión local. Le habían dado mi número cuando llamó al departamento de psicología de mi universidad para encontrar a alguien que pudiera responder a su pregunta, una pregunta que siempre lo había desconcertado pero que recientemente había comenzado a molestarlo y deprimirlo.

"Quiero decir, es una locura, ¿no? Todo el mundo sabe que solo informo del tiempo, que no lo ordeno, ¿no? Entonces, ¿cómo es que recibo tantas críticas cuando hace mal tiempo? ¡Durante las inundaciones del año pasado, recibí correos de odio! Un tipo amenazó con dispararme si no dejaba de llover. Cristo, todavía estoy mirando por encima del hombro desde ese. ¡Y la gente con la que trabajo en la estación también lo hace! A veces, justo en el aire, me hablan de una ola de calor o algo así. Tienen que saber que no soy responsable, pero eso no parece detenerlos. ¿Me puede ayudar a entender esto, Doc? Realmente me está deprimiendo".

Hicimos una cita para hablar en mi oficina, donde traté de explicarle que él era víctima de una antigua respuesta de *chasquido y zumbido* que la gente tiene a las cosas que percibe como meramente conectadas entre sí. Ejemplos de esta respuesta abundan en la vida moderna. Pero sentí que el ejemplo que probablemente ayudaría al meteorólogo angustiado requeriría un poco de historia antigua. Le pedí que considerara el precario destino de los mensajeros imperiales de la antigua Persia. Cualquier mensajero al que se le asignara el papel de mensajero militar tenía un motivo especial para esperar mucho éxito en el campo de batalla persa. Con la noticia de la victoria en su bolsa, sería tratado como un héroe a su llegada al palacio. La comida, la bebida y las mujeres de su elección se proporcionaron con gusto y suntuosidad. Sin embargo, si su mensaje hablara de un desastre militar, la recepción sería bastante diferente: fue asesinado sumariamente.

Esperaba que el punto de esta historia no pasara desapercibido para el meteorólogo. Quería que él fuera consciente de un hecho que es tan cierto hoy como lo fue en la época de la antigua Persia o, en realidad, en la época de Shakespeare, quien captó la esencia de ello con una línea vívida. "La naturaleza de las malas noticias", dijo, "infecta al narrador". Existe una tendencia humana natural a sentir aversión por una persona que nos trae información desagradable, aun cuando esa persona no sea la causante de simple aversión.²⁰ asociación con él es suficiente para estimular nuestra

Pero había algo más que esperaba que el meteorólogo obtuviera de los ejemplos históricos. No solo se le unieron en su predicamento siglos de otros "contadores", sino que también, en comparación con algunos, como los mensajeros persas, era muy acomodado. Al final de nuestra sesión, dijo algo para convencerme de que apreciaba este punto con bastante claridad. "Doc", dijo al salir, "ahora me siento mucho mejor con mi trabajo. Quiero decir, estoy en Phoenix, donde el sol brilla trescientos días al año, ¿verdad? Gracias a Dios que no hago el clima en Buffalo".

El comentario de despedida del meteorólogo revela que entendió más de lo que le había dicho sobre el principio que estaba influyendo en el gusto de sus espectadores por él. Estar conectado con el mal tiempo tiene un efecto negativo. Pero en el otro lado de la moneda, estar conectado con la luz del sol debería hacer maravillas por su popularidad. Y tenía razón. El principio de asociación es general y rige tanto las conexiones negativas como las positivas. Una asociación inocente con cosas buenas o malas influirá en cómo se sienten las personas con respecto a nosotros.²¹

Los meteorólogos pagan el precio de las curvas de la naturaleza

Por David L. Langford
Associated Press

Los meteorólogos de la televisión se ganan bien la vida hablando del tiempo, pero cuando la Madre Naturaleza lanza una bola curva, se agachan para ponerse a cubierto.

Las conversaciones con varios pronosticadores veteranos en todo el país esta semana revelaron historias de ellos siendo golpeados por ancianas con paraguas, abordados por borrachos en bares, arrojados con bolas de nieve y chanclos, amenazados de muerte y acusados de tratar de jugar a ser Dios.

"Un tipo me llamó y me dijo que si nevaba durante la Navidad, no viviría para ver el Año Nuevo", dijo Bob Gregory, quien ha sido el meteorólogo de WTHR-TV en Indianápolis durante nueve años.

La mayoría de los pronosticadores afirmaron que son precisos entre el 80 y el 90 por ciento de las veces en los pronósticos de un día, pero las predicciones a más largo plazo se vuelven complicadas. Y la mayoría admitió que simplemente están reportando información proporcionada por computadoras y meteorólogos anónimos del Servicio Meteorológico Nacional o una agencia privada.

144 / Influenza

Pero es la cara en la pantalla de televisión la que persigue la gente.

Tom Bonner, de 35 años, que ha estado con KARK-TV en Little Rock, Ark., durante 11 años, recuerda la vez que un granjero fornido de Lonoke, con demasiado para beber, se acercó a él en un bar, le metió un dedo en su pecho y dijo: "Tú eres el que envió ese tornado y destrozó mi casa... te voy a cortar la cabeza".

Bonner dijo que buscó al portero, no pudo verlo y respondió: "Así es sobre el tornado, y te diré algo más, te enviaré otro si no retrocedes".

Hace varios años, cuando una gran inundación dejó agua de 10 pies de profundidad en Mission Valley de San Diego, Mike Ambrose de KGTV recuerda que una mujer se acercó a su auto, golpeó el parabrisas con un paraguas y dijo: "Esta lluvia es culpa tuya".

Chuck Whitaker de WSBT-TV en South Bend, Indiana, dice: "Una viejecita llamó al departamento de policía y quería que arrestaran al meteorólogo por traer toda la nieve".

Una mujer molesta porque había llovido para la boda de su hija llamó a Tom Jolls de WKBW-TV en Buffalo, Nueva York, para darle una opinión. "Ella me hizo responsable y dijo que si alguna vez me encontraba, probablemente me golpearía", dijo.

Sonny Eliot de WJBK-TV, meteorólogo en el área de Detroit durante 30 años, recuerda haber predicho de 2 a 4 pulgadas de nieve en la ciudad hace varios años y más de 8 cayeron. Para tomar represalias, sus compañeros de la estación instalaron un artillugio que le hizo llover alrededor de 200 chanclos mientras daba el pronóstico del día siguiente.

"Todavía tengo los bultos para demostrarlo", dice.

FIGURA 5-2

Curtido por el

clima ***Tenga en cuenta las similitudes entre el relato del meteorólogo que vino a mi oficina y los de otros reporteros meteorológicos de la televisión.***
(DAVID L. LANGFORD, PRENSA ASOCIADA)

Nuestra instrucción sobre cómo funciona la asociación negativa parece haber sido realizada principalmente por las madres de nuestra sociedad. ¿Recuerdas que siempre nos advirtieron que no jugáramos con los niños malos de la calle? Recuerda cómo decían que no importaba si no hacíamos nada malo porque, a los ojos del vecindario, seríamos "conocidos por la compañía que teníamos". Nuestras madres nos estaban enseñando acerca de la culpa por asociación. Nos estaban dando una lección sobre el lado negativo del principio de asociación. Y tenían razón. Amigos de la gente.²² Suponemos que tenemos los mismos rasgos de personalidad que nuestros de

En cuanto a las asociaciones positivas, son los profesionales del cumplimiento los que enseñan la lección. Intentan incesantemente conectarse ellos mismos o sus productos con las cosas que nos gustan. ¿Alguna vez se preguntó qué hacen todos esos modelos atractivos parados en los anuncios móviles de automóviles? Lo que el anunciante espera estar haciendo es prestar su

rasgos positivos—belleza y deseabilidad—a los autos. El anunciante está apostando a que responderemos al producto de la misma manera que respondemos a los modelos atractivos simplemente asociados con él.

Y tienen razón. En un estudio, los hombres que vieron un anuncio de un auto nuevo que incluía a una modelo joven y seductora calificaron el *auto* como más rápido, más atractivo, más caro y mejor diseñado que los hombres que vieron el mismo anuncio sin el modelo. Sin embargo, cuando se les preguntó más tarde, los hombres se negaron a creer que la presencia de la joven había influido en sus juicios.²³ Debido a que el principio de asociación funciona tan bien, y de manera tan inconsciente, los fabricantes se apresuran regularmente a conectar sus productos con la moda cultural actual. Durante los días del primer viaje estadounidense a la luna, se vendía de todo, desde bebidas para el desayuno hasta desodorantes, con alusiones al programa espacial estadounidense. En los años de las Olimpiadas, se nos dice con precisión cuál es el spray para el cabello y el pañuelo facial "oficial" de nuestros equipos olímpicos.²⁴ Durante la década de 1970, cuando el concepto cultural mágico parecía ser la "naturalidad", el carro "natural" estaba lleno.

A veces, las conexiones con la naturalidad ni siquiera tenían sentido: "Cambia el color de tu cabello de forma natural", instó un popular comercial de televisión.

La vinculación de celebridades con productos es otra forma en que los anunciantes sacan provecho del principio de asociación. A los atletas profesionales se les paga para conectarse con cosas que pueden ser directamente relevantes para sus roles (zapatos deportivos, raquetas de tenis, pelotas de golf) o totalmente irrelevantes (refrescos, palomitas de maíz, pantimedias). Lo importante para el anunciante es establecer la conexión; no tiene que ser lógico, solo positivo una.

Por supuesto, los artistas populares brindan otra forma de atractivo que los fabricantes siempre han pagado muy caro para vincular a sus productos. Pero recientemente, los políticos se han dado cuenta de la capacidad de un vínculo con celebridades para influir en los votantes. Los candidatos presidenciales reúnen establos de figuras no políticas bien conocidas que participan activamente en la campaña o simplemente le prestan sus nombres. Incluso a nivel estatal y local, se juega un juego similar. Tome como evidencia el comentario de una mujer de Los Ángeles que escuché expresando sus sentimientos contradictorios sobre un referéndum de California para limitar el consumo de tabaco en lugares públicos. "Es una decisión. Tienen grandes estrellas hablando a favor y grandes estrellas hablando en contra. No sabes cómo votar".

Si los políticos son relativamente nuevos en el uso del patrocinio de celebridades, son expertos en explotar el principio de asociación de otras maneras. Por ejemplo, los representantes del Congreso tradicionalmente anuncian a la prensa el inicio de proyectos federales que traerán nuevos empleos o beneficios a sus estados de origen; esto es cierto incluso cuando un representante

146 / Influencia

tivo no ha tenido nada que ver con el avance del proyecto o, en algunos casos, ha votado en contra.

Si bien los políticos se han esforzado durante mucho tiempo por asociarse con los valores de la maternidad, el país y el pastel de manzana, puede ser en la última de estas conexiones, con la comida, donde han sido más inteligentes. Por ejemplo, es tradición de la Casa Blanca tratar de influir en los votos de los legisladores que se resisten a una comida. Puede ser un almuerzo tipo picnic, un desayuno suntuoso o una cena elegante; pero cuando hay un proyecto de ley importante en juego, sale la plata. Y la recaudación de fondos políticos en estos días implica regularmente la presentación de alimentos. Note, también, que en la típica cena de recaudación de fondos, los discursos, los llamados a más contribuciones y un mayor esfuerzo nunca llegan antes de que se sirva la comida, solo durante o después. Las ventajas de este emparejamiento de los asuntos de la mesa con los del estado son varias: por ejemplo, se ahorra tiempo y se activa la regla de reciprocidad. Sin embargo, el beneficio menos reconocido puede ser el descubierto en una investigación realizada en la década de 1930 por el distinguido psicólogo Gregory Razran.

Usando lo que denominó la "técnica del almuerzo", descubrió que sus sujetos se encariñaban más con las personas y las cosas que experimentaban mientras comían. En el ejemplo más relevante para nuestros propósitos, a los sujetos de Razran se les presentaron algunas declaraciones políticas que habían calificado una vez antes. Al final del experimento, después de que se hubieran presentado todas las declaraciones políticas, Razran descubrió que solo algunas de ellas habían obtenido aprobación, las que se habían mostrado mientras se comía la comida. Y estos cambios en el gusto parecen haber ocurrido inconscientemente, ya que los sujetos no podían recordar cuál de las declaraciones habían visto durante el servicio de comida.

¿Cómo se le ocurrió a Razran la técnica del almuerzo? ¿Qué le hizo pensar que funcionaría? La respuesta puede estar en los roles académicos duales que desempeñó durante su carrera. No solo fue un investigador independiente respetado, sino que también fue uno de los primeros traductores al inglés de la literatura psicológica pionera de Rusia. Era una literatura dedicada al estudio del principio de asociación y dominada por el pensamiento de un hombre brillante, Ivan Pavlov.

Aunque era un científico de talento variado y elaborado (por ejemplo, había ganado un premio Nobel años antes por su trabajo sobre el sistema digestivo), la demostración experimental más importante de Pavlov fue la simplicidad misma. Demostró que podía conseguir que la respuesta típica de un animal a la comida (salivación) fuera dirigida hacia algo irrelevante para la comida (una campana) simplemente conectando las dos cosas en la mente del animal. Si la presentación de la comida a un perro siempre iba acompañada del sonido de una campana, pronto el perro salivaría solo con la campana, incluso cuando no hubiera comida para conseguir.

No hay un gran paso desde la demostración clásica de Pavlov hasta la técnica del almuerzo de Razran. Obviamente, una reacción normal a la comida puede transferirse a otra cosa a través del proceso de asociación cruda.

La idea de Razran fue que hay muchas respuestas normales a la comida además de la salivación, una de ellas es un sentimiento bueno y favorable.

Por lo tanto, es posible vincular este sentimiento agradable, esta actitud positiva, a cualquier cosa (las declaraciones políticas son solo un ejemplo) que está estrechamente asociada con la buena comida.

Tampoco hay un largo paso desde la técnica del almuerzo hasta la comprensión por parte de los profesionales del cumplimiento de que todo tipo de cosas deseables pueden sustituir a la comida prestando sus cualidades agradables a las ideas, productos y personas artificialmente vinculadas a ellos. En el análisis final, entonces, es por eso que esos modelos guapos están parados en los anuncios de las revistas. Y es por eso que se instruye a los programadores de radio para que inserten el jingle de las letras de identificación de la estación inmediatamente antes de que se reproduzca una canción de gran éxito. Y esa es incluso la razón por la que las mujeres que juegan Barnyard Bingo en una fiesta de Tupperware deben gritar la palabra "Tupperware" en lugar de "Bingo" antes de poder correr al centro del piso por un premio. Puede ser "Tupperware" para las mujeres, pero es "Bingo" para la empresa.

El hecho de que a menudo seamos víctimas inconscientes del uso del principio de asociación por parte de los profesionales del cumplimiento no significa que no entendamos cómo funciona o que no lo usemos nosotros mismos. Existe amplia evidencia, por ejemplo, de que entendemos completamente la situación de un mensajero imperial persa o un meteorólogo moderno que anuncia malas noticias. De hecho, se puede contar con nosotros para tomar medidas para evitar ponernos en posiciones similares. Una investigación realizada en la Universidad de Georgia muestra cómo operamos cuando nos enfrentamos a la tarea de comunicar buenas o malas noticias. A los estudiantes que esperaban que comenzara un experimento se les dio el trabajo de informar a un compañero de estudios que había recibido una llamada telefónica importante para él. Se suponía que la mitad de las veces la llamada traería buenas noticias y la mitad de las veces, malas noticias. Los investigadores encontraron que los estudiantes transmitían la información de manera muy diferente, dependiendo de su calidad. Cuando la noticia era positiva, los narradores seguramente mencionarían esa característica: "Acabas de recibir una llamada telefónica con *excelentes* noticias. Mejor vea al experimentador para conocer los detalles. Pero cuando la noticia fue desfavorable, se mantuvieron al margen: "Acabas de recibir una llamada telefónica.

Mejor vea al experimentador para conocer los detalles. Obviamente, los estudiantes habían aprendido previamente que, para ser queridos, debían conectarse con las buenas noticias pero no con las malas.²⁵

Muchos comportamientos extraños pueden explicarse por el hecho de que las personas entienden el principio de asociación lo suficientemente bien como para esforzarse por vincular

148 / Influencia

a sí mismos a los eventos positivos y se separan de los eventos negativos, incluso cuando no han causado los eventos. Algunos de los comportamientos más extraños tienen lugar en la gran arena de los deportes. Sin embargo, las acciones de los atletas no son el problema aquí. Después de todo, en el contacto acalorado del juego, tienen derecho a un arrebató excéntrico ocasional. En cambio, es el fervor a menudo furioso, irracional e ilimitado del fanático de los deportes lo que parece, a primera vista, tan desconcertante. ¿Cómo podemos explicar los disturbios deportivos salvajes en Europa, o el asesinato de jugadores y árbitros por multitudes de fútbol sudamericanas enloquecidas, o la lujosidad innecesaria de los obsequios proporcionados por los fanáticos locales a los jugadores estadounidenses ya ricos en el "día" especial reservado? para honrarlos?

Racionalmente, nada de esto tiene sentido. ¡Es solo un juego! ¿no es así?

Difícilmente. La relación entre el deporte y el ferviente aficionado es cualquier cosa menos lúdica. Es serio, intenso y muy personal. Una ilustración adecuada proviene de una de mis anécdotas favoritas. Se trata de un soldado de la Segunda Guerra Mundial que regresó a su hogar en los Balcanes después de la guerra y poco después dejó de hablar. Los exámenes médicos no pudieron encontrar la causa física del problema. No había herida, ni daño cerebral, ni deterioro vocal. Podía leer, escribir, entender una conversación y seguir órdenes. Sin embargo, no hablaba, ni por sus médicos, ni por sus amigos, ni siquiera por su suplicante familia.

Perplejos y exasperados, sus médicos lo trasladaron a otra ciudad y lo internaron en un hospital de veteranos donde permaneció durante treinta años, sin romper nunca su silencio autoimpuesto y hundiéndose en una vida de aislamiento social. Entonces, un día, una radio en su barrio estaba sintonizada con un partido de fútbol entre el equipo de su ciudad natal y un rival tradicional.

Cuando en un momento crucial del juego el árbitro sancionó una falta contra un jugador del equipo de casa del hombre, el veterano mudo saltó de su silla, miró a la radio y pronunció sus primeras palabras en más de tres décadas: "¡Estúpido!" gritó. "¿Estás tratando de *darles* el partido?"

Dicho esto, volvió a su silla ya un silencio que nunca más violó.

Hay dos lecciones importantes que se derivan de esta historia real.

El primero se refiere al poder absoluto del fenómeno. El deseo del veterano de que el equipo de su ciudad natal triunfe era tan fuerte que por sí solo produjo una desviación de su forma de vida sólidamente arraigada. Los efectos similares de los eventos deportivos en los hábitos de larga data de los fanáticos están lejos de ser exclusivos de las salas traseras de los hospitales de veteranos. Durante los Juegos Olímpicos de Invierno de 1980, después de que el equipo de hockey de EE. UU. derrotara al equipo soviético, que era un gran favorito, al padre abstemio del portero estadounidense, Jim Craig, se le ofreció una petaca. "Nunca he bebido en mi vida", informó más tarde, "pero alguien detrás de mí me pasó un coñac. lo bebí Sí, lo hice." Este comportamiento inusual tampoco fue exclusivo de los padres de los jugadores. abanicos

lado de la arena de hockey fueron descritos en las noticias como delirantes: "Se abrazaron, cantaron y dieron saltos mortales en la nieve". Incluso aquellos fanáticos que no estuvieron presentes en Lake Placid se regocijaron por la victoria y mostraron su orgullo con un comportamiento extraño. En Raleigh, Carolina del Norte, hubo que detener una competencia de natación cuando, después de que se anunciara el puntaje de hockey, los competidores y el público gritaron "¡Estados Unidos! ¡EE.UU!" hasta quedar roncos. En Cambridge, Massachusetts, un supermercado tranquilo estalló con la noticia en un tumulto de serpentinadas de papel higiénico y toallas de papel voladoras. Los clientes se unieron a su juerga, y pronto fueron dirigidos, por los empleados y el gerente del mercado.

Sin duda, la fuerza es profunda y arrolladora. Pero si volvemos al relato del veterano silencioso, podemos ver que algo más se revela sobre la naturaleza de la unión entre deportista y aficionado al deporte, algo crucial para su carácter básico: es algo personal. Cualquier fragmento de una identidad que asoló, el hombre mudo que aún poseía, fue ocupado por el juego de fútbol. No importa cuán debilitado se haya vuelto su ego después de treinta años de estancamiento sin palabras en una sala de hospital, estuvo involucrado en el resultado del partido. ¿Por qué? Porque él, personalmente, se vería disminuido por una derrota local. ¿Cómo? A través del principio de asociación. La mera conexión del lugar de nacimiento lo enganchó, lo envolvió, lo ató al triunfo o al fracaso que se avecinaba. Como lo expresó el distinguido autor Isaac Asimov al describir nuestras reacciones a los concursos que vemos: "En igualdad de condiciones, apoyas a tu propio sexo, tu propia cultura, tu propia localidad... y lo que quieres demostrar es que *eres* mejor . que la otra persona. A quienquiera que apoyes, ganarás."²⁶ te representa a ti; y cuando él gana, *usted* Cuando se ve de esta manera, la pasión del aficionado a los deportes comienza a tener sentido. El juego no es una diversión ligera para disfrutar por su forma y arte inherentes. El *yo* está, *están* tan agradecidas con los responsables habituales de las victorias del equipo local. Esa es también la razón por la cual las mismas multitudes suelen ser feroces en el trato que dan a los jugadores, entrenadores y oficiales implicados en fallas deportivas.

La intolerancia de los fanáticos a la derrota puede acortar las carreras incluso de jugadores y entrenadores exitosos. Tomemos el caso de Frank Layden, quien renunció abruptamente como entrenador del Utah Jazz de la NBA mientras el equipo lideraba la División del Medio Oeste de la liga. El relativo éxito de Layden, su cálido humor y sus actividades benéficas ampliamente conocidas en el área de Salt Lake City no fueron suficientes para protegerlo de la ira de algunos seguidores del Jazz después de las pérdidas del equipo. Citando una serie de incidentes con fanáticos abusivos, incluido uno en el que la gente esperó durante una hora para maldecirlo después de una derrota, Layden explicó su decisión: "A veces en la NBA, te sientes como un perro. He tenido gente que me ha escupido. Se me acercó un chico y me dijo:

150 / Influencia

'Soy un abogado. Golpéame, golpéame, así puedo demandarte.' Creo que Estados Unidos se toma todos los deportes demasiado en serio".

Por eso queremos que nuestros equipos deportivos afiliados ganen para demostrar nuestra propia superioridad. Pero, ¿a quién estamos tratando de demostrárselo? Nosotros mismos, ciertamente; pero a todos los demás, también. De acuerdo con el principio de asociación, si podemos rodearnos de éxitos con los que estamos conectados aunque sea de manera superficial (por ejemplo, lugar de residencia), nuestro prestigio público se levantará.

¿Tienen razón los fanáticos de los deportes al pensar que sin siquiera lanzar un bloqueo, atrapar una pelota, marcar un gol o tal vez incluso asistir a un juego, recibirán parte de la gloria de un campeonato local? Eso creo. La evidencia está a su favor. Recuerde que los mensajeros de Persia no tenían que causar las noticias, mi meteorólogo no tenía que causar el clima y la campana de Pavlov no tenía que causar la comida para que ocurrieran efectos poderosos. La asociación fue suficiente.

Es por esta razón que, si la Universidad del Sur de California ganara el Rose Bowl, podríamos esperar que las personas con una conexión con el sur de California trataran de aumentar la visibilidad de esa conexión en una variedad de formas. En un experimento que muestra cómo el uso de ropa puede servir para proclamar tal asociación, los investigadores contaron la cantidad de sudaderas escolares que usaban los estudiantes los lunes por la mañana en los campus de siete importantes universidades de fútbol: Arizona State, Louisiana State, Notre Dame, Michigan, Ohio State, Pittsburgh y el sur de California. Los resultados mostraron que se usaban muchas más camisetas de escuela en casa si el equipo de fútbol había ganado su partido el sábado anterior. Además, cuanto mayor era el margen de victoria, más camisetas de este tipo aparecían. No fue un partido cerrado y reñido lo que hizo que los alumnos se vistieran, literalmente, de éxito; en cambio, fue una conquista clara y aplastante que huele a superioridad indiscutible.

Esta tendencia a tratar de disfrutar del reflejo de la gloria pregonando públicamente nuestras conexiones con otros exitosos tiene su reflejo en nuestro intento de evitar ser oscurecido por la sombra de la derrota de los demás. En una exhibición sorprendente durante la desafortunada temporada de 1980, los fanáticos del equipo de fútbol New Orleans Saints con boletos de temporada comenzaron a aparecer en el estadio con bolsas de papel para ocultar sus rostros. A medida que su equipo sufría una derrota tras otra, más y más fanáticos se ponían las bolsas hasta que las cámaras de televisión pudieron grabar regularmente la extraordinaria imagen de masas reunidas de personas envueltas en papel marrón sin nada que los identificara excepto las puntas de sus narices. Me parece instructivo que durante un concurso de final de temporada, cuando estaba claro que los Saints por fin iban a ganar uno, los fanáticos desecharon sus bolsas y se hicieron públicos una vez más.

Todo esto me dice que manipulamos deliberadamente la visibilidad de nuestras conexiones con ganadores y perdedores para hacernos parecer

bueno para cualquiera que pudiera ver estas conexiones. Al mostrar las asociaciones positivas y enterrar las negativas, estamos tratando de lograr que los observadores piensen mejor de nosotros y les gustemos más. Hay muchas maneras en que hacemos esto, pero una de las más simples y generalizadas está en los pronombres que usamos. ¿Ha notado, por ejemplo, con qué frecuencia después de una victoria del equipo local, los fanáticos se amontonan en el rango de una cámara de televisión, levantan sus dedos índices y gritan: "¡Somos el número uno! ¡Somos el número uno!" Tenga en cuenta que la llamada no es "Son el número uno" o incluso "Nuestro equipo es el número uno". El pronombre es "nosotros", diseñado para implicar la identidad más cercana posible con el equipo.

Tenga en cuenta también que no ocurre nada similar en caso de falla. Ningún televidente escuchará jamás el canto: "¡Estamos en el último lugar! ¡Estamos en el último lugar!" Las derrotas del equipo local son el momento de distanciarse. Aquí "nosotros" no es tan preferido como el pronombre aislante "ellos". Para probar este punto, una vez hice un pequeño experimento en el que se llamó por teléfono a estudiantes de la Universidad Estatal de Arizona y se les pidió que describieran el resultado de un partido de fútbol que había jugado el equipo de su escuela unas semanas antes. A algunos de los estudiantes se les preguntó el resultado de cierto juego que su equipo había perdido; a los otros estudiantes se les preguntó el resultado de un juego diferente, uno que su equipo había ganado. Mi colega investigadora, Avril Thorne, y yo simplemente escuchamos lo que se decía y registramos el porcentaje de estudiantes que usaron la palabra "nosotros" en sus descripciones. Cuando se tabularon los resultados, era obvio que los estudiantes habían tratado de conectarse con el éxito usando el pronombre "nosotros" para describir la victoria de su equipo escolar: "Le ganamos a Houston, diecisiete a catorce" o "Ganamos". Sin embargo, en el caso del juego perdido, rara vez se usaba "nosotros". En cambio, los estudiantes usaron términos diseñados para mantenerse separados de su equipo vencido: "Perdieron contra Mis souri, treinta a veinte" o "No sé el puntaje, pero el estado de Arizona fue derrotado". Quizás los deseos gemelos de conectarnos con los ganadores y distanciarnos de los perdedores se combinaron perfectamente en los comentarios de un estudiante en particular. Después de contar secamente el marcador de la derrota del equipo local—"Arizona State lo perdió, treinta a veinte"—soltó angustiado: "*¡ Desperdiciaron nuestra oportunidad de un campeonato nacional!*"²⁷

Si es cierto que, para hacernos quedar bien, tratamos de regodearnos en la gloria reflejada de los éxitos con los que estamos remotamente asociados, surge una implicación provocativa: lo más probable es que utilicemos este enfoque cuando sintamos que no se ve tan bien. Siempre que nuestra imagen pública se dañe, experimentaremos un mayor deseo de restaurar esa imagen pregonando nuestros lazos con otras personas exitosas. Al mismo tiempo, evitaremos escrupulosamente dar publicidad a nuestros lazos con fallas.

152 / Influencia

otros. El apoyo a estas ideas proviene del estudio telefónico de los estudiantes de la Universidad Estatal de Arizona. Antes de preguntarles sobre la victoria o derrota del equipo local, se les hizo una prueba de conocimientos generales.

La prueba fue manipulada para que algunos de los estudiantes reprobaran gravemente mientras que a otros les fuera bastante bien.

Entonces, en el momento en que se les pidió que describieran el puntaje de fútbol, la mitad de los estudiantes habían experimentado daños recientes en la imagen debido a que fallaron en la prueba. Estos estudiantes luego mostraron la mayor necesidad de manipular sus conexiones con el equipo de fútbol para salvar su prestigio. Si se les pidió que describieran la derrota del equipo, solo el 17 por ciento usó el pronombre "nosotros" al hacerlo. Sin embargo, si se les pidió que describieran la victoria, el 41 por ciento dijo "nosotros".

Sin embargo, la historia fue muy diferente para los estudiantes que habían obtenido buenos resultados en la prueba de conocimientos generales. Más tarde usaron "nosotros" casi por igual, ya sea que describieran una victoria del equipo local (25 por ciento) o una derrota (24 por ciento). Estos estudiantes habían reforzado su imagen a través de sus propios logros y no necesitaban hacerlo a través de los logros de otros. Este hallazgo me dice que no es cuando tenemos un fuerte sentimiento de logro personal reconocido que buscaremos disfrutar de la gloria reflejada. En cambio, será cuando el prestigio (tanto público como privado) sea bajo que intentaremos utilizar los éxitos de otros asociados para ayudar a restaurar la imagen.

Creo que es revelador que el notable alboroto que siguió a la victoria del equipo estadounidense de hockey en los Juegos Olímpicos de 1980 se produjo en un momento en que el prestigio estadounidense había disminuido recientemente. El gobierno de EE. UU. había sido incapaz de evitar tanto la retención de rehenes estadounidenses en Irán como la invasión soviética de Afganistán. Era un momento en que, como ciudadanos, necesitábamos el triunfo de ese equipo de hockey y necesitábamos mostrar o incluso fabricar nuestras conexiones con él. No debería sorprendernos saber, por ejemplo, que fuera del campo de hockey, después de la victoria sobre el equipo soviético, los revendedores estaban recibiendo cien dólares el par por *talones de boletos*.

Aunque el deseo de disfrutar de la gloria reflejada existe hasta cierto punto en todos nosotros, parece haber algo especial en las personas que esperarían en la nieve para gastar cincuenta dólares cada uno en los pedazos de boletos para un juego al que no habían asistido, presumiblemente, para "probar" a los amigos en casa que habían estado presentes en la gran victoria. ¿Qué tipo de personas son? A menos que me equivoque, no son simplemente grandes aficionados a los deportes; son personas con un defecto de personalidad oculto: un mal concepto de sí mismos. En lo más profundo hay un sentimiento de baja valía personal que los dirige a buscar el prestigio no de la generación o promoción de sus propios logros, sino de la generación o promoción de sus asociaciones con otros de logros. Hay varias variedades de

esta especie que florece en toda nuestra cultura. El dropper de nombre persistente es un ejemplo clásico. También lo es la seguidora de la música rock, que intercambia favores sexuales por el derecho a decirles a sus novias que estuvo "con" un músico famoso durante un tiempo. No importa qué forma adopte, el comportamiento de tales individuos comparte un tema similar: la visión más bien trágica de la realización como algo que se deriva de fuera del yo.

Algunas de estas personas aplican el principio de asociación de una manera ligeramente diferente. En lugar de esforzarse por inflar sus conexiones visibles con otros exitosos, se esfuerzan por inflar el éxito de otros con los que están visiblemente conectados. La ilustración más clara es la notoria "madre del escenario", obsesionada con asegurar el estrellato para su hijo. Por supuesto, las mujeres no están solas en este sentido. En 1991, un obstetra de Davenport, Iowa, cortó el servicio a las esposas de tres funcionarios escolares, supuestamente porque a su hijo no se le había dado suficiente tiempo de juego en los juegos de baloncesto de la escuela. Una de las esposas estaba embarazada de ocho meses en ese momento.

Las esposas de los médicos a menudo hablan de las presiones para obtener prestigio personal por asociación con la estatura profesional de sus maridos. John Pekkanen, autor del libro *The Best Doctors in the US*, informa que muchas protestas enfurecidas contra su lista no provinieron de los médicos que fueron omitidos, sino de sus esposas. En un caso que revela hasta qué punto el principio de asociación domina el pensamiento de algunas de estas mujeres, Pekkanen recibió una carta de una esposa frenética junto con su prueba de que su esposo merecía estar en la lista de los mejores médicos. Era una fotografía del hombre con Merv Griffin.

COMO DECIR NO

Debido a que la simpatía puede incrementarse por muchos medios, una consideración adecuada de las defensas contra los profesionales del cumplimiento que emplean la regla de la simpatía debe, por extraño que parezca, ser breve. No tendría sentido construir una horda de contratácticas específicas para combatir cada una de las innumerables versiones de las diversas formas de influir en el agrado. Simplemente hay demasiadas rutas para ser bloqueadas de manera efectiva con una estrategia de uno a uno. Además, se ha demostrado que varios de los factores que conducen a la simpatía (atractivo físico, familiaridad, asociación) funcionan inconscientemente para producir sus efectos en nosotros, lo que hace poco probable que podamos reunir una protección oportuna contra ellos.

En su lugar, debemos considerar un enfoque general, uno que se pueda aplicar a cualquiera de los factores relacionados con el gusto para neutralizar su influencia no deseada en nuestras decisiones de cumplimiento. El secreto de tal enfoque puede estar en su oportunidad. En lugar de tratar de reconocer y prevenir la acción de los factores de simpatía antes de que tengan la oportunidad de actuar sobre nosotros, sería mejor que los dejáramos actuar. Nuestra vigilancia debe dirigirse

154 / Influencia

no hacia las cosas que pueden producir un gusto indebido por parte de un practicante de cumplimiento, sino hacia el hecho de que se ha *producido un gusto indebido*. El momento de reaccionar protectoramente es cuando sentimos que el practicante nos gusta más de lo que deberíamos dadas las circunstancias.

Al concentrar nuestra atención en el efecto en lugar de las causas, podemos evitar la tarea laboriosa y casi imposible de tratar de detectar y desviar las muchas influencias psicológicas sobre el gusto. En cambio, tenemos que ser sensibles a una sola cosa relacionada con la simpatía en nuestros contactos con los profesionales del cumplimiento: la sensación de que nos ha llegado a gustar el profesional más rápido o más profundamente de lo que hubiéramos esperado. Una vez que *notemos* este sentimiento, habremos sido informados de que probablemente se esté utilizando alguna táctica, y podemos comenzar a tomar las contramedidas necesarias. Nótese que la estrategia que sugiero toma mucho del estilo jujitsu favorecido por los propios profesionales del cumplimiento. No intentamos restringir la influencia de los factores que causan el agrado. Todo lo contrario. Permitimos que estos factores ejerzan su fuerza, y luego usamos esa fuerza en nuestra campaña contra ellos. Cuanto más fuerte es la fuerza, más conspicua se vuelve y, en consecuencia, más sujeta a nuestras alertas defensas.

Supongamos, por ejemplo, que nos encontramos negociando el precio de un auto nuevo con Dealin' Dan, un candidato para el título vacante de Joe Girard de "mejor vendedor de autos". Después de hablar un rato y negociar un poco, Dan quiere cerrar el trato; quiere que decidamos comprar el coche. Antes de tomar una decisión de este tipo, sería importante hacernos una pregunta crucial: "En los veinticinco minutos que he conocido a este chico, ¿me ha llegado a gustar más de lo que esperaba?" Si la respuesta es afirmativa, tal vez querríamos reflexionar sobre si Dan se comportó durante esos pocos minutos de una manera que sabemos que afecta el agrado. Podríamos recordar que nos había dado de comer (café y donas) antes de lanzar su presentación, que nos había felicitado por nuestra elección de opciones y combinaciones de colores, que nos había hecho reír, que había cooperado con nosotros contra el gerente de ventas. para conseguírnos un mejor trato.

Aunque tal revisión de eventos puede ser informativa, no es un paso necesario para protegernos de la regla del agrado. Una vez que descubrimos que Dan nos ha llegado a gustar más de lo que esperábamos, no tenemos que saber por qué.

El simple reconocimiento de un agrado injustificado debería ser suficiente para que reaccionemos en su contra. Una posible reacción sería revertir el proceso y desagradar activamente a Dan. Pero eso podría ser injusto para él y contrario a nuestros propios intereses.

Después de todo, algunas personas son agradables por naturaleza y Dan podría ser una de ellas. No sería correcto volverse automáticamente en contra de los profesionales de cumplimiento que resulten ser más agradables. Además, por nuestro propio bien, no nos gustaría desconectarnos de los negocios.

interacciones con personas tan agradables, especialmente cuando pueden estar ofreciendo nosotros la mejor oferta disponible.

Recomendaría una reacción diferente. Si nuestra respuesta a la pregunta crucial es "Sí, dadas las circunstancias, este tipo me cae especialmente bien", esta debería ser la señal de que ha llegado el momento de una maniobra rápida: separe mentalmente a Dan de ese Chevy o Toyota que está tratando de vender. . Es vital recordar en este punto que, si nos decidimos por el auto de Dan, lo conduciremos , no él, fuera del lote del concesionario. Es irrelevante para una compra sabia de automóvil que Dan nos resulte agradable porque es guapo, dice estar interesado en nuestro pasatiempo favorito, es divertido o tiene parientes allá donde crecimos.

Nuestra respuesta adecuada, entonces, es un esfuerzo consciente para concentrarnos exclusivamente en los méritos del trato y el auto que Dan tiene para nosotros. Por supuesto, al tomar una decisión de cumplimiento, siempre es una buena idea mantener separados nuestros sentimientos sobre el solicitante y la solicitud. Pero una vez inmerso en un breve contacto personal y social con un solicitante, esa distinción es fácil de olvidar. En aquellos casos en los que no nos importa de una forma u otra un solicitante, olvidar hacer la distinción no nos llevará muy lejos. Es probable que los grandes errores surjan cuando nos encariñemos con la persona que hace una solicitud.

Por eso es tan importante estar alerta a una sensación de simpatía indebida por un profesional del cumplimiento. El reconocimiento de ese sentimiento puede servirnos como recordatorio para separar al dealer de los méritos del trato y tomar nuestra decisión basándonos en consideraciones relacionadas únicamente con este último. Si todos siguiéramos este procedimiento, estoy seguro de que estaríamos mucho más satisfechos con los resultados de nuestros intercambios con los profesionales del cumplimiento, aunque sospecho que Dealin' Dan no lo estaría.

INFORME DEL LECTOR

De un hombre de Chicago

"Aunque nunca he estado en una fiesta de Tupperware, reconocí el mismo tipo de presiones de amistad recientemente cuando recibí una llamada de una vendedora de una compañía telefónica de larga distancia. Me dijo que uno de mis amigos había puesto mi nombre en algo llamado Círculo de llamadas de amigos y familiares de MCI.

"Este amigo mío, Brad, es un chico con el que crecí pero que se mudó a Nueva Jersey el año pasado por trabajo. Todavía me llama con bastante frecuencia para darme noticias sobre los chicos del vecindario con los que solíamos salir.

La vendedora me dijo que puede ahorrar un veinte por ciento en todas las llamadas que haga a las personas en su lista de Calling Circle, siempre que sean suscriptores de la compañía telefónica MCI. Entonces ella me preguntó si quería

156 / Influenza

cambie a MCI para obtener todos los beneficios del servicio de MCI, bla, bla, bla, y para que Brad pueda ahorrar un veinte por ciento en sus llamadas a mí.

“Bueno, no podría haberme importado menos los beneficios del servicio de MCI; Estaba perfectamente feliz con la compañía de larga distancia que tenía. Pero la parte de querer ahorrarle dinero a Brad en nuestras llamadas realmente me afectó. Para mí, decir que no quería estar en su Círculo de llamadas y que no me importaba ahorrarle dinero habría sonado como una verdadera afrenta a nuestra amistad cuando se enteró. Entonces, para evitar insultarlo, le dije que me cambiara a MCI.

“Solía preguntarme por qué las mujeres iban a una fiesta de Tupperware solo porque un amigo la organizaba y luego compraban cosas que no querían una vez que estaban allí. Ya no me pregunto.

Este lector no es el único que puede atestiguar el poder de las presiones encarnadas en la idea del Círculo de llamadas de MCI. Cuando la revista Consumer Reports preguntó sobre la práctica, el vendedor de MCI que entrevistaron fue bastante conciso: “Funciona nueve de cada diez veces”, dijo.

Capítulo 6

AUTORIDAD

Deferencia dirigida

Sigue a un experto.

—VIRGILIO

SUPONGA QUE MIENTRAS HOJA EL PERIÓDICO, USTED nota un anuncio para que los voluntarios participen en un “estudio de la memoria” que se está realizando en el departamento de psicología de una universidad cercana. Supongamos además que, al encontrar intrigante la idea de tal experimento, se pone en contacto con el director del estudio, un tal profesor Stanley Milgram, y hace arreglos para participar en una sesión de una hora. Cuando llegas a la suite de laboratorio, te encuentras con dos hombres. Uno es el investigador a cargo del experimento, como lo demuestra claramente la bata de laboratorio gris que usa y el portapapeles que lleva. El otro es un voluntario como usted que parece promedio en todos los aspectos.

Después de intercambiar saludos y cortesías iniciales, el investigador comienza a explicar los procedimientos a seguir. Dice que el experimento es un estudio de cómo el castigo afecta el aprendizaje y la memoria. Por lo tanto, un participante tendrá la tarea de aprender pares de palabras en una larga lista hasta que cada par pueda recordarse perfectamente; esta persona se llamará el Aprendiz. El trabajo del otro participante será poner a prueba la memoria del Aprendiz y administrar descargas eléctricas cada vez más fuertes por cada error; esta persona será designada como el Maestro.

Naturalmente, te pones un poco nervioso con esta noticia. Y su aprensión aumenta cuando, después de hacer un sorteo con su compañero, descubre que se le ha asignado el papel de Aprendiz. No esperaba la posibilidad de dolor como parte del estudio, por lo que considera irse brevemente. pero no, tu

158 / Influencia

piensa, hay mucho tiempo para eso si es necesario y, además, ¿qué tan fuerte podría ser el impacto?

Después de que hayas tenido la oportunidad de estudiar la lista de pares de palabras, el investigador te ata a una silla y, bajo la mirada del profesor, te coloca electrodos en el brazo. Más preocupado ahora por el efecto del choque, indagas sobre su gravedad. La respuesta del investigador es difícilmente reconfortante; él dice que aunque las descargas pueden ser extremadamente dolorosas, no le causarán "daño permanente a los tejidos". Con eso, el investigador y el Profesor te dejan en paz y pasan a la habitación contigua, donde el Profesor te hace las preguntas del examen a través de un sistema de intercomunicación y entrega un castigo eléctrico por cada respuesta incorrecta.

A medida que avanza la prueba, reconoce rápidamente el patrón que sigue el profesor: hace la pregunta y espera su respuesta por el intercomunicador. Cada vez que te equivocas, anuncia el voltaje de la descarga que estás a punto de recibir y sube un nivel para aplicar el castigo.

Lo más preocupante es que con cada error que cometes, el choque aumenta en 15 voltios.

La primera parte de la prueba avanza sin problemas. Los golpes son molestos pero tolerables. Sin embargo, más adelante, a medida que se acumulan los errores y aumentan los voltajes de las descargas, el castigo comienza a doler lo suficiente como para interrumpir su concentración, lo que conduce a más errores y descargas cada vez más perturbadoras. En los niveles de 75, 90 y 105 voltios, el dolor te hace gruñir audiblemente. A 120 voltios, exclamas por el intercomunicador que las descargas empiezan a doler de *verdad*. Recibes un castigo más con un gemido y decides que no puedes soportar mucho más dolor. Después de que el Profesor aplica la descarga de 150 voltios, usted grita por el intercomunicador: "¡Eso es todo! ¡Sácame de aquí! ¡Sácame de aquí, por favor! ¡Déjame salir!"

Pero en lugar de la seguridad que esperas del Maestro de que él y el investigador vendrán a liberarte, el Maestro simplemente te da la siguiente pregunta de prueba para que la respondas. Sorprendido y confundido, murmuras la primera respuesta que te viene a la cabeza. Está mal, por supuesto, y el Profesor aplica una descarga de 165 voltios. Le gritas al Maestro que se detenga, que te deje salir. Pero solo responde con la siguiente pregunta de prueba, y con el siguiente golpe cortante cuando su respuesta frenética es incorrecta. No puedes contener el pánico por más tiempo; los golpes son tan fuertes ahora que te hacen retorcerte y chillar. Pateas la pared, exiges que te suelten, le ruegas al Maestro que te ayude. Pero las preguntas de la prueba continúan como antes, al igual que las temidas descargas, en sacudidas abrasadoras de 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285 y 300 voltios. Te das cuenta de que ahora no puedes contestar la prueba correctamente, así que le gritas al Maestro que ya no responderás sus preguntas. Nada cambia; el Maestro interpreta tu falta de respuesta como una respuesta incorrecta y envía otro rayo. El calvario continúa así hasta que, finalmente, el poder

de los choques te aturde hasta casi paralizarte. Ya no puedes gritar, ya no luchar. Solo puedes sentir cada terrible mordisco eléctrico. Tal vez, piensas, esta inactividad total hará que el Maestro se detenga. No puede haber ninguna razón para continuar con este experimento. Pero continúa implacablemente, gritando las preguntas de la prueba, anunciando los horribles niveles de descarga (alrededor de 400 voltios ahora) y tirando de las palancas. ¿Cómo debe ser este hombre? te preguntas confundido. ¿Por qué no me ayuda? ¿Por qué no se

Para la mayoría de nosotros, el escenario anterior se lee como un mal sueño. Sin embargo, para reconocer lo aterrador que es, debemos entender que en la mayoría de los aspectos es real. Hubo un experimento de este tipo (en realidad, una serie completa) dirigido por un profesor de psicología llamado Milgram en el que los participantes en el papel de Maestro estaban dispuestos a proporcionar niveles continuos, intensos y peligrosos de descarga eléctrica a otra persona que pateaba, chillaba y suplicaba. Solo un aspecto importante del experimento no era genuino. No se entregó ningún shock real; el Aprendiz, la víctima que repetidamente clamaba en agonía por piedad y liberación, no era un verdadero sujeto sino un actor que solo fingía estar sorprendido. El propósito real del estudio de Milgram, entonces, no tenía nada que ver con los efectos del castigo sobre el aprendizaje y la memoria. Más bien, involucraba una pregunta completamente diferente: cuando es su trabajo, ¿cuánto sufrimiento estará dispuesta a infligir la gente común a otra persona completamente inocente?

La respuesta es de lo más inquietante. Bajo circunstancias que reflejaban precisamente las características del "mal sueño", el Maestro típico estaba dispuesto a entregar tanto dolor como estaba disponible para dar. En lugar de ceder a las súplicas de la víctima, alrededor de dos tercios de los sujetos del experimento de Milgram accionaron cada uno de los treinta interruptores de choque que tenían delante y continuaron activando el último interruptor (450 voltios) hasta que el investigador terminó el experimento. Más alarmante aún, ninguno de los cuarenta sujetos de este estudio renunció a su trabajo como maestro cuando la víctima comenzó a exigir su liberación; ni más tarde, cuando empezó a mendigarla; ni siquiera más tarde, cuando su reacción a cada descarga se había convertido, en palabras de Milgram, en "definitivamente un grito de agonía". Nadie se detuvo hasta que se envió la descarga de 300 voltios y la víctima "gritó desesperada que ya no daría más respuestas a la prueba de memoria", e incluso entonces, fue una minoría distinta la que lo hizo.

Estos resultados sorprendieron a todos los asociados con el proyecto, incluido Milgram. De hecho, antes de que comenzara el estudio, pidió a grupos de colegas, estudiantes de posgrado y estudiantes de psicología de la Universidad de Yale (donde se realizó el experimento) que leyeran una copia de los procedimientos experimentales y calcularan cuántos sujetos llegarían hasta el final. última descarga (450 voltios). Invariablemente, las respuestas cayeron en el rango de 1 a 2 por ciento. Un grupo separado de treinta y nueve psiquiatras predijo que

160 / Influencia

aproximadamente una persona entre mil estaría dispuesta a continuar hasta el final. Nadie, entonces, estaba preparado para los patrones de comportamiento que el experimento realmente produjo.

¿Cómo podemos explicar esos patrones alarmantes? Tal vez, como algunos han argumentado, tiene que ver con el hecho de que los sujetos eran todos hombres que son conocidos como grupo por sus tendencias agresivas, o que los sujetos no reconocieron el daño potencial que podrían causar voltajes de choque tan altos. o que los sujetos eran una extraña colección de cretinos morales que disfrutaban de la oportunidad de infligir miseria. Pero hay buena evidencia en contra de cada una de estas posibilidades. En primer lugar, un experimento posterior demostró que el sexo de los sujetos era irrelevante para su disposición a aplicar todas las descargas a la víctima; Las profesoras eran tan propensas a hacerlo como los hombres en el estudio inicial de Milgram.

La explicación de que los sujetos no eran conscientes del peligro físico potencial para la víctima también se examinó en un experimento posterior y se encontró que era deficiente. En esa versión, cuando se instruyó a la víctima para que anunciara que tenía una afección cardíaca y que declarara que su corazón estaba afectado por la conmoción: "Eso es todo. Sácame de aquí. Te dije que tenía problemas del corazón. Mi corazón está empezando a molestarme. Me niego a seguir. Déjame salir"—los resultados fueron los mismos que antes; El 65 por ciento de los sujetos cumplieron fielmente sus deberes durante el choque máximo.

Finalmente, la explicación de que los súbditos de Milgram eran un grupo retorcido y sádico que no representaba en absoluto al ciudadano medio también ha resultado insatisfactoria. Las personas que respondieron al anuncio de periódico de Milgram para participar en su experimento de "memoria" representaban una muestra representativa estándar de edades, ocupaciones y niveles educativos dentro de nuestra sociedad. Además, más tarde, una batería de escalas de personalidad mostró que estas personas eran bastante normales psicológicamente, sin un indicio de psicosis como grupo. Eran, de hecho, como tú y como yo; o, como a Milgram le gusta llamarlo, *somos* tú y yo. Si tiene razón en que sus estudios nos implican en sus espeluznantes hallazgos, la pregunta sin respuesta se vuelve incómodamente personal: ¿Qué podría *hacernos* hacer tales cosas?

Milgram está seguro de que sabe la respuesta. Tiene que ver, dice, con un profundo sentido del deber hacia la autoridad dentro de todos nosotros. Según Milgram, el verdadero culpable de los experimentos fue la incapacidad de su sujeto para desafiar los deseos del jefe del estudio, el investigador con bata de laboratorio que instaba y, si era necesario, dirigía a los sujetos a realizar sus tareas, a pesar de la carga emocional. y el caos físico que estaban causando.

La evidencia que apoya la explicación de la obediencia a la autoridad de Milgram es sólida. Primero, está claro que, sin las directivas del investigador para continuar, los sujetos habrían terminado el experimento rápidamente. Odiaban lo que estaban haciendo y agonizaban por la muerte de su víctima.

agonía. Le imploraron al investigador que los dejara parar. Cuando él se negó, continuaron, pero en el proceso temblaron, sudaron, temblaron, tartamudearon protestas y súplicas adicionales por la liberación de la víctima. Sus uñas se clavaron en su propia carne; se mordían los labios hasta sangrar; tenían la cabeza entre las manos; algunos cayeron en ataques de risa nerviosa incontrolable. Como escribió un observador externo al experimento:

Observé a un hombre de negocios maduro e inicialmente sereno entrar al laboratorio sonriendo y confiado. En veinte minutos quedó reducido a un náufrago tembloroso y tartamudo que se acercaba rápidamente al punto del colapso nervioso. Constantemente se tiraba del lóbulo de la oreja y retorció las manos. En un momento, empujó su puño contra su frente y murmuró: "Oh, Dios, dejémoslo". Y, sin embargo, siguió respondiendo a cada palabra del experimentador y obedeció hasta el final.¹

Además de estas observaciones, Milgram ha proporcionado pruebas aún más convincentes de la interpretación de la obediencia a la autoridad del comportamiento de sus sujetos. En un estudio posterior, por ejemplo, hizo que el investigador y la víctima intercambiaran guiones para que el investigador le dijera al Maestro que dejara de administrar descargas a la víctima, mientras que la víctima insistió valientemente en que el Maestro continuara. El resultado no podría haber sido más claro; El 100 por ciento de los sujetos se negaron a dar una descarga adicional cuando era simplemente el otro sujeto quien la exigía. El mismo hallazgo apareció en otra versión del experimento en el que el investigador y el sujeto compañero intercambiaron roles de modo que fue el investigador quien fue atado a la silla y el sujeto compañero quien ordenó al Maestro que continuara, a pesar de las protestas del investigador. Nuevamente, ningún sujeto tocó otra palanca de choque.

El grado extremo en que los sujetos en la situación de Milgram estaban atentos a los deseos de la autoridad se documentó en otra variación del estudio básico. En este caso, Milgram le presentó al Maestro dos investigadores, quienes emitieron órdenes contradictorias; uno ordenó al Maestro que terminara con las descargas cuando la víctima gritó pidiendo liberación, mientras que el otro sostuvo que el experimento debía continuar. Estas instrucciones contradictorias produjeron de manera confiable lo que pudo haber sido el único humor del proyecto: en un desconcierto tragicómico y con los ojos saltando de un investigador a otro, los sujetos suplicaban a la pareja que acordara un solo comando que pudieran seguir: "Espera, espera. ¿Cuál va a ser? Uno dice parar, uno dice ir. ¿¡Cuál es!?" Cuando los investigadores permanecieron en desacuerdo, los sujetos intentaron frenéticamente determinar quién era el jefe más grande. A falta de este camino a la obediencia con la autoridad, cada sujeto siguió finalmente sus mejores instintos y

162 / Influencia

terminaron los sobresaltos. Como en las otras variaciones experimentales, difícilmente se esperaría tal resultado si las motivaciones de los sujetos involucraran alguna forma de sadismo o agresividad neurótica.²

Para Milgram, la evidencia de un fenómeno escalofriante surge repetidamente de sus datos acumulados: "Es la disposición extrema de los adultos a llegar a casi cualquier extremo por orden de una autoridad lo que constituye el hallazgo principal del estudio". Hay implicaciones aleccionadoras de este hallazgo para aquellos preocupados por la capacidad de otra forma de autoridad, el gobierno, para obtener niveles aterradores de obediencia de los ciudadanos comunes.³ Además, el hallazgo nos dice algo sobre la fuerza pura de las presiones de la autoridad en controlar nuestro comportamiento. Después de presenciar a los sujetos de Milgram retorciéndose, sudando y sufriendo en su tarea, ¿alguien podría dudar del poder de la fuerza que los retuvo allí?

Para aquellos cuyas dudas persisten, la historia de S. Brian Willson podría resultar instructiva. El 1 de septiembre de 1987, para protestar por los envíos estadounidenses de equipo militar a Nicaragua, el Sr. Willson y otros dos hombres estiraron sus cuerpos sobre las vías del tren que salían de la Estación Naval de Armas de Concord, California. Los manifestantes confiaban en que su acto detendría el avance del tren programado ese día, ya que habían notificado su intención a los funcionarios de la Marina y del ferrocarril tres días antes. Pero la tripulación civil, a la que se le habían dado órdenes de no detenerse, ni siquiera redujo la velocidad del tren, a pesar de poder ver a los manifestantes seiscientos pies más adelante. Aunque dos de los hombres lograron escapar del peligro, el Sr. Willson no fue lo suficientemente rápido para evitar ser golpeado y que le amputaran ambas piernas por debajo de la rodilla. Debido a que los miembros del cuerpo médico de la Marina en el lugar se negaron a tratarlo o permitir que lo llevaran al hospital en su ambulancia, los espectadores, incluido el Sr.

La esposa y el hijo de Willson se quedaron tratando de detener el flujo de sangre durante cuarenta y cinco minutos hasta que llegó una ambulancia privada.

Sorprendentemente, el Sr. Willson, que sirvió cuatro años en Vietnam, no culpa ni a los tripulantes ni a los enfermeros por su desgracia; señala con el dedo, en cambio, a un sistema que restringía sus acciones a través de la presión para obedecer: "Ellos solo estaban haciendo lo que hice en 'Nam. Estaban siguiendo órdenes que son parte de una política demente. Son los chivos expiatorios". Aunque los miembros de la tripulación compartían la evaluación del Sr. Willson de ellos como víctimas, no compartían su magnanimidad. En lo que quizás sea el aspecto más notable del incidente, la tripulación del tren presentó una demanda contra él, solicitando daños punitivos por la "humillación, angustia mental y estrés físico" que sufrieron porque no les permitió cumplir sus órdenes sin cortando sus piernas.

Cada vez que nos enfrentamos a un motivador tan potente de la acción humana,

es natural esperar que existan buenas razones para la motivación. En el caso de la obediencia a la autoridad, incluso una breve consideración de la organización social humana ofrece abundante justificación. Un sistema de autoridad de múltiples capas y ampliamente aceptado confiere una inmensa ventaja a una sociedad. Permite el desarrollo de estructuras sofisticadas para la producción de recursos, el comercio, la defensa, la expansión y el control social que de otro modo serían imposibles. La otra alternativa, la anarquía, es un estado que apenas se conoce por sus efectos beneficiosos sobre los grupos culturales y que, según nos asegura el filósofo social Thomas Hobbes, haría que la vida fuera "solitaria, pobre, desagradable, brutal y breve". En consecuencia, somos entrenados desde el nacimiento en que la obediencia a la autoridad apropiada es correcta y la desobediencia es incorrecta. El mensaje esencial llena las lecciones de los padres, las rimas escolares, las historias y las canciones de nuestra infancia y se lleva adelante en los sistemas legales, militares y políticos que encontramos como adultos. Las nociones de sumisión y lealtad al gobierno legítimo reciben mucho valor en cada una.

La instrucción religiosa también contribuye. El primer libro de la Biblia, por ejemplo, describe cómo la falta de obediencia a la máxima autoridad produjo la pérdida del paraíso para Adán, Eva y el resto de la raza humana. Si esa metáfora en particular resulta demasiado sutil, un poco más adelante en el Antiguo Testamento podemos leer, en lo que podría ser la representación bíblica más cercana al experimento de Milgram, el relato respetuoso de la voluntad de Abraham de hundir una daga en el corazón de su joven hijo, porque Dios, sin explicación alguna, así lo ordenó. Aprendemos de esta historia que la corrección de una acción no fue juzgada por consideraciones tales como la aparente insensatez, la nocividad, la injusticia o las normas morales habituales, sino por el mero mandato de una autoridad superior. La prueba atormentada de Abraham fue una prueba de obediencia, y él, como los súbditos de Milgram, que tal vez habían aprendido una lección temprana de él, pasó.

Historias como las de los súbditos de Abraham y Milgram pueden decirnos mucho sobre el poder y el valor de la obediencia en nuestra cultura. En otro sentido, sin embargo, pueden inducir a error en cuanto a la forma típica en que ocurre la obediencia. Rara vez nos angustiamos tanto por los pros y los contras de las demandas de la autoridad. De hecho, nuestra obediencia con frecuencia se lleva a cabo en forma de *chasquido*, con poca o ninguna deliberación consciente. La información de una autoridad reconocida puede proporcionarnos un atajo valioso para decidir cómo actuar en una situación.

Después de todo, como sugiere el propio Milgram, ajustarse a los dictados de las figuras de autoridad siempre ha tenido ventajas prácticas genuinas para nosotros. Al principio, estas personas (por ejemplo, padres, maestros) sabían más que nosotros, y descubrimos que seguir sus consejos resultó beneficioso, en parte debido a su mayor sabiduría y en parte porque controlaban nuestra

164 / Influencia

recompensas y castigos. Como adultos, los mismos beneficios persisten para el mismas razones, aunque las figuras de autoridad ahora aparecen como empleadores, jueces y líderes gubernamentales. Debido a que sus posiciones hablan de un acceso superior a la información y al poder, tiene mucho sentido cumplir con los deseos de autoridades debidamente constituidas. hace tanto sentido, de hecho, que a menudo lo hacemos cuando no tiene ningún sentido.

Esta paradoja es, por supuesto, la misma que acompaña a todos los principales armas de influencia. En este caso, una vez que nos damos cuenta de que la obediencia a la autoridad es mayormente gratificante, es fácil permitirnos la conveniencia de la obediencia automática. La bendición y la perdición simultáneas de tal obediencia ciega es su carácter mecánico. no tenemos que

pensar; por lo tanto, no lo hacemos. Aunque tal obediencia sin sentido nos lleva a la acción apropiada en la gran mayoría de los casos, habrá conspicuas excepciones, porque estamos reaccionando en lugar de pensar.

Tomemos un ejemplo de una faceta de nuestras vidas donde la autoridad Las presiones son visibles y fuertes: medicina. La salud es enormemente importante para nosotros. Por lo tanto, los médicos, que poseen una gran cantidad de conocimientos e influencia en esta área vital, ocupan el puesto de respetados autoridades. Además, el establecimiento médico dispone de una clara terraza estructura de poder y prestigio. Los diversos tipos de trabajadores de la salud bien entender el nivel de sus trabajos en esta estructura; y entienden muy bien, también, que el MD está en la cima. Nadie puede anular la decisión del médico. sentencia en un caso, excepto quizás, otro médico de rango superior. Como consecuencia, una larga tradición de obediencia automática a las órdenes de un médico se han desarrollado entre el personal de atención médica.

Surge entonces la preocupante posibilidad de que cuando un médico hace un claro error, nadie más bajo en la jerarquía *pensará* en cuestionar precisamente porque, una vez que una autoridad legítima ha dado una orden, los subordinados dejan de *pensar* en la situación y comienzan a reaccionar. mezcla esto tipo de *clic*, *zumbido* de respuesta en un entorno hospitalario complejo y los errores son seguros. De hecho, un estudio realizado a principios de la década de 1980 por EE. Health Care Financing Administration mostró que, solo para la medicación del paciente, el hospital promedio tenía una tasa de error diario del 12 por ciento. A década más tarde, las cosas no habían mejorado: según un estudio de la Universidad de Harvard, el 10 por ciento de todos los paros cardíacos en los hospitales son atribuibles a errores de medicación. Pueden ocurrir errores en los medicamentos que reciben los pacientes por muchas razones. Sin embargo, un libro titulado *Errores de medicación: Causas y prevención* de dos profesores de farmacología de la Universidad de Temple, Michael Cohen y Neil Davis, atribuye gran parte del problema a la irreflexiva deferencia dada al "jefe" del caso del paciente: el médico tratante. Según el profesor Cohen, "caso tras caso, los pacientes, enfermeras, farmacéuticos y otros médicos no cuestionan la prescripción". Tomemos, por ejemplo, el extraño caso del "dolor de oído rectal" reportado

por Cohen y Davis. Un médico ordenó que se administraran gotas para los oídos en el oído derecho de un paciente que sufría dolor e infección allí. Pero en lugar de escribir completamente la ubicación "oreja derecha" en la receta, el médico la abrevió para que las instrucciones digan "colocar en la oreja trasera".

Al recibir la prescripción, la enfermera de guardia colocó rápidamente la cantidad necesaria de gotas para los oídos en el ano del paciente.

Obviamente, el tratamiento rectal de un dolor de oído no tenía sentido. Sin embargo, ni el paciente ni la enfermera lo cuestionaron. La lección importante de esta historia es que en muchas situaciones en las que ha hablado una autoridad legítima, lo que de otro modo tendría sentido es irrelevante. En estos casos, no consideramos la situación como un todo, sino que atendemos y respondemos a un solo aspecto de la misma.⁴

Dondequiera que nuestros comportamientos se rijan de una manera tan irreflexiva, podemos estar seguros de que habrá profesionales del cumplimiento que intentarán aprovecharse. Podemos permanecer en el campo de la medicina y ver que los anunciantes han aprovechado con frecuencia el respeto otorgado a los médicos en nuestra cultura mediante la contratación de actores para desempeñar el papel de médicos que hablan en nombre del producto. Mi ejemplo favorito es un comercial de televisión que presenta al actor Robert Young aconsejando a las personas sobre los peligros de la cafeína y recomendando el café Sanka Brand sin cafeína. El comercial tuvo mucho éxito, vendiendo tanto café que se reprodujo durante años en varias versiones. Pero, ¿por qué debería resultar tan efectivo este comercial? ¿Por qué demonios tomaríamos la palabra de Robert Young sobre las consecuencias para la salud del café descafeinado? Porque, como sabía perfectamente la agencia de publicidad que lo contrató, está asociado en la mente del público estadounidense con Marcus Welby, MD, el papel que interpretó en una serie de televisión anterior de larga duración. Objetivamente, no tiene sentido dejarse influir por los comentarios de un hombre que sabemos que es solo un actor que solía interpretar a un médico. Pero, como cuestión práctica, ese hombre movió el Sanka.

CONNOTACIÓN, NO CONTENIDO Desde la

primera vez que lo vi, la característica más intrigante para mí en el comercial de Robert Young Sanka fue su capacidad para utilizar la influencia del principio de autoridad sin proporcionar nunca una autoridad real. La apariencia de autoridad era suficiente. Esto nos dice algo importante acerca de las reacciones irreflexivas a las figuras de autoridad. Cuando estamos en un modo de *clic y zumbido*, a menudo somos tan vulnerables a los *símbolos* de autoridad como a la *sustancia*.

Hay varios tipos de símbolos que pueden desencadenar de manera confiable nuestra conformidad en ausencia de la sustancia genuina de la autoridad. En consecuencia, son ampliamente empleados por aquellos profesionales de cumplimiento.

166 / Influencia

sionales que son cortos en sustancia. Los estafadores, por ejemplo, se cubren con los títulos, la ropa y los adornos de la autoridad. No hay nada que les guste más que salir elegantemente vestidos de un elegante automóvil y presentarse a su posible "marca" como Doctor, Juez, Profesor o Comisionado. Comprenden que cuando están equipados de esa manera, sus posibilidades de cumplimiento aumentan considerablemente. Cada uno de estos tres tipos de símbolos de autoridad tiene su propia historia y vale la pena analizarlos por separado.

Títulos

Los títulos son simultáneamente los símbolos de autoridad más difíciles y más fáciles de adquirir. Ganar uno normalmente lleva años de trabajo y logros. Sin embargo, es posible que alguien que no ha hecho nada de este esfuerzo adopte la mera etiqueta y reciba una especie de deferencia automática. Como hemos visto, los actores de comerciales de televisión y los estafadores lo hacen con éxito todo el tiempo.

Hace poco hablé con un amigo, un miembro de la facultad de una conocida universidad del este, quien me proporcionó un ejemplo revelador de cómo nuestras acciones están frecuentemente más influenciadas por un título que por la naturaleza de la persona que lo reclama. Mi amigo viaja bastante y, a menudo, se encuentra charlando con extraños en bares, restaurantes y aeropuertos. Dice que ha aprendido a través de mucha experiencia a nunca usar su título —profesor o— durante estas conversaciones. Cuando lo hace, informa, el tenor de la interacción cambia inmediatamente. Las personas que han sido compañeros de conversación espontáneos e interesantes durante la media hora anterior se vuelven respetuosas, tolerantes y aburridas. Sus opiniones, que antes podrían haber producido un animado intercambio, ahora suelen generar declaraciones de acuerdo extensas (y muy gramaticales). Molesto y un poco desconcertado por el fenómeno, porque, como él dice: "Sigo siendo el mismo tipo con el que han estado hablando durante los últimos treinta minutos, ¿verdad?", Mi amigo ahora miente regularmente sobre su ocupación en tales situaciones.

Qué cambio tan refrescante del patrón más típico en el que ciertos profesionales del cumplimiento mienten sobre títulos que realmente *no* tienen. En cualquier dirección, sin embargo, tal deshonestidad practicada hace el mismo punto acerca de la suficiencia de un mero símbolo de autoridad para influir en el comportamiento. O.

Me pregunto si mi amigo el profesor, que físicamente es algo bajo, estaría tan ansioso por ocultar su título si supiera que, además de hacer que los extraños sean más complacientes, también lo hace ver más alto. Los estudios que investigan la forma en que el estatus de autoridad afecta las percepciones de tamaño han encontrado que los títulos prestigiosos conducen a distorsiones de altura. En un experimento realizado en cinco clases de australianos

estudiantes universitarios, un hombre fue presentado como visitante de la Universidad de Cambridge en Inglaterra. Sin embargo, su estatus en Cambridge se representó de manera diferente en cada una de las clases. A una clase, se le presentó como estudiante; a una segunda clase, un demostrador; a otro, un conferencista; a otro más, un profesor titular; a un quinto, un profesor. Después de que salió de la habitación, se le pidió a cada clase que estimara su altura. Se encontró que con cada aumento en el estatus, el mismo hombre creció en altura percibida en un promedio de media pulgada, de modo que como "profesor" se lo veía como dos pulgadas y media más alto que como "estudiante".⁵ Vale la pena

el tiempo de un pequeño desvío para seguir esta interesante conexión entre el estatus y el tamaño percibido, ya que se manifiesta en una variedad de formas. Al juzgar el tamaño de las monedas, por ejemplo, los niños sobrestiman el tamaño de las monedas más valiosas. Y los adultos son igualmente culpables de tales distorsiones. En un estudio, los estudiantes universitarios dibujaron tarjetas que tenían valores monetarios impresos que iban desde \$3.00 hasta -\$3.00; ganaron o perdieron la cantidad que se muestra en las cartas que eligieron. Posteriormente, se les pidió que calificaran el tamaño de cada tarjeta. Aunque todas las cartas tenían exactamente el mismo tamaño, las que tenían los valores más extremos, positivos o negativos, se consideraban físicamente más grandes. Por lo tanto, no es necesariamente el agrado de una cosa lo que la hace parecer más grande para nosotros, sino su importancia.⁶ Dado que consideramos que el tamaño y el estatus

están relacionados, es posible que ciertas personas se benefician al sustituir el primero por el segundo. En algunas sociedades animales, donde el estatus de un macho se asigna sobre la base de la dominancia, el tamaño es un factor importante para determinar qué macho alcanzará qué nivel de estatus en el grupo.⁷ Por lo general, en combate con un rival, cuanto más grande y más el macho poderoso gana. Sin embargo, para evitar los efectos nocivos para el grupo de tal conflicto físico, muchas especies han adoptado métodos que frecuentemente involucran más formas que peleas.

Los dos machos se enfrentan con llamativas demostraciones de agresión que invariablemente incluyen trucos para aumentar el tamaño. Varios mamíferos arquean el lomo y erizan el pelaje; los peces extienden sus aletas y se hinchan con agua; los pájaros despliegan y baten sus alas. Muy a menudo, esta exhibición por sí sola es suficiente para enviar a uno de los guerreros histriónicos a retirarse, dejando la posición en disputa a su rival aparentemente más grande y más fuerte.

Piel, aletas y plumas. ¿No es interesante cómo se pueden explotar estas partes tan delicadas para dar la impresión de sustancia y peso? Hay dos lecciones para nosotros aquí. Uno es específico de la asociación entre tamaño y estatus. La conexión de esas dos cosas puede ser aprovechada por personas que pueden falsificar la primera para obtener la apariencia de la segunda. Esta es precisamente la razón por la que los estafadores, incluso

168 / Influencia

aquellos de estatura promedio o ligeramente superior al promedio, comúnmente usan alzas en sus zapatos.

La otra lección es más general: los signos externos de poder y autoridad con frecuencia pueden falsificarse con los materiales más frágiles.

Volvamos al ámbito de los títulos para ver un ejemplo, un ejemplo que implica lo que, en varios sentidos, es el experimento más aterrador que conozco. Un grupo de investigadores, compuesto por médicos y enfermeras con conexiones en tres hospitales del Medio Oeste, se preocuparon cada vez más por el alcance de la obediencia mecánica a las órdenes de los médicos por parte de las enfermeras.

A los investigadores les pareció que incluso las enfermeras altamente capacitadas y capacitadas no estaban usando esa capacitación o habilidad lo suficiente como para verificar el juicio de un médico; en cambio, cuando se enfrentaban a las directivas de un médico, simplemente diferían.

Anteriormente, vimos cómo este proceso explicaba el caso de las gotas para los oídos administradas por vía rectal. Pero los investigadores del Medio Oeste llevaron las cosas varios pasos más allá. Primero, querían averiguar si tales casos eran incidentes aislados o representativos de un fenómeno generalizado.

En segundo lugar, querían examinar el problema en el contexto de un grave error de tratamiento: la prescripción excesiva de un medicamento no autorizado a un paciente del hospital. Finalmente, querían ver qué sucedería si eliminaban físicamente la figura de autoridad de la situación y la sustituían por una voz desconocida en el teléfono, ofreciendo solo la evidencia más frágil de autoridad: el título reclamado de "doctor".

Uno de los investigadores hizo una llamada telefónica idéntica a veintidós estaciones de enfermeras separadas en varios pabellones quirúrgicos, médicos, pediátricos y psiquiátricos, en la que se identificó como médico del hospital y le indicó a la enfermera que respondiera que le diera veinte miligramos de un medicamento. (Astrógeno) a un paciente de sala específico. Hubo cuatro razones excelentes para la advertencia de una enfermera en respuesta a esta orden: (1) La receta se transmitió por teléfono, en violación directa de la política del hospital. (2) el medicamento en sí no estaba autorizado; Astrogen no había sido autorizado para su uso ni incluido en la lista de existencias de la sala. (3) La dosis prescrita era evidente y peligrosamente excesiva. Los envases de medicamentos decían claramente que la "dosis diaria máxima" era solo diez miligramos, la mitad de lo que se había recetado. (4) La directiva fue dada por un hombre que la enfermera nunca había conocido, visto o con el que ni siquiera había hablado antes por teléfono. Sin embargo, en el 95 por ciento de los casos, las enfermeras fueron directamente al botiquín de la sala, donde aseguraron la dosis ordenada de Astrogen y se dirigieron a la habitación del paciente para administrarla. Fue en este punto que fueron detenidos por un observador secreto, quien reveló la naturaleza del experimento.

Los resultados son aterradoros, de hecho. Que el 95 por ciento de las enfermeras del personal regular cumplieron sin vacilar con una instrucción evidentemente inapropiada

de este tipo debe darnos a todos un gran motivo de preocupación como pacientes potenciales del hospital. Dada la estimación reciente de la Administración de Financiamiento de la Atención Médica de EE. UU. de una tasa de error de medicación diaria del 12 por ciento en los hospitales estadounidenses, las estadías de más de una semana hacen que sea probable que seamos receptores de tal error. Lo que muestra el estudio del Medio Oeste es que los errores no se limitan a deslices triviales en la administración de gotas inofensivas para los oídos o similares, sino que se extienden a errores graves y peligrosos.

Al interpretar sus inquietantes hallazgos, los investigadores llegaron a una conclusión instructiva:

En una situación de la vida real correspondiente a la experimental, habría, en teoría, dos inteligencias profesionales, la del médico y la de la enfermera, trabajando para asegurar que un determinado procedimiento se lleve a cabo de manera beneficiosa para el paciente o, al mismo tiempo, por lo menos, no en detrimento de él. El experimento sugiere fuertemente, sin embargo, que una de estas inteligencias, para todos los propósitos prácticos, no funciona.⁸ Parece que, frente a las directivas de un médico, las enfermeras desengancharon sus "inteligencias profesionales" y

se movieron a un *clic*, *zumbido* forma de responder. Ninguno de sus considerables conocimientos o formación médica se involucró en la decisión de qué hacer. En cambio, debido a que la obediencia a la autoridad legítima siempre había sido la acción más preferida y eficiente en su entorno de trabajo, estaban dispuestos a

errar del lado de la obediencia automática. Es tanto más instructivo que habían viajado tan lejos en esta dirección que su error no había venido en respuesta a la autoridad genuina sino a su símbolo más fácilmente falsificado: un título desnudo.⁹

Ropa

Un segundo tipo de símbolo de autoridad que puede desencadenar nuestra sumisión mecánica es la ropa. Aunque más tangible que un título, el manto de autoridad es igual de falsificable. Los archivos buncos de la policía están repletos de registros de estafadores cuyo arte incluye el cambio rápido. En estilo camaleónico, adoptan el blanco de hospital, el negro sacerdotal, el verde militar o el azul policía que la situación requiere para obtener la máxima ventaja. Sus víctimas se dan cuenta demasiado tarde de que el atuendo de la autoridad difícilmente es su garantía.

Una serie de estudios realizados por el psicólogo social Leonard Bickman da una indicación de lo difícil que puede ser resistirse a las solicitudes que provienen de figuras con atuendos de autoridad. El procedimiento básico de Bickman era pedir a los transeúntes en la calle que accedieran a algún tipo de pedido extraño (recoger una bolsa de papel desechada, pararse al otro lado de una señal de parada de autobús). En la mitad de los casos, el solicitante, un hombre joven, estaba vestido con

170 / Influencia

ropa de calle normal; el resto del tiempo vestía uniforme de guardia de seguridad. Independientemente del tipo de solicitud, muchas más personas obedecían al solicitante cuando vestía el disfraz de guardia.

Especialmente reveladora fue una versión del experimento en la que el solicitante detuvo a los peatones y señaló a un hombre que estaba parado junto a un parquímetro a quince metros de distancia. El solicitante, ya sea vestido normalmente o como guardia de seguridad, siempre le decía lo mismo al peatón: "¿Ves a ese tipo de ahí por el metro? Está aparcado en exceso pero no tiene cambio. ¡Dale un centavo! Luego, el solicitante dobló una esquina y se alejó, de modo que cuando el peatón llegó al parquímetro, el solicitante ya no estaba a la vista. Sin embargo, el poder de su uniforme perduró incluso después de que se había ido: casi todos los peatones cumplían con su directiva cuando vestía el traje de guardia, pero menos de la mitad lo hacía cuando vestía normalmente. Es interesante notar que más adelante, Bickman descubrió que los estudiantes universitarios podían adivinar con considerable precisión el porcentaje de cumplimiento que había ocurrido en el experimento cuando el solicitante vestía ropa de calle (50 por ciento frente al 42 por ciento real); sin embargo, los estudiantes subestimaron en gran medida el porcentaje de cumplimiento cuando estaba en uniforme (63 por ciento frente al 92 por ciento real). estatus de autoridad en nuestra cultura: el traje de negocios bien hecho. También puede evocar una forma reveladora de deferencia de completos extraños. Una investigación realizada en Texas, por ejemplo, arregló que un hombre de treinta y un años violara la ley al cruzar la calle contra el semáforo en una variedad de ocasiones. En la mitad de los casos, vestía traje recién planchado y corbata; en las otras ocasiones vestía camisa y pantalón de trabajo. Los investigadores observaron desde la distancia y contaron el número de peatones que esperaban en la esquina y seguían al hombre al otro lado de la calle. Al igual que los niños de Hamelín que se apiñaron detrás del flautista de Hamelín, tres veces y media más personas se incorporaron al tráfico detrás del peatón imprudente trajeado. En este caso, sin embargo, la magia no vino de su pipa sino de sus telas a rayas.¹¹

Cabe señalar que los dos tipos de prendas de autoridad que la investigación anterior muestra que son influyentes (el uniforme de guardia y el traje de negocios) son combinados hábilmente por hombres de confianza en un fraude llamado esquema del examinador bancario. El objetivo de la estafa puede ser cualquiera, pero se prefieren las personas mayores que viven solas. La estafa comienza cuando un hombre vestido con un traje de negocios de tres piezas apropiadamente conservador aparece en la puerta de una posible víctima. Todo sobre su ropa envía un mensaje de decoro y respetabilidad. La camisa blanca está almidonada; los zapatos con punta de ala brillan intensamente. Su traje no es trendy sino clásico: Las solapa

pulgadas de ancho, ni más ni menos; la tela es pesada y sustancial, incluso en julio; los tonos son apagados, azul comercial, gris comercial, negro comercial.

Le explica a su presunta víctima, tal vez una viuda a la que siguió en secreto a casa desde el banco uno o dos días antes, que es un examinador bancario profesional que, en el curso de la auditoría de los libros de su banco, ha encontrado algunas aparentes irregularidades. Cree haber descubierto al culpable, un funcionario del banco que altera regularmente los informes de transacciones en ciertas cuentas. Él dice que el relato de la viuda puede ser uno de estos, pero no puede estar seguro hasta que tenga pruebas contundentes. Por lo tanto, ha venido a pedir su cooperación. ¿Ayudaría retirando sus ahorros para que un equipo de examinadores y funcionarios bancarios responsables puedan rastrear el registro de la transacción a medida que pasa por el escritorio del sospechoso?

A menudo, la apariencia y la presentación del "examinador del banco" son tan impresionantes que la víctima nunca piensa en verificar su validez ni siquiera con una simple llamada telefónica. En su lugar, conduce hasta el banco, saca todo su dinero y regresa a casa con él para esperar con el "examinador" la palabra sobre el éxito de la trampa. Cuando llega el mensaje, lo entrega un guardia bancario uniformado, que llega después del horario de cierre para anunciar que todo está bien; aparentemente, la cuenta de la viuda no era una de las que estaban siendo manipuladas. Muy aliviado, el "examinador" ofrece graciosamente las gracias y, dado que el banco ahora está convenientemente cerrado, instruye al guardia para que devuelva el dinero de la dama a la bóveda, para ahorrarle la molestia de hacerlo al día siguiente. Con sonrisas y apretones de manos por todas partes, el guardia toma los fondos y deja que el "examinador" exprese unos minutos más de agradecimiento antes de que él también salga. Naturalmente, como finalmente descubre la víctima, el "guardián" no es más un guardia de lo que el "examinador" es un examinador. Lo que son es un par de artistas del bunco que han reconocido la capacidad de los uniformes cuidadosamente falsificados para hacernos hacer clic en el hipnotizado cumplimiento de la "autoridad".

Atavíos Aparte

de su función en los uniformes, la ropa puede simbolizar un tipo más generalizado de autoridad cuando tiene un propósito ornamental.

La ropa elegante y cara tiene un aura de estatus y posición, al igual que adornos como joyas y automóviles. El último de estos símbolos de estatus es particularmente interesante en los Estados Unidos, donde "la historia de amor estadounidense con el automóvil" le da un significado inusual.

Según los resultados de un estudio realizado en el área de la Bahía de San Francisco, los propietarios de automóviles de prestigio reciben un tipo especial de deferencia de nuestra parte. Los experimentadores descubrieron que los automovilistas esperarían mucho más tiempo antes de tocar la bocina en un automóvil nuevo y lujoso que se detenía frente a é

172 / Influencia

de un semáforo en verde que en un modelo económico más antiguo. Los automovilistas tenían poca paciencia con el conductor del automóvil económico: casi todos tocaron sus bocinas, y la mayoría de ellos lo hicieron más de una vez; dos simplemente chocaron contra su parachoques trasero. Sin embargo, el aura del automóvil de prestigio era tan intimidante que el 50 por ciento de los automovilistas esperaron respetuosamente detrás de él, sin tocar nunca las bocinas, hasta que se puso en marcha.¹² Más tarde, los

investigadores preguntaron a los estudiantes universitarios qué habrían hecho ellos en tales situaciones. . En comparación con los verdaderos hallazgos del experimento, los estudiantes subestimaron sistemáticamente el tiempo que les llevaría tocar la bocina del automóvil de lujo. Los estudiantes varones fueron especialmente imprecisos, sintiendo que tocarían la bocina más rápido al conductor de un auto de prestigio que al de un auto económico; por supuesto, el propio estudio mostró todo lo contrario.

Tenga en cuenta la similitud de este patrón con muchas otras investigaciones sobre las presiones de autoridad. Al igual que en la investigación de Milgram, el estudio de las enfermeras del hospital del Medio Oeste y el experimento del uniforme de los guardias de seguridad, las personas no pudieron predecir correctamente cómo reaccionarían ellos u otros ante la influencia de la autoridad. En cada caso, el efecto de tal influencia fue groseramente subestimado. Esta propiedad del estatus de autoridad puede explicar gran parte de su éxito como dispositivo de cumplimiento. No sólo actúa con fuerza sobre nosotros, sino que también lo hace de forma inesperada.

COMO DECIR NO

Una táctica de protección que podemos usar contra el estatus de autoridad es eliminar su elemento sorpresa. Debido a que normalmente percibimos erróneamente el profundo impacto de la autoridad (y sus símbolos) en nuestras acciones, tenemos la desventaja de ser insuficientemente cautelosos acerca de su presencia en situaciones de cumplimiento. Una forma fundamental de defensa contra este problema, por lo tanto, es una mayor conciencia del poder de la autoridad. Cuando esta conciencia se combina con el reconocimiento de la facilidad con la que se pueden falsificar los símbolos de autoridad, el beneficio será un enfoque adecuadamente protegido de las situaciones que involucran intentos de influencia de autoridad.

Suena simple, ¿verdad? Y en cierto modo lo es. Una mejor comprensión del funcionamiento de la influencia de la autoridad debería ayudarnos a resistirla. Sin embargo, existe una complicación perversa, la familiar inherente a todas las armas de influencia: no deberíamos querer resistir del todo, ni siquiera la mayor parte del tiempo. Generalmente, las figuras de autoridad saben de lo que están hablando.

Médicos, jueces, ejecutivos corporativos, líderes legislativos y similares generalmente han obtenido sus puestos debido a un conocimiento y juicio superiores. Así, por regla general, sus directivas ofrecen un excelente consejo.

El truco consiste en ser capaz de reconocer sin mucha tensión o vigilancia cuándo es mejor seguir las indicaciones de la autoridad y cuándo se deben resistir.

Plantearnos dos preguntas nos puede ayudar enormemente a lograr este truco. La primera es preguntar, cuando nos enfrentamos a lo que parece ser un intento de influencia de una figura de autoridad, "¿Es esta autoridad realmente un experto?" La pregunta es útil porque enfoca nuestra atención en un par de datos cruciales: las credenciales de la autoridad y la relevancia de esas credenciales para el tema en cuestión. Al orientarnos de esta manera simple hacia la *evidencia* del estatus de autoridad, podemos evitar los principales escollos de la deferencia automática. Una ilustración o dos están en orden.

Examinemos el exitoso comercial de café de Robert Young Sanka bajo esta luz. Si, en lugar de responder a su asociación de "Marcus Welby, MD", la gente se hubiera centrado en el estatus real del Sr. Young como autoridad, confío en que el comercial no hubiera tenido una duración tan larga y productiva. Obviamente, Robert Young no posee la formación ni los conocimientos de un médico. Todos sabemos eso.

Lo que sí posee, sin embargo, es un *título de médico*, "MD". Ahora, claramente, es un título vacío, conectado a él en nuestras mentes a través del recurso de la actuación. Todos sabemos eso, también. Pero, ¿no es fascinante cómo, cuando estamos *zumbando*, lo que es obvio a menudo no importa a menos que le prestemos atención específica?

Es por eso que el "¿Es esta autoridad realmente un experto?" La pregunta puede ser tan valiosa: atrae nuestra atención a lo obvio. Nos canaliza sin esfuerzo lejos de un enfoque en símbolos posiblemente sin sentido a una consideración de credenciales de autoridad genuina. Además, la pregunta nos impulsa a distinguir entre autoridades relevantes y autoridades irrelevantes. Y esta es una distinción que es fácil de olvidar cuando el empuje de la presión de la autoridad se combina con el ajetreo de la vida moderna. Los peatones de Texas que irrumpieron en el tráfico de la ciudad detrás de un peatón imprudente con traje de negocios ofrecen un excelente ejemplo. Incluso si el hombre hubiera sido la autoridad comercial que su ropa sugería que podría ser, era poco probable que fuera una autoridad mayor para cruzar la calle que otras personas, incluidos los que lo seguían en el tráfico.

Aún así, siguieron, como si su etiqueta, "autoridad", abrumara la diferencia vital entre formas relevantes e irrelevantes. Si se hubieran molestado en preguntarse si representaba a un verdadero experto en la situación, alguien cuyas acciones reflejaban un conocimiento superior allí, espero que el resultado hubiera sido bastante diferente. El mismo proceso se aplica a Robert Young, un hombre que no carece de experiencia. Ha forjado una larga carrera con muchos logros en un negocio difícil.

Pero sus habilidades y conocimientos son como actor, no como médico. Cuando, al ver el famoso comercial de café, nos enfocamos en sus verdaderas credenciales, nos daremos cuenta rápidamente de que no se le debe creer más que a cualquier otro actor exitoso que afirme que Sanka está sano.

174 / Influencia

Sin embargo, supongamos que nos enfrentamos a una autoridad que determinamos es un experto relevante. Antes de someterse a la influencia de la autoridad, sería prudente hacer una segunda pregunta simple: "¿Qué tan sincero podemos esperar que el experto esté aquí?" Es posible que las autoridades, incluso las mejor informadas, no nos presenten su información con honestidad. Por lo tanto, debemos considerar su confiabilidad en la situación. De hecho, la mayoría de las veces lo hacemos. Nos dejamos llevar mucho más por expertos que parecen imparciales que por aquellos que tienen algo que ganar convenciéndonos; y las investigaciones han demostrado que esto es cierto en todo el mundo.¹³ Al preguntarnos cómo un experto se beneficiará de nuestro cumplimiento, nos brindamos otra red de seguridad contra la influencia indebida y automática. Incluso las autoridades con conocimientos en un campo no nos persuadirán hasta que estemos satisfechos de que sus mensajes representan fielmente los hechos.

Cuando nos preguntamos acerca de la confiabilidad de una persona así, debemos tener en cuenta una pequeña táctica que los profesionales del cumplimiento suelen usar para asegurarnos de su sinceridad: hasta cierto punto parecerán argumentar en contra de sus propios intereses. Correctamente hecho, esto puede ser un dispositivo sutilmente efectivo para demostrar su honestidad. Quizás mencionen una pequeña deficiencia en su posición o producto ("Oh, las desventajas de Benson & Hedges"). Sin embargo, invariablemente, el inconveniente será secundario y se superará fácilmente con ventajas más significativas: "Listerine, el sabor que odias tres veces al día"; "Avis: Somos el número dos, pero nos esforzamos más"; "L'Oréal, un poco más caro y vale la pena." Al establecer su veracidad básica en cuestiones menores, los profesionales de cumplimiento que utilizan esta estratagema pueden ser más creíbles al enfatizar la importancia. aspectos importantes de su argumento.¹⁴

He visto este enfoque utilizado con un efecto devastador en un lugar que pocos de nosotros reconocemos como un entorno de cumplimiento: el restaurante. No es ningún secreto que debido a los salarios descaradamente bajos, los meseros en los restaurantes deben complementar sus ganancias con propinas. Dejando de lado la condición sine qua non del buen servicio, los camareros y camareras más exitosos conocen ciertos trucos para aumentar las propinas. También saben que cuanto mayor sea la factura de un cliente, mayor será la cantidad de dinero que probablemente reciba en una propina estándar. Entonces, en estos dos aspectos (construir el monto del cargo del cliente y generar el porcentaje de ese cargo que se da como propina), los meseros actúan regularmente como agentes de cumplimiento.

Con la esperanza de averiguar cómo funcionan, solicité plazas de mesero en varios restaurantes bastante caros. Sin embargo, sin experiencia, lo mejor que podía hacer era conseguir un trabajo de ayudante de camarero que, tal como resultaron las cosas, me proporcionó un punto de vista propicio desde el cual observar y analizar la acción. En poco tiempo, me di cuenta de lo que los demás empleados ya sabían: que el camarero más exitoso del lugar era Vincent,

que de alguna manera hizo arreglos para que los clientes ordenaran más y dieran propinas más altas que cualquier otra persona; de hecho, los otros servidores ni siquiera estaban cerca de él en ganancias semanales.

Así que comencé a demorarme en mis deberes alrededor de las mesas de Vincent para observar su estilo. Rápidamente aprendí que su estilo era no tener un estilo único. Tenía un repertorio de ellos, cada uno listo para ser llamado en las circunstancias apropiadas. Cuando los clientes eran una familia, era efervescente, incluso un poco bufonesco, y dirigía sus comentarios tanto a los niños como a los adultos. Con una pareja joven en una cita, se volvió formal y un poco imperioso en un intento de intimidar al joven (con quien hablaba exclusivamente) para que ordenara y propinara generosamente.

Con una pareja mayor casada, mantuvo la formalidad pero abandonó el aire de superioridad a favor de una orientación respetuosa hacia ambos miembros de la pareja. Si el cliente cenaba solo, Vincent seleccionó un comportamiento amistoso: cordial, conversacional y cálido.

Pero Vincent se reservó el truco de parecer que argumenta en contra de sus propios intereses para grandes grupos de ocho a doce personas. Aquí su técnica estaba vetada de genialidad. Cuando llegó el momento de que la primera persona, normalmente una dama, hiciera el pedido, entró en su acto. Independientemente de lo que ella eligiera, Vincent reaccionó de manera idéntica: frunció el ceño, su mano se cernió sobre el bloc de pedidos y, después de mirar rápidamente por encima del hombro al gerente, se inclinó con complicidad hacia la mesa para informar a todos: "Soy Me temo que esta noche no es tan buena como lo es normalmente. ¿Puedo recomendar en su lugar el ____ o el ____?" (Aquí Vincent sugirió un par de elementos del menú que eran cincuenta centavos más o menos menos costosos que el plato que el patrón había seleccionado inicialmente). "Ambos son excelentes esta noche".

Con esta sola maniobra, Vincent comprometió varios principios importantes de influencia. En primer lugar, incluso aquellos que no aceptaron sus sugerencias sintieron que Vincent les había hecho un favor al ofrecerles información valiosa para ayudarlos a ordenar. Todos se sintieron agradecidos y, en consecuencia, la regla de la reciprocidad jugaría a su favor a la hora de decidir sobre su gratificación. Pero además de aumentar el porcentaje de su propina, la maniobra de Vincent también lo colocó en una posición favorable para aumentar el tamaño de la orden de la mesa. Lo consagró como autoridad en las tiendas corrientes de la casa; claramente sabía lo que era y lo que no era bueno esa noche. Además, y aquí es donde parecía ir en contra de sus propios intereses, demostró que era un informante confiable, porque recomendó platos que eran un poco *menos* costosos que los pedidos originalmente. En lugar de intentar llenar sus propios bolsillos, parecía preocuparse por los mejores intereses de los clientes.

Según todas las apariencias, era a la vez informado y honesto, una combinación que le dio una gran credibilidad. Y Vincent se apresuró a explotar la ventaja de esta imagen creíble. Cuando la fiesta tuvo fin

176 / Influencia

Terminado de dar sus pedidos de comida, decía: "Muy bien, y ¿quieres que te sugiera o seleccione algún vino para acompañar tus comidas?" Mientras observaba la escena repetida casi todas las noches, hubo una notable consistencia en las reacciones de los clientes: sonrisas, asentimientos y, en su mayor parte, asentimiento general.

Incluso desde la distancia de mi punto de vista, uno podía leer sus pensamientos en sus rostros. "Claro", parecían decir, "tú sabes lo que es bueno aquí, y obviamente estás de nuestro lado. Díganos qué conseguir.

Con un aspecto complacido, Vincent, que conocía sus cosechas, respondía con algunas opciones excelentes (y costosas). Fue igualmente persuasivo cuando llegó el momento de tomar decisiones sobre el postre. Los clientes que de otro modo habrían pasado por alto el plato de postres o compartido con un amigo se sintieron convencidos de participar plenamente por las entusiastas descripciones de Vincent del Baked Alaska y la mousse de chocolate. ¿Quién, después de todo, es más creíble que un experto demostrado de probada sinceridad?

Al combinar los factores de reciprocidad y autoridad creíble en una sola y elegante maniobra, Vincent pudo inflar sustancialmente tanto el porcentaje de su propina como el cargo base sobre el cual se calculó.

Sus ganancias de este truco fueron hermosas, de hecho. Pero nótese que gran parte de sus ganancias provenían de una aparente falta de preocupación por las ganancias personales. Aparentemente argumentar en contra de sus intereses financieros sirvió extremadamente bien a esos intereses.

INFORME DEL LECTOR

De un joven empresario "Hace unos dos

años, estaba tratando de vender mi auto viejo porque ya había comprado uno nuevo. Un día pasé por un lote de autos usados con un letrero que decía: VENDEREMOS TU AUTO POR MÁS. Justo lo que quería, pensé; así que me detuve a hablar con el dueño. Le dije que quería unos tres mil dólares por mi viejo coche y me dijo que pensaba que debería pedir mucho más porque valía por lo menos tres mil quinientos dólares. Esto fue una verdadera sorpresa para mí, porque la forma en que funcionaba su sistema de consignación, cuanto mayor era el precio que pedía por el automóvil, menos dinero les quedaba para quedarse después de vendérselo a alguien.

Por lo tanto, al decirme que pidiera más de tres mil dólares, estaban recortando sus propias ganancias. Al igual que su ejemplo de Vincent el mesero, parecían argumentar en contra de sus propios intereses, por lo que los vería como autoridades confiables; pero no me di cuenta de esto hasta mucho después. De todos modos, seguí la idea del propietario de que mi coche valía más de lo que había pensado al principio, y fijé el precio de venta en treinta quinientos dólares.

"Después de que tuvieron mi auto en su lote por un par de días, llamaron

diciendo que alguien estaba realmente interesado en él, pero que el precio era demasiado alto. ¿Estaría dispuesto a bajar el precio en doscientos dólares para vender el auto? Convencido de que tenían mis intereses en el corazón, acepté. Al día siguiente volvieron a llamar para decir que la financiación del comprador había fracasado y que no podía comprar el coche. En las próximas dos semanas, recibí dos llamadas más del concesionario, cada una de las cuales me pedía que bajara mi precio doscientos dólares para sellar una venta a algún cliente. En ambas ocasiones lo aprobé porque todavía creía que eran dignos de confianza. Pero cada vez, el supuesto trato fracasó. Sospeché lo suficiente como para llamar a un amigo cuya familia estaba en el negocio de los automóviles. Dijo que este era un viejo truco diseñado para hacer que los vendedores como yo reduzcan sus precios de venta a niveles muy bajos, dando al concesionario grandes ganancias cuando finalmente ve el coche.

"Entonces, fui allí y tomé mi auto. Cuando me iba, todavía estaban tratando de persuadirme para que les permitiera quedárselo porque tenían un 'cliente potencial' que estaban seguros de que lo compraría si solo le quitaba otros doscientos dólares".

Una vez más en un Informe del lector podemos ver la influencia del principio de contraste combinándose con el principio de interés primario. En este caso, después de establecer la cifra de tres mil quinientos dólares, cada nick de doscientos dólares parecía pequeño en comparación.

Capítulo 7

ESCASEZ

La regla de los pocos

La forma de amar cualquier cosa es darse cuenta de que podría perderse.
—GK CHESTERTON

LA CIUDAD DE MESA, ARIZONA, ES UN SUBURBIO EN EL ÁREA DE PHOENIX donde vivo. Quizás las características más notables de Mesa son su considerable población mormona, junto a la de Salt Lake City, la más grande del mundo, y un enorme templo mormón ubicado en terrenos exquisitamente cuidados en el centro de la ciudad. Aunque había apreciado el paisaje y la arquitectura desde la distancia, nunca me había interesado lo suficiente en el templo como para entrar hasta el día en que leí un artículo en un periódico que hablaba de un sector interior especial de los templos mormones al que nadie tiene acceso excepto los fieles. miembros de la Iglesia. Incluso los conversos potenciales no deben verlo. Sin embargo, hay una excepción a la regla. Durante unos días inmediatamente después de la construcción de un templo, los no miembros pueden recorrer toda la estructura, incluida la sección ted.

La historia del periódico informó que el templo de Mesa había sido renovado recientemente y que las renovaciones habían sido lo suficientemente extensas como para clasificarlo como “nuevo” según los estándares de la Iglesia. Por lo tanto, solo durante los próximos días, los visitantes no mormones podrían ver el área del templo tradicionalmente prohibida para ellos. Recuerdo bastante bien el efecto que me produjo el artículo: inmediatamente resolví hacer un recorrido. Pero cuando llamé a un amigo para preguntarle si quería acompañarme, entendí algo que cambió mi decisión con la misma rapidez.

Después de rechazar la invitación, mi amigo se preguntó por qué *parecía* tan

intención de una visita. Me vi obligado a admitir que no, nunca antes me había inclinado por la idea de un recorrido por el templo, que no tenía preguntas sobre la religión mormona que quisiera que me respondieran, que no tenía ningún interés general en la arquitectura de los lugares de culto, y que no esperaba encontrar nada más espectacular o conmovedor que lo que podría ver en otros templos, iglesias o catedrales de la zona. Mientras hablaba, quedó claro que el atractivo especial del templo tenía una única causa: si no experimentaba el sector restringido en breve, nunca más tendría la oportunidad. Algo que, por sus propios méritos, tenía poco atractivo para mí se había vuelto decididamente más atractivo simplemente porque pronto dejaría de estar disponible.

Desde ese encuentro con el principio de escasez —que las oportunidades nos parecen más valiosas cuando su disponibilidad es limitada— he comenzado a notar su influencia en toda una gama de mis acciones. Por ejemplo, habitualmente interrumpo una interesante conversación cara a cara para contestar el timbre de una persona desconocida. En tal situación, la persona que llama tiene una característica convincente que mi compañero cara a cara no tiene: la indisponibilidad potencial. Si no atiendo la llamada, podría perderla (y la información que contiene) para siempre. No importa que la conversación en curso pueda ser muy atractiva o importante, mucho más de lo que razonablemente podría esperar que sea una llamada telefónica promedio. Con cada timbre sin respuesta, la interacción telefónica se vuelve menos recuperable. Por eso y por ese momento, la quiero más que a la otra.

La idea de pérdida potencial juega un papel importante en la toma de decisiones humanas. De hecho, la gente parece estar más motivada por la idea de perder algo que por la idea de ganar algo de igual valor.

Por ejemplo, los propietarios de viviendas a los que se les dijo cuánto dinero podrían perder por un aislamiento inadecuado tienen más probabilidades de aislar sus hogares que aquellos a los que se les dijo cuánto dinero podrían ahorrar. Investigadores de la salud han obtenido resultados similares: los panfletos que instan a las mujeres jóvenes a comprobar si tienen cáncer de mama mediante autoexámenes tienen mucho más éxito si exponen su caso en términos de lo que pueden perder (p. beneficios para la salud al no dedicar solo cinco minutos cada mes al autoexamen de mamas") en lugar de obtenerlos (p. ej., "Puede obtener varios beneficios potenciales para la salud dedicando solo cinco minutos al mes a hacerse el autoexamen de mamas").¹

Los coleccionistas de todo, desde tarjetas de béisbol hasta antigüedades, son muy conscientes de la influencia del principio de escasez en la determinación del valor de un artículo. Como regla general, si es raro o se está volviendo raro, es más valioso. Especialmente esclarecedor en cuanto a la importancia de la escasez en el mercado de artículos de colección es el fenómeno del "preciado error". Los artículos defectuosos (un sello borroso o una moneda acuñada dos veces) son a veces los más valorados

180 / Influencia

de todo. Por lo tanto, un sello con una imagen de George Washington con tres ojos es anatómicamente incorrecto, estéticamente poco atractivo y, sin embargo, muy buscado. Aquí hay una ironía instructiva: las imperfecciones que de otro modo se convertirían en basura se convierten en posesiones preciadas cuando traen consigo una escasez permanente.

Con el principio de escasez operando tan poderosamente en el valor que asignamos a las cosas, es natural que los profesionales de cumplimiento hagan algunas operaciones relacionadas por su cuenta. Probablemente, el uso más directo del principio de escasez se produce en la táctica del "número limitado", cuando se informa al cliente de que hay escasez de cierto producto que no se puede garantizar que dure mucho tiempo. Durante el tiempo que estuve investigando estrategias de cumplimiento al infiltrarme en varias organizaciones, vi la táctica de número limitado empleada repetidamente en una variedad de situaciones: "No quedan más de cinco convertibles con este motor en el estado. Y cuando se van, eso es todo, porque ya no los vamos a hacer". "Este es uno de los dos únicos lotes de esquina sin vender en todo el desarrollo. No querrías el otro; tiene una desagradable exposición este-oeste". "Es posible que desee pensar seriamente en comprar más de una caja hoy porque la producción está retrasada y no se sabe cuándo recibiremos más".

A veces, la información de número limitado era verdadera, a veces era completamente falsa. Pero en cada caso, la intención era convencer a los clientes de la escasez de un artículo y, por lo tanto, aumentar su valor inmediato a sus ojos. Admito haber desarrollado una admiración a regañadientes por los practicantes que hicieron que este simple dispositivo funcionara en una multitud de formas y estilos. Sin embargo, lo que más me impresionó fue una versión particular que extendía el enfoque básico a su extremo lógico al vender una mercancía en su punto más escaso, cuando aparentemente ya no se podía tener. La táctica funcionó a la perfección en una tienda de electrodomésticos que investigué, donde entre el 30 y el 50 por ciento de las existencias aparecía regularmente en oferta. Supongamos que una pareja en la tienda parece estar moderadamente interesada desde la distancia en cierto artículo en oferta. Hay todo tipo de señales que despiertan tal interés: un examen del aparato más de cerca de lo normal, una mirada casual a los folletos de instrucciones asociados con el aparato, discusiones frente al aparato, pero ningún intento de buscar un vendedor para más información. Después de observar a la pareja tan involucrada, un vendedor podría acercarse y decir: "Veo que están interesados en este modelo aquí, y puedo entender por qué; es una gran máquina a un gran precio. Pero, por desgracia, se lo vendí a otra pareja hace no más de veinte minutos. Y, si no me equivoco, fue el último que tuvimos".

La decepción de los clientes se registra inequívocamente. Debido a su disponibilidad perdida, el aparato salta repentinamente en atractivo.

Por lo general, uno de los clientes pregunta si existe alguna posibilidad de que todavía exista un modelo sin vender en la trastienda, el almacén u otra ubicación de la tienda. "Bueno", admite el vendedor, "eso es posible, y estaría dispuesto a comprobarlo. ¿Pero entiendo que este es el modelo que quieres y si puedo conseguirlo a este precio, lo tomarás? Ahí radica la belleza de la técnica. De acuerdo con el principio de escasez, se pide a los clientes que se comprometan a comprar el electrodoméstico cuando parezca menos disponible y, por lo tanto, más deseable. Muchos clientes aceptan una compra en este momento singularmente vulnerable. Así, cuando el vendedor (invariablemente) regresa con la noticia de que se ha encontrado un suministro adicional del electrodoméstico, es también con un bolígrafo y un contrato de venta en la mano. La información de que el modelo deseado está en buenas condiciones puede hacer que algunos clientes vuelvan a encontrarlo menos atractivo.² Pero para entonces, la transacción comercial ha progresado demasiado como para que la mayoría de la gente se retracte. La decisión de compra tomada y comprometida públicamente en un punto crucial anterior aún se mantiene. Ellos compran.

Relacionada con la técnica del número limitado está la táctica de la "fecha límite", en la que se establece un límite de tiempo oficial en la oportunidad del cliente de obtener lo que ofrece el profesional de cumplimiento. Al igual que mi experiencia con el santuario interior del templo mormón, las personas con frecuencia se encuentran haciendo lo que no les gustaría hacer simplemente porque el tiempo para hacerlo se está acortando. El comerciante experto hace que esta tendencia valga la pena organizando y publicitando los plazos de entrega de los clientes (observe el collage de tales anuncios de periódicos en la figura 7-3) que generan interés donde antes no existía. Los casos concentrados de este enfoque a menudo ocurren en la publicidad de películas. De hecho, recientemente me di cuenta de que el propietario de un cine, con una singularidad de propósito notable, había logrado invocar el principio de escasez tres veces por separado en solo cinco palabras que decían: "¡El compromiso exclusivo y limitado termina pronto!".

estafado

por Peter Kerr
New York Times

NUEVA YORK—Daniel Gulban no recuerda cómo desaparecieron los ahorros de su vida.

Recuerda la voz suave de un vendedor al teléfono. Recuerda haber soñado con una fortuna en futuros de petróleo y plata. Pero hasta el día de hoy, el trabajador de servicios públicos jubilado de 81 años no entiende cómo los estafadores lo convencieron de que se desprendiera de \$18,000.

"Solo quería mejorar mi vida en mis últimos días", dijo Gulban, residente de

182 / Influenza

Holder, Fla. "Pero cuando descubrí la verdad, no podía comer ni dormir. Perdí 30 libras.

Todavía no puedo creer que haría algo así".

Gulban fue víctima de lo que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley llaman una "operación de sala de calderas", una artimaña que a menudo involucra a docenas de vendedores telefónicos que hablan rápido hacinados en una pequeña habitación donde llaman a miles de clientes cada día. Las compañías obtienen cientos de millones de dólares cada año de clientes desprevenidos, según un subcomité de investigaciones del Senado de EE. UU., que emitió un informe sobre el tema el año pasado.

"Usan una impresionante dirección de Wall Street, mentiras y engaños para lograr que las personas inviertan su dinero en varios esquemas que suenan glamorosos", dijo Robert Abrams, el fiscal general del estado de Nueva York, quien ha llevado más de una docena de casos de sala de calderas en los Estados Unidos. últimos cuatro años. "A veces se persuade a las víctimas para que inviertan los ahorros de toda una vida".

Orestes J. Mihaly, fiscal general adjunto de Nueva York a cargo de la oficina de protección de inversores y valores, dijo que las empresas a menudo operan en tres etapas. Primero, dijo Mihaly, viene la "llamada de apertura", en la que un vendedor se identifica como representante de una empresa con un nombre y una dirección impresionantes.

Simplemente le pedirá al cliente potencial que reciba la documentación de la empresa.

Una segunda llamada implica un argumento de venta, dijo Mihaly. El vendedor primero describe las grandes ganancias que se obtendrán y luego le dice al cliente que ya no es posible invertir. La tercera llamada le da al cliente la oportunidad de participar en el trato, dijo, y se ofrece con mucha urgencia.

"La idea es colgar una zanahoria frente a la cara del comprador y luego quitársela", dijo Mihaly. "El objetivo es conseguir que alguien quiera comprar rápido, sin pensar demasiado en ello". A veces, dijo Mihaly, el vendedor se queda sin aliento en la tercera llamada y le dice al cliente que "acaba de salir del piso de negociación".

Tales tácticas convencieron a Gulban de deshacerse de los ahorros de toda su vida. En 1979, un extraño lo llamó repetidamente y convenció a Gulban de enviar \$1,756 a Nueva York para comprar plata, dijo Gulban. Después de otra serie de llamadas telefónicas, el vendedor engatusó a Gulban para que transfiriera más de \$6,000 por petróleo crudo. Eventualmente transfirió \$9,740 adicionales, pero sus ganancias nunca llegaron.

"Mi corazón se hundió", recordó Gulban. "Yo no era codicioso. Solo esperaba ver días mejores". Gulban nunca recuperó sus pérdidas.

FIGURA 7-2

La estafa de la escasez

Observe cómo se empleó el principio de la escasez durante la segunda y la tercera llamada telefónica para hacer que el Sr. Gulban "comprara rápidamente sin pensar demasiado en ello". Haga clic, desenfoque.

(PETER KERR, EL TIEMPO DE NUEVA YORK)

Una variante de la táctica de la fecha límite es muy favorecida por algunos cara a cara,

vendedores de alta presión porque conlleva la forma más pura de fecha límite de decisión: ahora mismo. A los clientes a menudo se les dice que, a menos que tomen una decisión inmediata de comprar, tendrán que comprar el artículo a un precio más alto o no podrán comprarlo en absoluto. Un posible miembro de un club de salud o un comprador de automóviles podría enterarse de que el trato ofrecido por el vendedor es bueno solo por una vez; si el cliente abandona las instalaciones, el trato se cancela. Una gran empresa de fotografía de retratos de niños insta a los padres a comprar tantas poses y copias como puedan pagar porque "las limitaciones de existencias nos obligan a quemar las fotografías no vendidas de sus hijos en veinticuatro horas". Un vendedor de revistas puerta a puerta podría decir que los vendedores están en el área del cliente solo por un día; después de eso, ellos, y la oportunidad del cliente de comprar su paquete de revistas, se habrán ido. Una operación de aspiradoras domésticas en la que me infiltré instruyó a sus aprendices de ventas para que dijeran: "Tengo tantas otras personas para ver que solo tengo tiempo para visitar a una". Es política de la empresa que, incluso si decide más tarde que quiere esta máquina, no puedo volver y vendérsela". Esto, por supuesto, no tiene sentido; la compañía y sus representantes están en el negocio de hacer ventas, y cualquier cliente que solicite otra visita será atendido gustosamente. Como el gerente de ventas de la compañía inculcó a sus aprendices, el verdadero propósito del reclamo de no regreso no tiene nada que ver con reducir los programas de ventas sobrecargados. Es para "evitar que los prospectos se tomen el tiempo para pensar en el trato, asustándolos haciéndolos creer que no pueden tenerlo más tarde, lo que hace que lo quieran ahora".

REACTANCIA PSICOLOGICA

La evidencia, entonces, es clara. La confianza de los profesionales del cumplimiento en la escasez como arma de influencia es frecuente, amplia, sistemática y diversa. Siempre que tal sea el caso con un arma de influencia, podemos estar seguros de que el principio involucrado tiene un poder notable para dirigir la acción humana. En el caso del principio de escasez, ese poder proviene de dos fuentes principales. El primero es conocido. Al igual que las otras armas de influencia, el principio de escasez aprovecha nuestra debilidad por los atajos. La debilidad es, como antes, *ilustrada*. En este caso, como sabemos que las cosas que son difíciles de poseer suelen ser mejores que las que son fáciles de poseer, a menudo podemos usar la disponibilidad de un artículo para ayudarnos a decidir rápida y correctamente sobre su calidad. Por lo tanto, una de las razones de la potencia del principio de escasez es que, al seguirlo, por lo general y de manera eficiente acertamos.³



FIGURA 7-3

¡No espere!

*Última oportunidad de leer esto ahora antes de pasar la página
(ROBERT B. CIALDINI)*

Además, existe una fuente de poder única y secundaria dentro del principio de escasez: a medida que las oportunidades se vuelven menos disponibles, perdemos libertades; y *odiamos* perder las libertades que ya tenemos. Este deseo de preservar nuestras prerrogativas establecidas es la pieza central de la teoría de la reactancia psicológica, desarrollada por el psicólogo Jack Brehm para explicar la respuesta humana a la disminución del control personal. Según la teoría, cada vez que la libertad de elección se ve limitada o amenazada, la necesidad de conservar nuestras libertades nos hace desearlas (así como los bienes y servicios asociados con ellas) mucho más que antes. Así que cuando la creciente escasez —o cualquier otra cosa— interfiere con nuestro acceso previo a algún artículo, *reaccionaremos contra* la interferencia deseando y tratando de poseer el artículo más que antes.⁴

Tan simple como parece el núcleo de la teoría, sus brotes y las raíces se enroscan extensamente en gran parte del entorno social. Desde el jardín del amor joven hasta la jungla de la revolución armada y los frutos del mercado, cantidades impresionantes de nuestro comportamiento pueden explicarse examinando los zarcillos de la reactancia psicológica. antes de empezar

Sin embargo, en un examen de este tipo, sería útil saber cuándo las personas muestran por primera vez el deseo de luchar contra las restricciones de sus libertades.

Los psicólogos infantiles han rastreado la tendencia hasta el comienzo del tercer año de vida, un año identificado independientemente como un problema por los padres y ampliamente conocido por ellos como "los terribles dos años". La mayoría de los padres pueden atestiguar el desarrollo de un estilo decididamente más contrario en sus hijos durante este período. Los niños de dos años parecen maestros en el arte de la resistencia a la presión externa, especialmente de los padres: diles una cosa, ellos hacen lo contrario; dales un juguete, quieren otro; recogerlos en contra de su voluntad, se retuercen y se retuercen para ser bajados; los derriban en contra de su voluntad, arañan y luchan por ser transportados.

Un estudio basado en Virginia capturó muy bien el terrible estilo de dos años entre los niños que tenían un promedio de veinticuatro meses de edad. Los niños acompañaron a sus madres a una habitación que contenía dos juguetes igualmente atractivos. Los juguetes siempre se dispusieron de modo que uno estuviera al lado de una barrera de plexiglás transparente y el otro detrás de la barrera. Para algunos de los niños, la lámina de plexiglás tenía solo un pie de altura, y no formaba una barrera real para el juguete que había detrás, ya que los niños podían pasar fácilmente por encima. Para los otros niños, sin embargo, el plexiglás tenía dos pies de alto, bloqueando efectivamente el acceso de los niños a un juguete a menos que rodearan la barrera. Los investigadores querían ver qué tan rápido los niños pequeños entrarían en contacto con los juguetes en estas condiciones. Sus hallazgos fueron claros. Cuando la barrera era demasiado pequeña para restringir el acceso al juguete detrás de ella, los niños no mostraban preferencia especial por ninguno de los juguetes; en promedio, el juguete al lado de la barrera fue tocado tan rápido como el que estaba detrás. Pero cuando la barrera fue lo suficientemente grande como para ser un verdadero obstáculo, los niños fueron directamente al juguete obstruido, haciendo contacto con él tres veces más rápido que con el juguete sin obstrucciones. En total, los niños de este estudio demostraron la clásica respuesta terrible de dos años a una limitación de su libertad: desafío absoluto.⁵

¿Por qué debería surgir la reactividad psicológica a la edad de dos años? Tal vez la respuesta tenga que ver con un cambio crucial que la mayoría de los niños experimentan en esta época. Es entonces cuando llegan por primera vez a un pleno reconocimiento de sí mismos como individuos. Ya no se ven a sí mismos como meras extensiones del medio social, sino como identificables, singulares y separados.⁶ Este concepto de autonomía en desarrollo trae naturalmente consigo el concepto de libertad. Un ser independiente es alguien con opciones; y un niño con la nueva comprensión de que él o ella es tal ser querrá explorar la amplitud y la amplitud de las opciones.

Quizás no deberíamos sorprendernos ni angustiarnos, entonces, cuando nuestros hijos de dos años se esfuerzan incesantemente contra nuestra voluntad. Han llegado a una perspectiva reciente y estimulante de sí mismos como entidades humanas independientes. Preguntas vitales de voluntad, derechos y control ahora

186 / Influencia

necesitan ser preguntados y respondidos dentro de sus pequeñas mentes. La tendencia a luchar por todas las libertades y contra todas las restricciones podría entenderse mejor como una búsqueda de información. Al poner a prueba severamente los límites de sus libertades (y coincidentemente, la paciencia de sus padres), los niños están descubriendo en qué parte de su mundo pueden esperar que los controlen y dónde pueden esperar tener el control. Como veremos más adelante, el padre sabio proporciona información muy consistente.

Aunque los terribles dos años pueden ser la edad más notoria de la reactividad psicológica, mostramos una fuerte tendencia a reaccionar contra las restricciones a nuestras libertades de acción a lo largo de nuestras vidas. Sin embargo, sí que destaca otra época en la que esta tendencia adopta una forma especialmente rebelde: la adolescencia. Al igual que los dos, este es un período caracterizado por un sentimiento emergente de individualidad. Para los adolescentes, el surgimiento es del rol de niño, con todo el control parental que lo acompaña, y hacia el rol de adulto, con todos los derechos y deberes que lo acompañan. No es sorprendente que los adolescentes tiendan a centrarse menos en los deberes que en los derechos que sienten que tienen como adultos jóvenes. No es de extrañar, una vez más, que imponer la autoridad paterna tradicional en estos momentos sea a menudo contraproducente; el adolescente se escabullirá, planeará y luchará para resistir tales intentos de control.

Nada ilustra tan claramente la cualidad de boomerang de la presión de los padres sobre el comportamiento de los adolescentes como un fenómeno conocido como el "efecto Romeo y Julieta". Como sabemos, Romeo Montague y Juliet Capuleto fueron los desafortunados personajes de Shakespeare cuyo amor fue condenado por una disputa entre sus familias. Desafiando todos los intentos de los padres por mantenerlos separados, los adolescentes lograron una unión duradera en su trágico acto de suicidio de gemelos, una máxima afirmación del libre albedrío.

La intensidad de los sentimientos y acciones de la pareja siempre ha sido una fuente de asombro y perplejidad para los observadores de la obra. ¿Cómo podía desarrollarse tan rápidamente una devoción tan desmesurada en una pareja tan joven? Un romántico podría sugerir un amor raro y perfecto. Sin embargo, un científico social podría señalar el papel de la interferencia de los padres y la reactividad psicológica que puede producir. Tal vez la pasión de Romeo y Julieta no fue inicialmente tan apasionante como para trascender las extensas barreras erigidas por las familias. Quizás, en cambio, fue alimentado al rojo vivo por la colocación de esas barreras. ¿Podría ser que si los jóvenes hubieran sido dejados solos, su devoción inflamada habría ascendido a no más que un parpadeo de amor de cachorro?

Debido a que la historia es ficción, tales preguntas son, por supuesto, hipotéticas, y cualquier respuesta a ellas es especulativa. Sin embargo, es posible hacer y responder con más certeza preguntas similares sobre Romeos y Julietas de hoy en día. ¿Reaccionan las parejas que sufren la interferencia de los padres

comprometiéndose más firmemente con la pareja y enamorándose más profundamente? Según un estudio realizado con 140 parejas de Colorado, eso es exactamente lo que hacen. De hecho, los investigadores encontraron que aunque la interferencia de los padres estaba relacionada con algunos problemas en la relación (los miembros de la pareja se veían más críticamente y reportaban una mayor cantidad de comportamientos negativos en el otro), esa interferencia también hizo que la pareja sintiera más amor y deseo. para el matrimonio. Durante el curso del estudio, a medida que se intensificaba la interferencia de los padres, también lo hacía la experiencia amorosa; y cuando la interferencia se debilitó, los sentimientos románticos en realidad se enfriaron.⁷

Aunque el efecto de Romeo y Julieta entre los adolescentes modernos puede parecer atractivo para los observadores externos, otras manifestaciones de la reacción adolescente pueden resultar trágicas. Durante más de una década, el mensaje principal de una campaña publicitaria masiva para los cigarrillos Virginia Slims ha sido que las mujeres de hoy "han recorrido un largo camino" desde los viejos tiempos cuando las normas sociales les exigían ser moderadas, correctas y femeninas. Estos anuncios implican que una mujer ya no debe sentirse atada por restricciones chovinistas y anticuadas a su independencia y, deliberadamente, a su libertad para fumar cigarrillos. ¿Ha tenido éxito el mensaje en desencadenar el desafío de las viejas restricciones entre la audiencia objetivo? Una estadística desalentadora sugiere una respuesta lamentable: durante la larga duración de esta campaña, el porcentaje de fumadores de cigarrillos aumentó en un solo grupo demográfico de EE. UU.: los adolescentes.

hombres.

Entonces, para los niños de dos años y los adolescentes, la reactancia psicológica fluye a través de la amplia superficie de la experiencia, siempre turbulenta y contundente. Para la mayoría del resto de nosotros, la reserva de energía reactiva permanece quieta y cubierta, y solo ocasionalmente entra en erupción como un géiser. Aún así, estas erupciones se manifiestan en una variedad de formas fascinantes que son de interés no solo para el estudioso del comportamiento humano, sino también para los legisladores y los encargados de formular políticas.

Por ejemplo, está el caso extraño de Kennesaw, Georgia, la ciudad que promulgó una ley que exige que cada residente adulto tenga un arma y municiones, bajo pena de seis meses de cárcel y una multa de doscientos dólares. Todas las características de la ley de armas de Kennesaw la convierten en un objetivo principal para la reacción psicológica: la libertad que restringe la ley es una libertad importante y de larga data a la que la mayoría de los ciudadanos estadounidenses se sienten con derecho. Además, la ley fue aprobada por el Ayuntamiento de Kennesaw con un mínimo de participación pública. La teoría de la reactancia prediría que bajo estas circunstancias pocos de los adultos en la ciudad de cincuenta y cuatrocientos obedecerían. Sin embargo, los informes periodísticos testificaron que tres o cuatro semanas después de la aprobación de la ley, las ventas de armas de fuego en Kennesaw estaban, sin juego de palabras, en auge.

188 / Influencia

¿Cómo vamos a dar sentido a esta aparente contradicción del principio de reactancia? Mirando un poco más de cerca a los que estaban comprando las armas de Kennesaw. Las entrevistas con los dueños de las tiendas de Kennesaw revelaron que los compradores de armas no eran residentes de la ciudad, sino visitantes, muchos de ellos atraídos por la publicidad para comprar su arma inicial en Kenne Donna Green, propietaria de una tienda descrita en un artículo periodístico como una "tienda de comestibles de armas de fuego" virtual, lo resumió: "El negocio es excelente. Pero casi todos los compra gente de fuera de la ciudad. Solo dos o tres personas locales compraron un arma para cumplir con la ley". Después de la aprobación de la ley, entonces, la compra de armas se había convertido en una actividad frecuente en Kennesaw, pero no entre aquellos a los que pretendía cubrir; fueron masivamente incumplidores. Sólo aquellos individuos cuya libertad en la materia no había sido restringida por la ley tenían la inclinación a vivir de acuerdo con ella.

Una situación similar surgió una década antes y varios cientos de millas al sur de Kennesaw, cuando el condado de Dade (que incluye a Miami), Florida, impuso una ordenanza antifosfato que prohibía el uso—y la posesión!—de productos de lavandería o limpieza que contuvieran fosfatos.

Un estudio realizado para determinar el impacto social de la ley descubrió dos reacciones paralelas por parte de los residentes de Miami. Primero, en lo que parece una tradición de Florida, muchos miamenses recurrieron al contrabando. A veces, con vecinos y amigos en grandes "caravanas de jabón", conducían a los condados cercanos para cargar detergentes de fosfato. El acaparamiento se desarrolló rápidamente; y en la oleada de obsesión que con frecuencia caracteriza a los acaparadores, se informó que las familias se jactaban de tener suministros de limpiadores de fosfato para veinte años.

La segunda reacción a la ley fue más sutil y más general que el desafío deliberado de los contrabandistas y acaparadores. Estimulados por la tendencia a querer lo que ya no podían tener, la mayoría de los consumidores de Miami llegaron a ver los limpiadores de fosfato como mejores productos que antes. En comparación con los residentes de Tampa, que no se vieron afectados por la ordenanza del condado de Dade, los ciudadanos de Miami calificaron los detergentes con fosfato como más suaves, más efectivos en agua fría, mejores blanqueadores y refrescantes, y más potentes para las manchas. Después de la aprobación de la ley, incluso llegaron a creer que los detergentes con fosfato se vertían más fácilmente que los consumidores de Tampa.⁸

Este tipo de respuesta es típico de los individuos que han perdido una libertad establecida y es crucial para comprender cómo actúan sobre nosotros la reactancia psicológica y la escasez. Cuando nuestra libertad para tener algo es limitada, el artículo se vuelve menos disponible y experimentamos un mayor deseo por él. Sin embargo, rara vez reconocemos que la reactancia psicológica nos ha llevado a desear más el artículo; todo lo que sabemos es que lo *queremos*. Aún así, necesitamos dar sentido a nuestro deseo por el artículo, por lo que

empezar a asignarle cualidades positivas para justificar el deseo. Después de todo, es natural suponer que si uno se siente atraído por algo es por el mérito de la cosa. En el caso de la ley de antifosfato del condado de Dade, y en otros casos de disponibilidad recientemente restringida, esa es una suposición errónea. Los detergentes de fosfato no limpian, blanquean ni vierten mejor después de su prohibición que antes. Simplemente asumimos que lo hacen porque descubrimos que los deseamos más.

La tendencia a querer lo que ha sido prohibido y por lo tanto a suponer que vale más la pena no se limita a artículos como el jabón para lavar ropa. De hecho, la tendencia no se limita en absoluto a las mercancías, sino que se extiende a las restricciones sobre la información. En una era en la que la capacidad de adquirir, almacenar y administrar información se está convirtiendo cada vez más en un factor determinante de la riqueza y el poder, es importante comprender cómo reaccionamos normalmente ante los intentos de censurar o restringir nuestro acceso a la información. Aunque existen muchos datos sobre nuestras reacciones a varios tipos de material potencialmente censurable (violencia de los medios, pornografía, retórica política radical), sorprendentemente hay poca evidencia sobre nuestras reacciones al acto de censurarlos. Afortunadamente, los resultados de los pocos estudios que se han hecho sobre el tema son muy consistentes. Casi invariablemente, nuestra respuesta a la prohibición de información es un mayor deseo de recibir esa información y una actitud más favorable hacia

que antes de la prohibición.⁹

Lo intrigante de los efectos de censurar la información no es que los miembros de la audiencia quieran tener la información más que antes; eso parece natural. Más bien es que llegan a creer más en la información, aunque no la hayan recibido. Por ejemplo, cuando los estudiantes de la Universidad de Carolina del Norte se enteraron de que se prohibiría un discurso que se opusiera a los dormitorios mixtos en el campus, se opusieron más a la idea de los dormitorios mixtos. Por lo tanto, sin siquiera escuchar el discurso, se volvieron más comprensivos con su argumento. Esto plantea la preocupante posibilidad de que personas especialmente inteligentes que ocupan una posición débil o impopular puedan hacer que estemos de acuerdo con esa posición al hacer arreglos para que su mensaje sea restringido. La ironía es que para esas personas (miembros de grupos políticos marginales, por ejemplo) la estrategia más efectiva puede no ser hacer públicos sus puntos de vista impopulares, sino conseguir que esos puntos de vista sean censurados oficialmente y luego publicar la censura. Tal vez los autores de la Constitución de este país actuaron tanto como sofisticados psicólogos sociales como acérrimos defensores de las libertades civiles cuando escribieron la disposición notablemente permisiva sobre la libertad de expresión de la Primera Enmienda. Al negarse a restringir la libertad de expresión, es posible que hayan estado intentando minimizar la posibilidad de que nuevos políticos

190 / Influencia

nociones ganarían apoyo a través del curso irracional de la psicología

resistencia reactiva.

Por supuesto, las ideas políticas no son las únicas que son susceptibles de restricción. El acceso a material sexualmente relevante es frecuentemente limitado. Aunque no es tan sensacional como las medidas enérgicas ocasionales de la policía contra las librerías y los teatros "para adultos", los padres y los grupos de ciudadanos ejercen una presión regular para censurar el contenido sexual del material educativo, desde textos sobre educación sexual e higiene hasta libros en los estantes de las escuelas. bibliotecas Ambos lados en la lucha parecen tener buenas intenciones, y los problemas no son simples, ya que involucran asuntos como la moralidad, el arte, el control de los padres sobre las escuelas y las libertades de la Primera Enmienda. Pero desde un punto de vista puramente psicológico, aquellos que están a favor de una censura estricta pueden desear examinar de cerca los resultados de un estudio realizado en estudiantes universitarios de la Universidad de Purdue.¹⁰ A los estudiantes se les mostraron algunos anuncios de una novela. Para la mitad de los estudiantes, la copia publicitaria incluía la declaración, "un libro solo para adultos, restringido a mayores de 21 años"; la otra mitad de los estudiantes leyó que no hay tal restricción de edad en el libro. Cuando los investigadores pidieron más tarde a los estudiantes que indicaran sus sentimientos hacia el libro, descubrieron el mismo par de reacciones que hemos observado con otras prohibiciones: aquellos que se enteraron de la restricción de edad (1) querían leer más el libro y (2) creían que les gustaría el libro más que a aquellos que pensaban que su acceso al libro era ilimitado.

Se podría argumentar que, aunque estos resultados pueden ser ciertos para una pequeña muestra de estudiantes universitarios con inclinaciones sexuales, no se aplicarían a estudiantes de escuelas secundarias y preparatorias, donde las batallas del currículo sexual realmente se están librando. Dos factores me hacen dudar de tal argumento. Primero, los psicólogos del desarrollo informan que, como estilo general, el deseo de oponerse al control de los adultos comienza bastante pronto en la adolescencia, alrededor del comienzo de la adolescencia. Los observadores no científicos también han notado el surgimiento temprano de estas fuertes tendencias de oposición. Shakespeare, nos dicen los eruditos, colocó a Romeo y Julieta a las edades de quince y trece años, respectivamente. En segundo lugar, el patrón de reacciones exhibido por los estudiantes de Purdue no es único y, por lo tanto, no puede atribuirse a ninguna gran preocupación por el sexo que puedan tener los estudiantes universitarios. El patrón es común a las restricciones impuestas desde el exterior en general. Limitar el acceso al libro tuvo los mismos efectos que prohibir el detergente de fosfato en Florida o censurar un discurso en Carolina del Norte: las personas involucradas llegaron a desear más el artículo restringido y, como resultado, se sintieron más favorables hacia él.

Aquellos que apoyan la prohibición oficial de materiales sexualmente relevantes en los planes de estudios escolares tienen el propósito declarado de reducir la orientación de la sociedad, especialmente de su juventud, hacia el erotismo. En la luz

del estudio de Purdue y en el contexto de otras investigaciones sobre los efectos de las restricciones impuestas, uno debe preguntarse si la censura oficial como medio no puede ser la antítesis del objetivo. Si hemos de creer en las implicaciones de la investigación, es probable que la censura aumente el deseo de los estudiantes por material sexual y, en consecuencia, haga que se vean a sí mismos como el tipo de personas a las que les gusta ese material.

El término "censura oficial" generalmente nos hace pensar en prohibiciones de material político o sexual; sin embargo, hay otro tipo común de censura oficial en el que no pensamos de la misma manera, probablemente porque ocurre después del hecho. A menudo, en un juicio con jurado, se presentará una pieza de evidencia o testimonio, solo para ser declarado inadmisibile por el juez presidente, quien luego puede amonestar a los miembros del jurado para que ignoren esa evidencia.

Desde esta perspectiva, el juez puede ser visto como un censor, aunque la forma de censura es extraña. La presentación de la información al jurado no está prohibida, es demasiado tarde para eso, es el uso de la información por parte del jurado lo que está prohibido. ¿Qué tan efectivas son tales instrucciones de un juez? ¿Y es posible que, para los miembros del jurado que se sienten en su derecho de considerar toda la información disponible, las declaraciones de inadmisibilidad puedan, en realidad, causar una reacción psicológica, lo que lleva a los jurados a usar la evidencia en mayor medida?

Estas fueron algunas de las preguntas formuladas en un proyecto de investigación con jurado a gran escala realizado por la Facultad de Derecho de la Universidad de Chicago. Una de las razones por las que los resultados del proyecto del jurado de Chicago son informativos es que los participantes eran personas que en ese momento estaban de servicio como jurado y que aceptaron ser miembros de los "jurados experimentales" formados por los investigadores. Estos jurados experimentales luego escucharon cintas de evidencia de juicios anteriores y deliberaron como si estuvieran decidiendo. En el estudio más relevante para nuestro interés en la censura oficial, treinta de estos jurados escucharon el caso de una mujer que resultó herida por un automóvil conducido por un acusado descuidado. El primer hallazgo del estudio no fue una sorpresa: cuando el conductor dijo que tenía seguro de responsabilidad civil, los jurados otorgaron a su víctima un promedio de cuatro mil dólares más que cuando dijo que no tenía seguro (treinta y siete mil dólares vs. treinta y tres mil dólares). dólares). Por lo tanto, como las compañías de seguros han sospechado durante mucho tiempo, los jurados conceden indemnizaciones mayores a las víctimas si una compañía de seguros tiene que pagar. Sin embargo, el segundo hallazgo del estudio es fascinante. Si el conductor dijo que estaba asegurado y el juez declaró inadmisibile la prueba (dirigiendo al jurado a desestimarla), la instrucción de desestimarla tuvo un efecto boomerang, provocando una indemnización promedio de cuarenta y seis mil dólares. Entonces, cuando ciertos jurados supieron que el conductor estaba asegurado, aumentaron el pago de daños en cuatro mil dólares.

Pero cuando a otros jurados se les dijo oficialmente que no debían usar esa información, la usaron aún más, aumentando el pago de daños por

192 / Influenza

trece mil dólares. Parece, entonces, que incluso la censura oficial adecuada en un tribunal crea problemas para el censor. Reaccionamos a la restricción de información allí, como de costumbre, valorando la información prohibida más que nunca.¹¹

La comprensión de que valoramos la información limitada nos permite aplicar el principio de escasez a reinos más allá de las mercancías materiales. El principio también funciona para los mensajes, las comunicaciones y el conocimiento. Tomando esta perspectiva, podemos ver que la información puede no tener que ser censurada para que la valoremos más; sólo tiene que ser escaso. De acuerdo con el principio de escasez, entonces, encontraremos una información más persuasiva si pensamos que no podemos obtenerla en otra parte. Esta idea de que la información exclusiva es información más persuasiva es central en el pensamiento de dos psicólogos, Timothy Brock y Howard Fromkin, quienes han desarrollado un análisis de persuasión de "teoría de la mercancía".¹²

El apoyo más fuerte que conozco para la teoría de Brock y Fromkin proviene de un pequeño experimento realizado por un alumno mío. En ese momento, el estudiante también era un exitoso hombre de negocios, propietario de una empresa importadora de carne de res, que había regresado a la escuela para obtener una formación avanzada en marketing. Después de que un día hablamos en mi oficina sobre la escasez y exclusividad de la información, decidió hacer un estudio con su personal de ventas. Los clientes de la empresa (compradores de supermercados u otros establecimientos minoristas de alimentos) fueron llamados por teléfono como de costumbre por un vendedor y les pidieron una compra de una de tres maneras. Un grupo de clientes escuchó una presentación de ventas estándar antes de pedirles sus pedidos. Otro grupo de clientes escuchó la presentación de ventas estándar más la información de que el suministro de carne de res importada probablemente será escaso en los próximos meses. Un tercer grupo recibió la presentación estándar de ventas y también la información sobre la escasez de carne de res; sin embargo, también se enteraron de que las noticias de escasa oferta no eran información disponible en general: procedían, según les dijeron, de ciertos contactos exclusivos que tenía la empresa. Así, los clientes que recibieron esta última presentación de ventas se enteraron de que no sólo era limitada la disponibilidad del producto, sino también las noticias al respecto: el doble golpe de la escasez.

Los resultados del experimento se hicieron evidentes rápidamente cuando los vendedores de la empresa comenzaron a instar al propietario a comprar más carne porque no había suficiente en el inventario para cumplir con todos los pedidos que estaban recibiendo. En comparación con los clientes que obtuvieron solo el atractivo de venta estándar, aquellos a quienes también se les informó sobre la escasez futura de carne de res compraron más del doble. Pero el verdadero impulso en las ventas ocurrió entre los clientes que se enteraron de la escasez inminente a través de información "exclusiva". Compraron seis veces la cantidad que compraron los clientes que recibieron solo el argumento de venta estándar. Aparentemente

el hecho de que las noticias que portaban la escasez de información fueran en sí mismas escasas lo hacía especialmente persuasivo.¹³

CONDICIONES ÓPTIMAS

Al igual que las otras armas efectivas de influencia, el principio de escasez es más efectivo en algunos momentos que en otros. Un problema práctico importante, entonces, es averiguar cuándo nos funciona mejor la escasez. Se puede aprender mucho a este respecto de un experimento ideado por el psicólogo social Stephen Worchel.¹⁴ El procedimiento básico utilizado por Worchel y su equipo de investigación fue simple: a los participantes en un estudio de preferencias del consumidor se les dio una galleta con chispas de chocolate de un frasco y se les pide que prueben y califiquen su calidad. Para la mitad de los evaluadores, el frasco contenía diez galletas; para la otra mitad, contenía solo dos. Como cabría esperar del principio de escasez, cuando la galleta era una de las dos únicas disponibles, se calificaba más favorablemente que cuando era una de diez. La galleta en escasez fue calificada como más deseable para comer en el futuro, más atractiva como artículo de consumo y más costosa que la galleta idéntica en abundancia.

Aunque este patrón de resultados proporciona una validación bastante llamativa del principio de escasez, no nos dice nada que no sepamos ya. Una vez más, vemos que un artículo menos disponible es más deseado y valorado. El valor real del estudio de las cookies proviene de dos hallazgos adicionales. Veámoslos uno por uno, ya que cada uno merece una consideración minuciosa.

El primero de estos notables resultados involucró una pequeña variación en el procedimiento básico del experimento. En lugar de calificar las galletas en condiciones de escasez constante, a algunos participantes se les dio primero un frasco de diez galletas que luego fue reemplazado por un frasco de dos galletas. Así, antes de dar un bocado, algunos de los participantes vieron reducida su abundante oferta de galletas a una escasa oferta. Otros participantes, sin embargo, solo supieron de escasez de oferta desde el principio, ya que el número de galletas en sus tarros se quedó en dos. Con este procedimiento, los investigadores buscaban responder una pregunta sobre los tipos de escasez: ¿Valoramos más aquellas cosas que recientemente se han vuelto menos disponibles para nosotros, o aquellas cosas que siempre han sido escasas? En el experimento de las galletas, la respuesta fue clara. La caída de la abundancia a la escasez produjo una reacción decididamente más positiva a las galletas que la escasez constante.

La idea de que la escasez recién experimentada es del tipo más poderoso se aplica a situaciones mucho más allá de los límites del estudio de las cookies. Por ejemplo, los científicos sociales han determinado que tal escasez es un factor primario

194 / Influenza

causa de la agitación política y la violencia. Quizás el defensor más destacado de este argumento sea James C. Davies, quien afirma que es más probable que encontremos revoluciones en las que un período de mejora de las condiciones económicas y sociales es seguido por un cambio breve y brusco de esas condiciones. Por lo tanto, no son las personas tradicionalmente más oprimidas, que han llegado a ver sus privaciones como parte del orden natural de las cosas, las que son especialmente propensas a rebelarse. En cambio, es más probable que los revolucionarios sean aquellos a quienes se les ha dado por lo menos un sabor de una vida mejor. Cuando las mejoras económicas y sociales que han experimentado y esperan de repente se vuelven menos disponibles, las desean más que nunca y, a menudo, se levantan violentamente para asegurarlas. Y guerras internas, incluidas las revoluciones francesa, rusa y egipcia, así como levantamientos domésticos como la rebelión de Dorr en Rhode Island en el siglo XIX, la guerra civil estadounidense y los disturbios urbanos negros de la década de 1960. En cada caso, una época de creciente bienestar precedió a un apretado grupo de reveses que estallaron en violencia.

El conflicto racial en las ciudades de Estados Unidos a mediados de la década de 1960 representa un ejemplo que muchos de nosotros podemos recordar. En ese momento, no era raro escuchar la pregunta: "¿Por qué ahora?" No parecía tener sentido que dentro de sus trescientos años de historia, la mayor parte de los cuales los había pasado en servidumbre y gran parte del resto en privaciones, los negros estadounidenses elegirían los sesenta socialmente progresistas para rebelarse. De hecho, como señala Davies, las dos décadas posteriores al comienzo de la Segunda Guerra Mundial trajeron ganancias políticas y económicas dramáticas para la población negra. En 1940, los negros enfrentaron estrictas restricciones legales en áreas como vivienda, transporte y educación; además, incluso con la misma cantidad de educación, la familia negra promedio ganaba solo un poco más de la mitad de su contraparte familia blanca. Quince años después, mucho había cambiado. La legislación federal había considerado inaceptables los intentos formales e informales de segregar a los negros en las escuelas, los lugares públicos, la vivienda y los entornos laborales. También se habían hecho grandes avances económicos; el ingreso familiar negro había aumentado del 56 por ciento al 80 por ciento del de una familia blanca con educación comparable.

Pero entonces, según el análisis de las condiciones sociales de Davies, este rápido progreso se vio obstaculizado por acontecimientos que agriaron el optimismo embriagador de años anteriores. Primero, el cambio político y legal demostró ser sustancialmente más fácil de implementar que el cambio social. A pesar de toda la legislación progresista de los años cuarenta y cincuenta, los negros percibían que la mayoría de los barrios, trabajos y escuelas permanecían segregados. Así, las victorias en Washington llegaron a sentirse como derrotas en casa. Por ejemplo, en los cuatro años posteriores a la decisión de 1954 de la Corte Suprema de EE. UU. de integrar

escuelas públicas, los negros fueron objeto de 530 actos de violencia (intimidación directa de niños y padres negros, bombardeos e incendios) destinados a impedir la integración escolar. Esta violencia generó la percepción de otro tipo de retroceso en el progreso negro. Por primera vez desde mucho antes de la Segunda Guerra Mundial, cuando los linchamientos ocurrían a una tasa promedio de setenta y ocho por año, los negros tenían que preocuparse por la seguridad básica de sus familias. La nueva violencia tampoco se limitó al tema educativo. Las manifestaciones pacíficas de derechos civiles de la época se enfrentaron con frecuencia a multitudes hostiles y a la policía.

Otro tipo de recesión ocurrió: en el progreso del bolsillo.

En 1962, los ingresos de una familia negra se habían reducido al 74 por ciento de los de una familia blanca con una educación similar. Según el argumento de Davies, el aspecto más esclarecedor de esta cifra del 74 por ciento no es que represente un aumento a largo plazo en la prosperidad desde los niveles anteriores a la década de 1940, sino que represente una disminución a corto plazo desde los niveles elevados de mediados de la década de 1950. Al año siguiente se produjeron los disturbios de Birmingham y, en sucesión entrecortada, decenas de manifestaciones violentas, que dieron paso a las principales revueltas de Watts, Newark y Detroit.

De acuerdo con un patrón histórico distinto de la revolución, los negros en los Estados Unidos fueron más rebeldes cuando su progreso prolongado se redujo un poco de lo que eran antes de que comenzara. Este patrón ofrece una valiosa lección para los aspirantes a gobernantes: cuando se trata de libertades, es más peligroso haber dado por un tiempo que no haber dado nunca. El problema para un gobierno que busca mejorar el estatus político y económico de un grupo tradicionalmente oprimido es que, al hacerlo, establece libertades para el grupo donde antes no existían.

Y si estas libertades ahora *establecidas* se vuelven menos disponibles, habrá una variedad especialmente caliente de infierno que pagar.

Podemos mirar a eventos mucho más recientes en la antigua Unión Soviética en busca de evidencia de que esta regla básica aún se mantiene. Después de décadas de represión, Mikhail Gorbachev comenzó a otorgar a la población soviética nuevas libertades, privilegios y opciones a través de las políticas gemelas de glasnost y perestroika. Alarmados por la dirección que estaba tomando su nación, un pequeño grupo de funcionarios gubernamentales, militares y de la KGB organizaron un golpe de estado, poniendo a Gorbachov bajo arresto domiciliario y anunciando el 19 de agosto de 1991 que habían asumido el poder y se estaban moviendo para restablecer el antiguo orden. La mayor parte del mundo imaginó que el pueblo soviético, conocido por su característica aquiescencia a la subyugación, se rendiría pasivamente como siempre lo había hecho. El editor de la revista *Time*, Lance Morrow, describió su propia reacción de manera similar: "Al principio, el golpe pareció confirmar la norma. La noticia produjo un sombrío impacto, seguido inmediatamente por una deprimida sensación de resignación: por supuesto, por supuesto, los rusos deben

196 / Influencia

volver a su ser esencial, a su propia historia. Gorbachov y la *glasnost* fueron una aberración; ahora volvemos a la normalidad fatal".

Pero estos no iban a ser tiempos normales. Por un lado, Gorbachov no había gobernado en la tradición de los zares o Stalin o cualquiera de la línea de gobernantes opresores de la posguerra que no habían permitido ni un soplo de libertad a las masas. Les había cedido ciertos derechos y opciones. Y cuando estas libertades ahora establecidas se vieron amenazadas, la gente arremetió como lo haría un perro si alguien tratara de sacarle un hueso fresco de la boca. A las pocas horas del anuncio de la junta, miles estaban en las calles levantando barricadas, enfrentándose a tropas armadas, rodeando tanques y desafiando los toques de queda. El levantamiento fue tan rápido, tan masivo, tan unitario en su oposición a cualquier retirada de los logros de la *glasnost* que después de solo tres días tumultuosos, los asombrados funcionarios cedieron, cedieron su poder y suplicaron clemencia al presidente Gorbachov. Si hubieran sido estudiantes de historia, o de psicología, los conspiradores fallidos no se habrían sorprendido tanto por el maremoto de resistencia popular que se tragó su golpe. Desde el punto de vista de cualquiera de las disciplinas, podrían haber aprendido una lección invariable: las libertades, una vez otorgadas, no se abandonarán sin luchar.

La lección se aplica también a la política de la familia como país. El padre que otorga privilegios o hace cumplir las reglas de manera errática invita a la rebeldía al establecer inadvertidamente libertades para el niño. El padre que sólo a veces prohíbe los dulces entre comidas puede crear para el niño la libertad de comer tales bocadillos. En ese punto, hacer cumplir la regla se convierte en un asunto mucho más difícil y explosivo porque el niño ya no carece simplemente de un derecho que nunca tuvo, sino que está perdiendo uno establecido. Como hemos visto en el caso de las libertades políticas y (especialmente pertinente a la presente discusión) las galletas con trocitos de chocolate, la gente ve una cosa como más deseable cuando recientemente se ha vuelto menos disponible que cuando ha sido escasa todo el tiempo. No deberíamos sorprendernos, entonces, cuando la investigación muestra que los padres que imponen la disciplina de manera inconsistente producen niños generalmente rebeldes.¹⁶

Volvamos al estudio de las cookies para obtener más información sobre la forma en que reaccionamos ante la escasez. Ya hemos visto a partir de los resultados de ese estudio que las cookies escasas obtuvieron una calificación más alta que las cookies abundantes y que las cookies recientemente escasas obtuvieron una calificación aún más alta. Siguiendo con las cookies recientemente escasas ahora, hubo una cierta cookie que fue la mejor calificada de todas: aquellas que se volvieron menos disponibles debido a la demanda de ellas.

Recuerde que en el experimento a los participantes que experimentaron una nueva escasez se les había dado un frasco de diez galletas que luego se reemplazó con un frasco de solo dos galletas. En realidad, los investigadores hicieron esto de una de dos maneras. A algunos participantes se les explicó que algunos de sus

las galletas tuvieron que ser entregadas a otros evaluadores para satisfacer la demanda de galletas en el estudio. A otro grupo de participantes, se le explicó que su número de galletas tenía que reducirse porque el investigador simplemente había cometido un error y les había dado el frasco equivocado inicialmente. Los resultados mostraron que aquellos cuyas galletas escasearon a través del proceso de demanda social les gustaron significativamente más que aquellos cuyas galletas escasearon por error. De hecho, las cookies que se hicieron menos disponibles a través de la demanda social fueron calificadas como las más deseables en el estudio.

Este hallazgo destaca la importancia de la competencia en la búsqueda de recursos limitados. No sólo queremos más el mismo artículo cuando es escaso, sino que lo queremos más cuando competimos por él. Los anunciantes a menudo tratan de explotar esta tendencia en nosotros. En sus anuncios, nos enteramos de que la "demanda popular" de un artículo es tan grande que debemos "apurarnos a comprar", o vemos una multitud presionando las puertas de una tienda antes del inicio de una venta, o vemos una bandada de manos agotan rápidamente un estante de supermercado de un producto. Hay más en tales imágenes que la idea de la prueba social ordinaria. El mensaje no es solo que el producto es bueno porque otras personas lo creen así, sino también que estamos en competencia directa con esas personas por él.

El sentimiento de estar en competencia por recursos escasos tiene poderosas propiedades motivadoras. El ardor de un amante indiferente surge con la aparición de un rival. Es a menudo por razones de estrategia, por lo tanto, que los socios románticos revelan (o inventan) las atenciones de un nuevo admirador. A los vendedores se les enseña a jugar el mismo juego con los clientes indecisos. Por ejemplo, un agente de bienes raíces que está tratando de vender una casa a un prospecto que "se sienta cerca" a veces llamará al prospecto con noticias de otro comprador potencial que ha visto la casa, le gustó y está programado para regresar al día siguiente para hablar sobre términos. Cuando está completamente inventado, el nuevo postor se describe comúnmente como un forastero con mucho dinero: "un inversionista de fuera del estado que compra para propósitos de impuestos" y "un médico y su esposa que se mudan a la ciudad" son los favoritos. La táctica, llamada en algunos círculos "golpearlos fuera de la cerca", puede funcionar devastadoramente bien. La idea de perder frente a un rival con frecuencia convierte a un comprador de vacilante en celoso.

Hay algo casi físico en el deseo de tener un artículo en disputa. Los compradores en grandes liquidaciones o en rebajas informan que se sintieron atrapados emocionalmente en el evento. Acusados por la avalancha de competidores, pululan y luchan por reclamar mercancías que de otro modo desdeñarían. Tal comportamiento trae a la mente el "frenesí de alimentación" de la comida salvaje e indiscriminada entre los grupos de animales. Los pescadores comerciales explotan este fenómeno lanzando una cantidad de cebo suelto a grandes cardúmenes de ciertos peces. Pronto el agua es una extensión turbulenta de paliza

198 / Influencia

aletas y bocas chasqueantes compitiendo por la comida. En este punto, los pescadores ahorran tiempo y dinero arrojando líneas sin cebo al agua, ya que los peces enloquecidos muerden ferozmente cualquier cosa ahora, incluidos los anzuelos de metal desnudo.

Existe un notable paralelismo entre las formas en que los pescadores comerciales y los grandes almacenes generan una furia competitiva en aquellos a quienes desean enganchar. Para atraer y excitar a la captura, los pescadores esparcen un cebo suelto llamado carnada. Por razones similares, las tiendas departamentales que tienen una venta de gangas lanzan algunas ofertas especialmente buenas en artículos muy publicitados llamados líderes de pérdida. Si el cebo, de cualquier forma, ha hecho su trabajo, se forma una multitud grande y ansiosa para capturarlo. Pronto, en la prisa por anotar, el grupo se agita, casi cegado, por la naturaleza contradictoria de la situación. Tanto los humanos como los peces pierden la perspectiva de lo que quieren y comienzan a atacar lo que se les disp

Uno se pregunta si el atún que aletea en una cubierta seca con solo un anzuelo desnudo en la boca comparte el desconcierto del comprador que llega a casa con solo una carga de sentina de los grandes almacenes.

Para que no creamos que la fiebre de la competencia por recursos limitados ocurre solo en formas de vida tan poco sofisticadas como los compradores de atún y de gangas, deberíamos examinar la historia detrás de una notable decisión de compra tomada en 1973 por Barry Diller, quien entonces era vicepresidente de programación en horario estelar de la American Broadcasting Company, pero que desde entonces ha sido etiquetado como el "magnate milagroso" por la revista *Time* en referencia a sus notables éxitos como director de Paramount Pictures y Fox Television Network. Aceptó pagar 3,3 millones de dólares por una única emisión televisiva de la película *The Poseidon Adventure*. La cifra es digna de mención porque superó con creces el precio más alto que jamás se haya pagado por una proyección única de una película: 2 millones de dólares por *Patton*. De hecho, el pago fue tan excesivo que ABC pensó que perdería \$1 millón en la presentación de *Poseidón*. Como declaró en ese momento el vicepresidente de programas especiales de NBC, Bill Storke: "No hay forma de que puedan recuperar su dinero, de ninguna manera".

¿Cómo podría un hombre de negocios astuto y experimentado como Diller hacer un trato que produciría una pérdida esperada de un millón de dólares? La respuesta puede estar en un segundo aspecto digno de mención de la venta: era la primera vez que se ofrecía una película a las cadenas en una subasta abierta. Nunca antes las tres principales redes comerciales se habían visto obligadas a luchar de esta manera por un recurso escaso. La novedosa idea de una subasta competitiva fue una creación del extravagante showman y productor de la película, Irwin Allen, y un vicepresidente de 20th Century Fox, William Self, quien debe haber estado encantado con el resultado. Pero, ¿cómo podemos estar seguros de que fue el formato de subasta lo que

generó el precio de venta espectacular en lugar de la calidad de éxito de taquilla de la película en sí?

Algunos comentarios de los participantes de la subasta brindan evidencia impresionante. Primero vino una declaración del vencedor, Barry Diller, con la intención de establecer una política futura para su red. En un lenguaje que sonaba como si solo pudiera haber escapado entre dientes, dijo: "ABC ha decidido con respecto a su política para el futuro que nunca más entrará en una situación de subasta". Aún más instructivos son los comentarios del rival de Diller, Robert Wood, entonces presidente de CBS Television, quien casi pierde la cabeza y supera a sus competidores en ABC y NBC:

Éramos muy racionales al principio. Fijamos el precio de la película, en términos de lo que podría traernos, y luego permitimos un cierto valor además de eso para la explotación.

Pero luego comenzó la puja. ABC abrió con dos millones. Regresé con dos punto cuatro. ABC fue a dos punto ocho. Y la fiebre de la cosa nos atrapó. Como un tipo que ha perdido la cabeza, seguí pujando. Finalmente, fui a tres punto dos; y llegó un momento en que me dije: "Dios mío, si lo consigo, ¿qué diablos voy a hacer con él?". Cuando ABC finalmente me superó, mi sentimiento principal fue de alivio. educativo.17 Ha sido muy Según el entrevistador Bob MacKenzie, cuando Wood hizo su declaración "Ha sido muy educativo", estaba sonriendo. Podemos estar "nunca más", no lo estaba. seguros de que cuando Diller de ABC hizo su anuncio de

Ambos hombres claramente habían aprendido algo de la "Gran Subasta de *Poseidón*". Pero por un lado, hubo un cargo de matrícula de \$ 1 millón. Afortunadamente, aquí también hay una lección valiosa pero drásticamente menos costosa para nosotros. Es instructivo notar que el hombre sonriente era el que había *perdido* el codiciado premio. Como regla general, siempre que el polvo se asiente y encontremos perdedores que parecen y hablan como ganadores (y viceversa), debemos ser especialmente cautelosos con las condiciones que levantaron el polvo; en el presente caso, la competencia abierta por un recurso escaso.

Como ahora saben los ejecutivos de la televisión, se recomienda extrema precaución cada vez que nos encontremos con la diabólica construcción de escasez más rivalidad.

COMO DECIR NO

Es bastante fácil sentirse debidamente advertido contra las presiones de la escasez; pero es sustancialmente más difícil actuar sobre esa advertencia. Parte del problema es que nuestra reacción típica a la escasez dificulta nuestra capacidad de pensar. Cuando vemos que algo que queremos se vuelve menos disponible, se produce una agitación física. Especialmente en aquellos casos que involucran

200 / Influencia

competencia, la sangre sube, el enfoque se estrecha y las emociones aumentan. A medida que avanza esta corriente visceral, el lado cognitivo, racional, retrocede. En la prisa de la excitación, es difícil mantener la calma y el estudio en nuestro enfoque. Como comentó el presidente de CBS Television, Robert Wood, tras su aventura con *Poseidón* : "Te quedas atrapado en la manía de la cosa, su aceleración. La lógica se va por la ventana".

Aquí está nuestra situación, entonces: conocer las causas y el funcionamiento de las presiones de la escasez puede no ser suficiente para protegernos de ellas porque el conocimiento es algo cognitivo, y los procesos cognitivos son suprimidos por nuestra reacción emocional a la escasez. De hecho, esta puede ser la razón de la gran efectividad de las tácticas de escasez. Cuando se emplean correctamente, nuestra primera línea de defensa contra el comportamiento tonto, un análisis reflexivo de la situación, se vuelve menos probable.

Si, debido a la excitación que nubla el cerebro, no podemos confiar en nuestro conocimiento sobre el principio de escasez para estimular un comportamiento cauteloso adecuado, ¿qué podemos usar? Tal vez, en un buen estilo de jujitsu, podamos usar la excitación en sí misma como nuestra señal principal. De esta manera podemos convertir la fuerza del enemigo a nuestro favor. En lugar de confiar en un análisis cognitivo considerado de toda la situación, podríamos simplemente sintonizarnos con el barrido visceral interno para nuestra advertencia. Al aprender a señalar la experiencia de aumentar la excitación en una situación de cumplimiento, podemos alertarnos sobre la posibilidad de tácticas de escasez allí y la necesidad de precaución.

Pero supongamos que logramos este truco de usar la marea creciente de excitación como una señal para calmarnos y proceder con cuidado. ¿Entonces qué? ¿Hay alguna otra información que podamos usar para ayudar a tomar una decisión adecuada frente a la escasez? Después de todo, el mero reconocimiento de que debemos movernos con cuidado no nos dice la dirección en la que movernos; solo proporciona el contexto necesario para una decisión bien pensada.

Afortunadamente, hay información disponible en la que podemos basar decisiones bien pensadas sobre artículos escasos. Viene, una vez más, del estudio de las galletas con chispas de chocolate, en el que los investigadores descubrieron algo que parece extraño pero suena cierto con respecto a la escasez: aunque las escasas galletas fueron calificadas como significativamente más deseables, no fueron calificadas como de mejor sabor que las abundantes galletas. Entonces, a pesar del mayor anhelo que causó la escasez (los evaluadores dijeron que querían tener más de las galletas escasas en el futuro y pagarían un precio mayor por ellas), no hizo que las galletas supieran ni un ápice mejor. Ahí radica una idea importante. La alegría no está en *experimentar* un bien escaso sino en *poseerlo* . Es importante que no confundamos los dos.

Cada vez que confrontamos las presiones de escasez que rodean a algún artículo, también debemos enfrentarnos a la pregunta de qué es lo que queremos del artículo. Si la respuesta es que queremos la cosa por los beneficios sociales, económicos o psicológicos de poseer algo raro, entonces, bien; escasez

Las presiones nos darán una buena indicación de cuánto querríamos pagar por él: cuanto menos disponible esté, más valioso será para nosotros.

Pero muy a menudo no queremos una cosa simplemente por poseerla.

Lo queremos, en cambio, por su valor de utilidad; queremos comerlo o beberlo o tocarlo o escucharlo o conducirlo o *usarlo* de otra manera. En tales casos, es vital

recordar que las cosas escasas no saben, no se sienten, no suenan, no se mueven ni funcionan mejor debido a su disponibilidad limitada.

Aunque este es un punto simple, a menudo se nos puede escapar cuando experimentamos el mayor atractivo que poseen naturalmente los artículos escasos. Puedo citar un ejemplo familiar. Mi hermano Richard se mantuvo a sí mismo en la escuela empleando un truco de cumplimiento que sacó provecho de la tendencia de la mayoría de la gente a pasar por alto ese punto simple. De hecho, su táctica fue tan efectiva que tuvo que trabajar solo unas pocas horas cada fin de semana por su dinero, dejando el resto del tiempo libre para sus estudios.

Richard vendió autos, pero no en una sala de exposición ni en un lote de autos. Compraría un par de autos usados vendidos privadamente a través del periódico un fin de semana y, agregando nada más que agua y jabón, los vendería con una ganancia decidida a través del periódico el fin de semana siguiente. Para hacer esto, tenía que saber tres cosas. En primer lugar, tenía que saber lo suficiente sobre automóviles para comprar aquellos que se ofrecían a la venta en la parte inferior de su rango de precios de libro azul pero que podían revenderse legítimamente a un precio más alto. En segundo lugar, una vez que obtuvo el automóvil, tenía que saber cómo escribir un anuncio en el periódico que estimulara el interés de los compradores. Tercero, una vez que llegaba un comprador, tenía que saber cómo usar el principio de escasez para generar más deseo por el automóvil del que tal vez merecía. Richard sabía cómo hacer los tres. Sin embargo, para nuestros propósitos, necesitamos examinar su oficio con solo el tercero.

Para un automóvil que había comprado el fin de semana anterior, colocaría un anuncio en el periódico dominical. Como sabía cómo construir un buen anuncio, por lo general recibía una serie de llamadas de compradores potenciales los domingos por la mañana. A cada prospecto que estaba lo suficientemente interesado como para querer ver el automóvil se le dio una *hora de cita, la misma hora de cita*. Entonces, si seis personas estaban programadas, todas estaban programadas para, digamos, las dos de la tarde. Este pequeño dispositivo de programación simultánea allanó el camino para el cumplimiento posterior porque creó una atmósfera de competencia por un recurso limitado.

Por lo general, el primer prospecto en llegar comenzaría un examen estudiado del automóvil y adoptaría el comportamiento estándar de compra de un automóvil, como señalar cualquier defecto o deficiencia o preguntar si el precio era negociable. Sin embargo, la psicología de la situación cambió radicalmente cuando llegó el segundo comprador. La disponibilidad del automóvil para cualquiera de los prospectos de repente se vio limitada por la presencia del otro.

202 / Influencia

A menudo, el que llegaba antes, avivando inadvertidamente el sentimiento de rivalidad, afirmaba su derecho a la consideración principal. "Un momento, ahora. Yo estaba aquí primero." Si no hacía valer ese derecho, Richard lo haría por él. Dirigiéndose al segundo comprador, Richard diría: "Disculpe, pero este otro caballero estuvo aquí antes que usted. Entonces, ¿puedo pedirte que esperes al otro lado del camino de entrada unos minutos hasta que termine de mirar el auto? Luego, si decide que no lo quiere o si no puede decidirse, te lo mostraré".

Richard afirma que fue posible ver crecer la agitación en el rostro del primer comprador. Su pausada evaluación de los pros y los contras del automóvil se había convertido repentinamente en una decisión apresurada de ahora o nunca, por tiempo limitado, sobre un recurso en disputa. Si no se decidía por el coche (al precio que Richard pedía) en los próximos minutos, podría perderlo para siempre ante ese... ese... recién llegado que acechaba allí. Por su parte, el segundo comprador estaría igualmente agitado por la combinación de rivalidad y disponibilidad restringida. Paseaba por la periferia, esforzándose visiblemente para llegar a este trozo de metal ahora más deseable. Si la cita de las dos en punto número uno no compraba o incluso no lograba decidir lo suficientemente rápido, la cita de las dos en punto número dos estaba lista para saltar.

Si estas condiciones por sí solas no fueron suficientes para asegurar una decisión de compra favorable de inmediato, la trampa seguramente se cerró tan pronto como la tercera cita de las dos llegó a la escena. Según Richard, la competencia acumulada solía ser demasiado para el primer prospecto. Acabaría con la presión rápidamente aceptando el precio de Richard o marchándose abruptamente. En el último caso, la segunda llegada aprovecharía la oportunidad de comprar por una sensación de alivio junto con un nuevo sentimiento de rivalidad con ese... ese... recién llegado que acecha allí.

Todos aquellos compradores que contribuyeron a la educación universitaria de mi hermano no reconocieron un hecho fundamental acerca de sus compras: el creciente deseo que los impulsó a comprar tenía poco que ver con los méritos del automóvil. Esa falta de reconocimiento se produjo por dos razones. Primero, la situación que Richard arregló para ellos produjo una reacción emocional que les dificultó pensar con claridad. En segundo lugar, como consecuencia, nunca se detuvieron a pensar que la razón por la que querían el automóvil en primer lugar era para usarlo, no simplemente para tenerlo. Y las presiones de competencia por un recurso escaso que Richard aplicó solo afectaron su deseo de tener el automóvil en el sentido de poseerlo. Esas presiones no afectaron el valor del automóvil en términos del propósito real para el que lo habían querido.

Si nos encontramos acosados por presiones de escasez en una situación de cumplimiento, nuestra mejor respuesta ocurriría en una secuencia de dos etapas.

Tan pronto como sentimos la marea de excitación emocional que fluye de las influencias de la escasez, debemos usar ese aumento de excitación como una señal para detenernos en seco. Las reacciones febriles y de pánico no tienen cabida en las decisiones sabias de cumplimiento. Necesitamos calmarnos y recuperar una perspectiva racional. Una vez hecho esto, podemos pasar a la segunda etapa preguntándonos por qué queremos el elemento bajo consideración. Si la respuesta es que lo queremos principalmente con el propósito de poseerlo, entonces deberíamos usar su disponibilidad para ayudar a calcular cuánto queremos gastar en él. Sin embargo, si la respuesta es que lo queremos principalmente por su función (es decir, queremos algo bueno para conducir, beber, comer, etc.), entonces debemos recordar que el artículo en cuestión funcionará igual de bien ya sea escaso o abundante. . Sencillamente, debemos recordar que las escasas galletas no sabían mejor.

INFORME DEL LECTOR

De una mujer de Blacksburg, Virginia "La Navidad

pasada conocí a un hombre de veintisiete años. Yo tenía diecinueve años. Aunque realmente no era mi tipo, salí con él, probablemente porque era una cuestión de estatus salir con un hombre mayor, pero realmente no me interesé en él hasta que mis padres expresaron su preocupación por su edad. Cuanto más se metían en mi caso al respecto, más me enamoraba. Solo duró cinco meses, pero esto fue unos cuatro meses más de lo que habría durado si mis padres no hubieran dicho nada".

Aunque Romeo y Julieta fallecieron hace mucho tiempo, parece que el "efecto Romeo y Julieta" está vivo y bien y hace apariciones regulares en lugares como Blacksburg, Virginia.

Epílogo

INFLUENCIA INSTANTÁNEA

Consentimiento primitivo para una edad automática

Cada día en todos los sentidos, estoy mejorando.

—EMILE COUE

Cada día en todos los sentidos, estoy cada vez más ocupado.

—ROBERTO CIALDINI

EN LA DÉCADA DE 1960 UN HOMBRE LLAMADO JOE PINE HACE UN COMENTARIO BASTANTE programa de entrevistas de televisión capaz que fue sindicado desde California. El programa se distinguió por el estilo cáustico y de confrontación de Pine con sus invitados, en su mayor parte, una colección de artistas hambrientos de exposición, posibles celebridades y representantes de organizaciones políticas o sociales marginales. El enfoque abrasivo del anfitrión fue diseñado para provocar discusiones entre sus invitados, aturdirlos para que admitieran vergonzosamente y, en general, hacerlos parecer tontos. No era raro que Pine presentara a un visitante y se lanzara de inmediato a atacar las creencias, el talento o la apariencia del individuo. Algunas personas afirmaron que el ácido estilo personal de Pine se debió en parte a la amputación de una pierna que lo había amargado de por vida; otros dijeron que no, que simplemente era un vituperador por naturaleza.

Una noche, el músico de rock Frank Zappa fue invitado al programa.

Esto fue en un momento en los años sesenta cuando el cabello muy largo en los hombres todavía era

206 / Influencia

insólito y controvertido. Tan pronto como Zappa fue presentado y sentado, se produjo el siguiente intercambio:

PINE: Supongo que tu pelo largo te convierte en una chica.

ZAPPA: Supongo que tu pata de madera te convierte en una mesa.

Aparte de contener lo que puede ser mi improvisación favorita, el diálogo anterior ilustra un tema fundamental de este libro: muy a menudo, al tomar una decisión sobre alguien o algo, no utilizamos toda la información relevante disponible; usamos, en cambio, solo una pieza única y altamente representativa del total. Y una información aislada, aunque normalmente nos aconseje correctamente, puede conducirnos a errores claramente estúpidos, errores que, cuando son explotados por otros inteligentes, nos dejan con una apariencia tonta o peor.

Al mismo tiempo, un tema complementario complicado ha estado presente a lo largo de este libro: a pesar de la susceptibilidad a las decisiones estúpidas que acompaña a la confianza en una sola característica de los datos disponibles, el ritmo de la vida moderna exige que utilicemos con frecuencia este atajo. Recuerde que al principio del Capítulo 1, nuestro método abreviado se comparó con la respuesta automática de los animales inferiores, cuyos elaborados patrones de comportamiento podrían desencadenarse por la presencia de una característica de estímulo solitario: un sonido de "pío-pío", una sombra de pluma roja en el pecho, o una secuencia específica de destellos de luz. La razón por la que los infrahumanos a menudo deben confiar en tales características de estímulo solitario es su capacidad mental restringida. Sus pequeños cerebros no pueden comenzar a registrar y procesar toda la información relevante en sus entornos. Entonces estas especies han desarrollado sensibilidades especiales a ciertos aspectos de la información. Debido a que esos aspectos seleccionados de la información normalmente son suficientes para indicar una respuesta correcta, el sistema suele ser muy eficiente: cada vez que un pavo hembra escucha "cheep- cheep", *clic*, *zumbido*, despliega el comportamiento materno adecuado de una manera mecánica que conserva mucho. de su capacidad intelectual limitada para hacer frente a la variedad de otras situaciones y opciones que debe enfrentar en su día.

Nosotros, por supuesto, tenemos mecanismos cerebrales mucho más efectivos que las madres pavos, o cualquier otro grupo de animales, para el caso. No tenemos desafíos en la capacidad de tener en cuenta una multitud de hechos relevantes y, en consecuencia, de tomar buenas decisiones. De hecho, es esta ventaja en el procesamiento de formación sobre otras especies lo que nos ha ayudado a convertirnos en la forma de vida dominante en el planeta.

Aún así, también tenemos nuestras limitaciones de capacidad; y, en aras de la eficiencia, a veces debemos retirarnos del estilo de toma de decisiones que consume mucho tiempo, sofisticado y totalmente informado a un tipo de respuesta más automática, primitiva y de una sola característica. Por ejemplo, al decidir

si decir sí o no a un solicitante, está claro que con frecuencia preste atención a sólo una parte de la información relevante en la situación. Hemos estado explorando varios de los más populares del single piezas de información que utilizamos para impulsar nuestras decisiones de cumplimiento. Son los avisos más populares precisamente porque son los más confiables, aquellas que normalmente nos orientan hacia la elección correcta. Por eso empleamos los factores de reciprocidad, consistencia, social prueba, simpatía, autoridad y escasez tan a menudo y tan automáticamente en tomar nuestras decisiones de cumplimiento. Cada uno, por sí mismo, proporciona una pista muy fiable de cuándo será mejor decir sí que decir no.

Es probable que usemos estas señales solitarias cuando no tenemos la inclinación, el tiempo, la energía o los recursos cognitivos para emprender un análisis completo de la situación. Cuando estamos apurados, estresados, inseguros, indiferentes, distraídos o fatigados, tendemos a concentrarnos en menos información. disponible para nosotros Al tomar decisiones en estas circunstancias, a menudo vuelven al enfoque bastante primitivo pero necesario de una sola pieza de buena evidencia.¹ Todo esto lleva a una idea discordante: con el sofisticado aparato mental que hemos usado para construir la eminencia mundial como especies, hemos creado un entorno tan complejo, acelerado y cargada de información que debemos tratar cada vez más con ella de la manera de los animales que hace mucho tiempo trascendimos.

John Stuart Mill, el economista, pensador político y filósofo de la ciencia británico, murió hace más de cien años. El año de su muerte (1873) es importante porque tiene fama de haber sido el último hombre para saber todo lo que había que saber en el mundo. Hoy el la noción de que uno de nosotros podría estar al tanto de todos los hechos conocidos es sólo irrisoria. Después de eones de lenta acumulación, el conocimiento humano se ha disparado en una era de expansión monstruosa, multiplicativa y alimentada por impulso. Ahora vivimos en un mundo donde la mayor parte de la información es menos de quince años. Solo en ciertos campos de la ciencia (por ejemplo, la física), Se dice que el conocimiento se duplica cada ocho años. Y la explosión de información científica no se limita a arenas tan arcanas como la molecular. química o física cuántica, sino que se extiende a áreas cotidianas del conocimiento en las que nos esforzamos por mantenernos actualizados: salud, desarrollo infantil, nutrición y similares. Además, es probable que este rápido crecimiento para continuar, ya que el 90 por ciento de todos los científicos que han vivido alguna vez son trabajando hoy.

Aparte del vertiginoso avance de la ciencia, las cosas se ponen rápidamente cambiando mucho más cerca de casa. En su libro *Future Shock*, Alvin Toffler proporcionó la documentación temprana de la creciente y sin precedentes rapidez de la vida cotidiana moderna: viajamos más y más rápido; nos mudamos con más frecuencia a nuevas residencias, que se construyen y derriban más

208 / Influenza

rápidamente; contactamos a más personas y tenemos relaciones más cortas con ellos; en el supermercado, la sala de exposición de automóviles y el centro comercial, nos enfrentamos a una variedad de opciones entre estilos y productos que no se habían escuchado el año anterior y que bien podrían estar obsoletos u olvidados para el próximo. Se reconoce que la novedad, la transitoriedad, la diversidad y la aceleración son los principales descriptores de la existencia civilizada.

Esta avalancha de información y opciones es posible gracias al floreciente progreso tecnológico. Liderando el camino están los desarrollos en nuestra capacidad para recopilar, almacenar, recuperar y comunicar información. Al principio, los frutos de tales avances se limitaron a las grandes organizaciones: agencias gubernamentales o corporaciones poderosas. Por ejemplo, hablando como presidente de Citicorp, Walter Wriston podría decir de su empresa: "Hemos unido una base de datos en el mundo que es capaz de decirle a casi cualquier persona en el mundo, casi cualquier cosa, de inmediato". Pero ahora, con ulteriores avances en las telecomunicaciones y la tecnología informática, el acceso a cantidades tan asombrosas de información está al alcance de los ciudadanos individuales. Los extensos sistemas de televisión por cable y satélite proporcionan una ruta para que esa información llegue al hogar promedio.

La otra ruta principal es la computadora personal. En 1972, Norman Macrae, editor de *The Economist*, especuló proféticamente sobre un tiempo en el futuro:

La perspectiva es, después de todo, que vamos a entrar en una era en la que cualquier tonto sentado frente a una terminal de computadora en su laboratorio, oficina, biblioteca pública o casa puede hurgar en inimaginables montañas de información en bancos de datos ensamblados en masa con mecanismos mecánicos. poderes de concentración y cálculo que serán mayores por un factor de decenas de miles de lo que alguna vez estuvo disponible al cerebro humano de incluso un Einstein.

Una década más tarde, la revista *Time* señaló que la era futura de Macrae había llegado al nombrar a una máquina, la computadora personal, como su Hombre del Año. Los editores de *Time* defendieron su elección citando la "estampida" de los consumidores para comprar computadoras pequeñas y argumentando que "Estados Unidos [y], en una perspectiva más amplia, el mundo entero nunca volverá a ser el mismo". La visión de Macrae ahora se está haciendo realidad. Millones de "tontos" ordinarios están sentados en máquinas con el potencial de presentar y analizar suficientes datos para enterrar a un Einstein.

Debido a que la tecnología puede evolucionar mucho más rápido que nosotros, es probable que nuestra capacidad natural para procesar información sea cada vez más inadecuada para manejar el exceso de cambio, elección y desafío que es característico de la vida moderna. Cada vez con más frecuencia, nos encontraremos

en la posición de los animales inferiores, con un aparato mental que no está equipado para tratar a fondo con la complejidad y la riqueza del entorno exterior. A diferencia de los animales, cuyas facultades cognitivas siempre han sido relativamente deficientes, nosotros hemos creado nuestra propia deficiencia al construir un mundo radicalmente más complejo. Pero la consecuencia de nuestra nueva deficiencia es la misma que la de los animales desde hace mucho tiempo. Al tomar una decisión, disfrutaremos con menos frecuencia del lujo de un análisis completamente considerado de la situación total, pero volveremos cada vez más a centrarnos en una característica única, generalmente confiable.

Cuando esas características únicas son realmente confiables, no hay nada intrínsecamente malo en el enfoque abreviado de atención restringida y respuesta automática a una información en particular. El problema surge cuando algo hace que las señales normalmente confiables nos aconsejen mal, nos lleven a acciones erróneas y decisiones equivocadas.

Como hemos visto, una de esas causas es el engaño de ciertos profesionales del cumplimiento que buscan beneficiarse de la naturaleza mecánica y bastante mecánica de la respuesta rápida. Si, como parece cierto, la frecuencia de la respuesta de atajo aumenta con el ritmo y la forma de la vida moderna, podemos estar seguros de que la frecuencia de este engaño está destinada a aumentar. también.

¿Qué podemos hacer ante el esperado ataque intensificado a nuestro sistema de atajos? Más que una acción evasiva, recomendaría un contraataque contundente. Sin embargo, hay una calificación importante. Los profesionales de cumplimiento que juegan de manera justa con las reglas de la respuesta rápida no deben ser considerados el enemigo; por el contrario, son nuestros aliados en un proceso de intercambio eficiente y adaptativo. Los objetivos apropiados para la contraagresión son solo aquellos individuos que falsifican, falsifican o tergiversan la evidencia que naturalmente indica nuestras respuestas rápidas.

Tomemos una ilustración de lo que quizás sea nuestro atajo más utilizado. Según el principio de la prueba social, a menudo decidimos hacer lo que hacen otras personas como nosotros. Tiene todo tipo de sentido ya que, la mayoría de las veces, una acción que es popular en una situación dada también es funcional y apropiada. Así, un anunciante que, sin utilizar estadísticas engañosas, proporciona información de que una marca de pasta de dientes es la más vendida o la de mayor crecimiento nos ha ofrecido una valiosa evidencia sobre la calidad del producto y la probabilidad de que nos guste. Siempre que estemos en el mercado de un buen tubo de pasta de dientes, es posible que queramos confiar en ese único dato, la popularidad, para decidir probarlo. Es probable que esta estrategia nos guíe por el camino correcto, es poco probable que nos guíe por el camino equivocado y conservará nuestras energías cognitivas para lidiar con el resto de nuestro entorno cada vez más cargado de información y sobrecargado de decisiones. El anunciante que nos permite utilizar eficazmente este effi

210 / Influencia

La estrategia eficiente difícilmente es nuestro antagonista, sino que debe ser considerada como un socio colaborador.

Sin embargo, la historia se vuelve bastante diferente si un profesional del cumplimiento trata de estimular una respuesta rápida dándonos una señal fraudulenta para ello. El enemigo es el anunciante que busca crear una imagen de popularidad para una marca de pasta de dientes, por ejemplo, mediante la construcción de una serie de comerciales de "entrevistas no ensayadas" en las que una serie de actores que se hacen pasar por ciudadanos comunes elogian el producto. Aquí, donde la evidencia de la popularidad es falsa, nosotros, el principio de la prueba social y nuestra respuesta rápida a él, todos estamos siendo explotados. En un capítulo anterior, recomendé no comprar ningún producto presentado en un anuncio falso de "entrevista no ensayada", e insté a que enviáramos cartas a los fabricantes del producto detallando el motivo y sugiriendo que despidieran a su agencia de publicidad. Recomendaría extender esta postura agresiva a cualquier situación en la que un profesional de cumplimiento abuse del principio de prueba social (o cualquier otra arma de influencia) de esta manera. Deberíamos negarnos a ver programas de televisión que utilizan risas enlatadas. Si vemos que un cantinero comienza un turno salando su tarro de propinas con uno o dos billetes propios, no debería recibir nada de nosotros. Si, después de esperar en la fila afuera de un club nocturno, descubrimos por la cantidad de espacio disponible que la espera fue diseñada para impresionar a los transeúntes con evidencia falsa de la popularidad del club, debemos irnos de inmediato y anunciar nuestra razón a los que todavía están en la fila. En resumen, debemos estar dispuestos a utilizar el boicot, la amenaza, la confrontación, la censura, la diatriba, casi cualquier cosa, para tomar represalias.

No me considero beligerante por naturaleza, pero defiendiendo activamente tales acciones beligerantes porque en cierto modo estoy en guerra con los explotadores, todos lo estamos. Es importante reconocer, sin embargo, que su motivo de lucro no es la causa de las hostilidades; ese motivo, después de todo, es algo que todos compartimos hasta cierto punto. La verdadera traición, y lo que no podemos tolerar, es cualquier intento de obtener ganancias de una manera que amenace la confiabilidad de nuestros atajos. El bombardeo de la vida cotidiana moderna exige que tengamos atajos fieles, reglas generales sólidas para manejarlo todo. Estos ya no son lujos; son necesidades absolutas que parecen volverse cada vez más vitales a medida que se acelera el pulso de la vida diaria. Es por eso que deberíamos querer tomar represalias cada vez que vemos a alguien traicionando una de nuestras reglas generales para obtener ganancias. Queremos que esa regla sea lo más efectiva posible. Pero en la medida en que su idoneidad para el deber se ve socavada regularmente por los trucos de un especulador, naturalmente la usaremos menos y seremos menos capaces de hacer frente de manera eficiente a las decisiones de nuestros días. No podemos permitir eso sin luchar. Las apuestas se han vuelto demasiado altas.

NOTAS

CAPÍTULO 1 (PÁGINAS 1-16)

1. Honestamente, el nombre de este investigador de animales es Fox. Consulte su monografía de 1974 para obtener una descripción completa del experimento del pavo y el turón.

2. Las fuentes de información sobre petirrojos y pechiazules son Lack (1943) y Peiponen (1960), respectivamente.

3. Aunque existen varias similitudes importantes entre este tipo de respuesta automática en humanos y animales inferiores, también existen algunas diferencias importantes. Las secuencias automáticas de conducta de los humanos tienden a ser aprendidas más que innatas, más flexibles que los patrones de bloqueo de pasos de los animales inferiores y sensibles a un mayor número de factores desencadenantes.

4. Tal vez la respuesta común "porque... solo porque" de los niños cuando se les pide que expliquen su comportamiento se puede atribuir a su astuto reconocimiento de la inusual cantidad de poder que los adultos parecen asignar a la palabra cruda *porque*.

El lector que desee encontrar un tratamiento más sistemático del estudio Xerox de Langer y su conceptualización del mismo puede hacerlo en Langer (1989).

5. Las fuentes de información de *Photuris* y blenny son Lloyd (1965) y Eibl-Eibesfeldt (1958), respectivamente. Por muy explotadoras que parezcan estas criaturas, están superadas en este aspecto por un insecto conocido como el escarabajo errante. Mediante el uso de una variedad de desencadenantes que involucran el olfato y el tacto, los escarabajos errantes obtienen dos especies de hormigas para protegerlos, acicalarlos y alimentarlos como larvas y albergarlos durante el invierno como adultos. Respondiendo mecánicamente a las funciones de activación del truco de los escarabajos, las hormigas tratan a los escarabajos como si fueran otras hormigas. Dentro de los nidos de hormigas, los escarabajos responden a la hospitalidad de sus anfitriones comiendo huevos y crías de hormigas, pero nunca son dañados (Hölldobler, 1971).

6. Estos estudios son reportados por Kenrick y Gutierrez (1980), quienes advierten que las personas irrealmente atractivas retratadas en los medios populares (por ejemplo, actores, actrices, modelos) pueden hacer que seamos menos

212 / Influencia

satisfechos con la apariencia de las posibilidades románticas genuinamente disponibles que nos rodean. El trabajo más reciente de estos autores lleva su argumento un paso más allá, mostrando que la exposición al atractivo sexual exagerado de los cuerpos pin-up desnudos (en revistas como *Playboy* y *Playgirl*) hace que las personas se sientan menos complacidas con la deseabilidad sexual de su actual cónyuge o pareja . compañero conviviente (Kenrick, Gutierrez y Goldberg, 1989).

CAPÍTULO 2 (PÁGINAS 17-56)

1. En Kunz y Woolcott (1976) se proporciona una descripción formal del estudio de las tarjetas de felicitación.

2. Ciertas sociedades han formalizado la regla en ritual. Considere, por ejemplo, el "Vartan Bhanji", una costumbre institucionalizada del intercambio de obsequios común en partes de Pakistán e India. Al comentar sobre el "Vartan Bhanji", Gouldner (1960) comenta: Es... notable que el sistema previene minuciosamente la eliminación total de

las obligaciones pendientes. Así, con motivo de un matrimonio, los invitados que se marchan reciben obsequios de dulces. Al pesarlos, la anfitriona puede decir: "Estos cinco son tuyos", lo que significa "Estos son un pago por lo que me diste anteriormente", y luego agrega una medida adicional, diciendo: "Estos son míos". En la próxima ocasión, los recibirá junto con una medida adicional que luego devolverá, y así sucesivamente.

3. La cita es de Leakey y Lewin (1978).

4. Para una discusión más completa, véase Tiger y Fox (1971).

5. El experimento se informa formalmente en Regan (1971).

6. La afirmación aparece en Mauss (1954).

7. La sorpresa es un productor efectivo de cumplimiento por derecho propio. Las personas que se sorprenden con una solicitud a menudo acceden porque están momentáneamente inseguras de sí mismas y, en consecuencia, se dejan influenciar fácilmente. Por ejemplo, los psicólogos sociales Stanley Milgram y John Sabini (1975) demostraron que las personas que viajaban en el metro de Nueva York tenían el doble de probabilidades de ceder sus asientos a una persona que los sorprendía con el pedido "Disculpe. ¿Puedo tener tu asiento? que a uno que les advirtió primero al mencionarle a un compañero de viaje que estaba pensando en pedir el asiento de alguien (56 por ciento frente a 28 por ciento).

8. Es interesante que un estudio transcultural haya demostrado que aquellos que rompen la regla de la reciprocidad en la dirección opuesta, al dar sin permitir que el receptor tenga la oportunidad de pagar, también son rechazados por ello. Se encontró que este resultado se cumple para cada uno de los tres países

dades investigadas: estadounidenses, suecos y japoneses. Véase Gergen et al. (1975) para una descripción del estudio.

9. El estudio de Pittsburgh fue realizado por Greenberg y Shapiro. Los datos sobre las obligaciones sexuales de las mujeres fueron recopilados por George, Gournic y McAfee (1988).

10. Para convencernos de que este resultado no fue una casualidad, llevamos a cabo dos experimentos más para probar la eficacia del truco de rechazo y luego retirada. Ambos mostraron resultados similares al primer experimento. Véase Cialdini et al. (1975) para los detalles de los tres.

11. El estudio israelí fue realizado en 1979 por Schwartzwald, Raz y Zvibel.

12. El artículo de *TV Guide* apareció en diciembre de 1978.

13. La fuente de las citas es Magruder (1974).

14. *Consumer Reports*, enero de 1975, pág. 62.

15. Otra forma de medir la eficacia de una técnica de solicitud es examinar la proporción final de personas que, después de que se les preguntó, cumplieron con la solicitud. Usando tal medida, el procedimiento de rechazo y luego retiro fue más de cuatro veces más efectivo que el procedimiento de solicitar únicamente la solicitud menor. Véase Miller et al. (1976) para una descripción completa del estudio.

16. El estudio de donación de sangre fue informado por Cialdini y Ascani (1976).

17. El estudio de UCLA fue realizado por Benton, Kelley y Liebling en 1972.

18. Una variedad de otras operaciones comerciales utilizan ampliamente la oferta de información gratuita. Las empresas de exterminación de plagas, por ejemplo, han descubierto que la mayoría de las personas que acceden a un examen domiciliario gratuito dan el trabajo de exterminio a la empresa examinadora, siempre que estén convencidas de que es necesario. Aparentemente sienten la obligación de ceder su negocio a la empresa que brindó el servicio inicial complementario. Sabiendo que es poco probable que tales clientes comparen precios por este motivo, los operadores de control de plagas sin escrúpulos se aprovecharán de la situación citando precios más altos que los competitivos por el trabajo encargado de esta manera.

CAPÍTULO 3 (PÁGINAS 57 A 113)

1. El estudio de la pista de carreras fue realizado dos veces, con los mismos resultados, por Knox e Inkster (1968). Véase Rosenfeld, Kennedy y Giacalone (1986) para obtener evidencia de que la tendencia a creer más firmemente en las elecciones, una vez realizadas, también se aplica a las conjeturas en un juego de lotería.

2. Es importante señalar que la colaboración no siempre fue intencional. Los investigadores estadounidenses definieron la colaboración como "cualquier tipo

214 / Influenza

de comportamiento que ayudaba al enemigo", y así incluía actividades tan diversas como firmar peticiones de paz, hacer mandados, hacer llamados por radio, aceptar favores especiales, hacer confesiones falsas, informar sobre compañeros de prisión o divulgar información militar.

3. La cita de Schein proviene de su artículo de 1956 "El programa de adoctrinamiento chino para prisioneros de guerra: un estudio sobre el intento de lavado de cerebro".

4. Véase Greene (1965) para conocer la fuente de este consejo.

5. Freedman y Fraser publicaron sus datos en el *Journal of Personality and Social Psychology*, en 1966.

6. La cita proviene de Freedman y Fraser (1966).

7. Véase Segal (1954) para el artículo del que se origina esta cita.

8. Véase Jones y Harris (1967).

9. Cabe señalar que las amas de casa de este estudio (Kraut, 1973) escucharon que se las consideraba caritativas al menos una semana antes de que se les pidiera que hicieran una donación a la Asociación de Esclerosis Múltiple.

10. De "Cómo comenzar a vender", Amway Corporation.

11. Ver Deutsch y Gerard (1955) y Kerr y MacCoun (1985) para los detalles de estos estudios.

12. De Whiting, Kluckhohn y Anthony (1958).

13. De Gordon y Gordon (1963).

14. La encuesta fue realizada por Walker (1967).

15. El experimento de la descarga eléctrica se publicó siete años después del estudio de Aronson y Mills (1959) realizado por Gerard y Mathewson (1966).

16. Young (1965) realizó esta investigación.

17. El estudio del robot se informa completamente en Freedman (1965).

18. El lector que desee pruebas más sólidas de la acción de la táctica lowball que mis observaciones subjetivas en la sala de exposición de automóviles puede consultar artículos que atestiguan su eficacia bajo condiciones experimentales controladas: Cialdini et al. (1978), Burger y Petty (1981), Brownstein y Katzev (1985) y Joule (1987).

19. Un informe formal del proyecto de conservación de energía aparece en Pallak et al. (1980).

20. No es del todo inusual que incluso algunas de nuestras citas más conocidas sean truncadas por el tiempo de formas que modifican en gran medida su carácter. Por ejemplo, no es el *dinero* lo que la Biblia afirma como la raíz de todos los males, es *el amor al dinero*. Para no ser culpable del mismo tipo de error, debo señalar que la cita de Emerson de "Self-Reliance" es algo más larga y sustancialmente más estructurada de lo que he informado. En su totalidad, dice: "Una consistencia tonta es el duende de las mentes pequeñas adorado por pequeños estadistas, filósofos y teólogos".

21. Ver Zajonc (1980) para un resumen de esta evidencia.

22. Esto no quiere decir que lo que sentimos sobre un tema sea siempre diferente

ent desde o siempre para ser confiable más de lo que pensamos al respecto. Sin embargo, los datos son claros en cuanto a que nuestras emociones y creencias muchas veces no apuntan en la misma dirección. Por lo tanto, en situaciones que involucran una decisión o un compromiso que probablemente haya generado racionalizaciones de apoyo, los sentimientos bien pueden brindar un consejo más verdadero. Esto sería así especialmente cuando, como en la cuestión de la felicidad de Sara, el tema fundamental en cuestión se refiere a una emoción (Wilson, 1989).

CAPÍTULO 4 (PÁGINAS 114 A 166)

1. La evidencia general sobre el efecto facilitador de la risa enlatada en las respuestas al humor proviene de estudios como Smyth y Fuller (1972), Fuller y Sheehy-Skeffinton (1974), y Nosanchuk y Lightstone, el último de los cuales contiene la indicación de que la risa enlatada la risa es más efectiva para material pobre.

2. Los investigadores que se infiltraron en la Cruzada de Graham y que siempre que la cita sea Altheide y Johnson (1977).

3. Véase Bandura, Grusec y Menlove (1967) y Bandura and Menlove (1968) para obtener descripciones completas del tratamiento de la fobia a los perros. Cualquier lector que dude de que la aparente idoneidad de una acción se vea influida de manera importante por el número de personas que la realizan, podría intentar un pequeño experimento. Párate en una acera concurrida, elige un lugar vacío en el cielo o en un edificio alto y míralo durante un minuto completo. Pasará muy poco a tu alrededor durante ese tiempo: la mayoría de la gente pasará sin mirar hacia arriba y prácticamente nadie se detendrá para mirarte. Ahora, al día siguiente, ve al mismo lugar y trae a cuatro amigos para que también miren hacia arriba. En sesenta segundos, una multitud de transeúntes se habrá detenido para estirar el cuello hacia el cielo con el grupo. Para aquellos peatones que no se le unan, la presión de mirar hacia arriba al menos brevemente será casi irresistible; si su experimento arroja los mismos resultados que el realizado por tres psicólogos sociales de Nueva York, usted y sus amigos harán que el 80 por ciento de todos los transeúntes levanten la mirada hacia su lugar vacío (Milgram, Bickman y Berkowitz, 1967).

4. Sin embargo, otra investigación además de la de O'Connor (1972) sugiere que hay dos caras en la moneda de prueba social filmada. El efecto dramático de las representaciones filmadas sobre lo que los niños encuentran apropiado ha sido una fuente de gran angustia para quienes se preocupan por los frecuentes casos de violencia y agresión en la televisión. Aunque las consecuencias de la violencia televisada sobre las acciones agresivas de los niños están lejos de ser simples, los datos de un experimento bien controlado de los psicólogos Robert Liebert y Robert Baron (1972) tienen un aspecto siniestro. A algunos niños se les mostraron extractos de un programa de televisión en el que personas intencionalmente

216 / Influencia

daño a otro. Posteriormente, estos niños eran significativamente más dañinos con otro niño que los niños que habían visto un programa de televisión no violento (una carrera de caballos). El hallazgo de que ver a otros actuar agresivamente condujo a una mayor agresión por parte de los espectadores jóvenes se mantuvo cierto para los dos grupos de edad evaluados (de cinco a seis años y de ocho a nueve años) y para ambas niñas. y chicos

5. En el libro de Festinger, Riecken y Schachter (1956), *When Prophecy Fails*, se presenta un informe escrito de manera interesante de sus hallazgos completos.

6. Tal vez debido a la calidad de la desesperación irregular con la que abordaron su tarea, los creyentes no tuvieron éxito en aumentar su número. No se ganó ni un solo converso. En ese momento, ante las fallas gemelas de la prueba física y social, el culto se desintegró rápidamente. Menos de tres semanas después de la fecha de la inundación prevista, los miembros del grupo estaban dispersos y solo mantenían una comunicación esporádica entre ellos. En una confirmación final e irónica de la predicción, fue el movimiento el que pereció en la inundación.

Sin embargo, la ruina no siempre ha sido el destino de los grupos del fin del mundo cuyas predicciones resultaron poco sólidas. Cuando tales grupos han podido construir una prueba social para sus creencias a través de esfuerzos de reclutamiento efectivos, han crecido y prosperado. Por ejemplo, cuando los bautistas holandeses de Ana vieron pasar su profetizado año de destrucción, 1533, sin incidentes, se convirtieron en rabiosos buscadores de conversos, vertiendo cantidades sin precedentes de energía en la causa. Se informa que un misionero extraordinariamente elocuente, Jakob van Kampen, bautizó a cien personas en un solo día. Tan poderosa fue la creciente evidencia social en apoyo de la posición anabautista que rápidamente superó la evidencia física que la refutaba y convirtió a dos tercios de la población de las grandes ciudades de Holanda en adherentes.

7. De *Treinta y ocho testigos de Rosenthal*, 1964.

8. Esta cita proviene del libro premiado de Latané y Darley (1968), donde introdujeron el concepto de ignorancia pluralista.

Las consecuencias potencialmente trágicas del fenómeno de la ignorancia pluralista se ilustran claramente en un comunicado de prensa de UPI de Chicago:

un estudiante universitario fue golpeado y estrangulado durante el día cerca de una de las atracciones turísticas más populares de la ciudad, dijo la policía el sábado.

El cuerpo desnudo de Lee Alexis Wilson, de 23 años, fue encontrado el viernes en una densa maleza junto a la pared del Instituto de Arte por un niño de 12 años que jugaba entre los arbustos.

La policía teorizó que ella pudo haber estado sentada o de pie junto a una fuente en la plaza sur del Instituto de Arte cuando fue atacada.

Aparentemente, el agresor la arrastró hacia los arbustos. Aparentemente fue agredida sexualmente, dijo la policía.

La policía dijo que miles de personas deben haber pasado por el sitio y un hombre les dijo que escuchó un grito alrededor de las 2 p.m. pero que no investigó *porque nadie más parecía estar prestando atención*.

9. Darley y Latané (1968) y Latané y Darley (1968) informan sobre los estudios de emergencia de "convulsiones" y "humo" de Nueva York, respectivamente. El experimento de Toronto fue realizado por Ross (1971). Los estudios de Florida fueron publicados por Clark y Word en 1972 y 1974.

10. Véase un estudio de Latané y Rodin (1969) que muestra que grupos de los extraños ayudan menos en una emergencia que los grupos de conocidos.

11. El estudio de la billetera fue realizado por Hornstein et al. (1968), el estudio antitabaco de Murray et al. (1984), y el estudio de ansiedad dental de Melamed et al. (1978).

12. Las fuentes de estas estadísticas son artículos de Phillips en 1979 y 1980.

13. Phillips (1974) presenta los datos de las historias de los periódicos, mientras que los datos de las historias de televisión provienen de Bollen y Phillips (1982), Gould y Schaffer (1986), Phillips y Carstensen (1986) y Schmidtke y Hafner (1988).

14. Estos nuevos datos aparecen en Phillips (1983).

15. La cita es de *The International Encyclopedia of Music and Musicians*, 1964, que editó Sabin.

16. De Hornaday (1887).

CAPÍTULO 5 (PÁGINAS 167 A 207)

1. El estudio electoral canadiense fue informado por Efran y Patterson (1976). Datos de este tipo dan crédito a la afirmación de algunos partidarios de Richard Nixon de que el fracaso que más contribuyó a la pérdida de los debates televisivos de 1960 con John F. Kennedy —y por tanto a la elección— fue la mala actuación del maquillador de Nixon.

2. Véase Mack y Rainey (1990).

3. Este hallazgo —que los acusados atractivos, incluso cuando son declarados culpables, tienen menos probabilidades de ser condenados a prisión— ayuda a explicar uno de los experimentos criminológicos más fascinantes de los que he oído hablar (Kurtzburg et al., 1968). Algunos reclusos de la cárcel de la ciudad de Nueva York con desfiguraciones faciales fueron sometidos a cirugía plástica mientras estaban encarcelados; otros con desfiguraciones similares no lo eran. Además, algunos de cada uno de estos dos grupos de delincuentes recibieron servicios (por ejemplo, as

218 / Influenza

y capacitación) diseñados para rehabilitarlos en la sociedad. Un año después de su liberación, una verificación de los registros reveló que (a excepción de los adictos a la heroína) los que se sometieron a la cirugía estética tenían significativamente menos probabilidades de haber regresado a la cárcel. La característica más interesante de este hallazgo fue que era igualmente cierto para los delincuentes que no habían recibido los servicios de rehabilitación tradicionales como para los que sí. Aparentemente, argumentaron algunos criminólogos, cuando se trata de reclusos feos, sería mejor que las prisiones abandonaran los costosos tratamientos de rehabilitación que normalmente brindan y en su lugar ofrecieran cirugía plástica; la cirugía parece ser al menos igual de efectiva y decididamente menos costosa.

La importancia de los datos más recientes de Pensilvania (Stewart, 1980) es su sugerencia de que el argumento a favor de la cirugía como medio de rehabilitación puede ser erróneo. Hacer que un delincuente feo sea más atractivo puede no reducir las posibilidades de que cometa otro delito; solo puede reducir sus posibilidades de ser enviado a la cárcel por ello.

4. El estudio de indemnización por negligencia fue realizado por Kulka y Kessler (1978), el estudio de ayuda de Benson et al. (1976), y el estudio de persuasión de Chaiken (1979).

5. Eagly et al. proporcionan una excelente revisión de esta investigación. (1991).

6. El experimento de solicitud de moneda de diez centavos fue realizado por Emswiller et al. (1971), mientras que el experimento de firma de peticiones fue realizado por Suedfeld et al. (1971).

7. Los datos de ventas de seguros fueron informados por Evans (1963). La evidencia de "espejo y coincidencia" proviene del trabajo de LaFrance (1985), Locke y Horowitz (1990) y Woodside y Davenport (1974).

El trabajo adicional sugiere otra razón más para tener precaución al tratar con solicitantes similares: por lo general, subestimamos el grado en que la similitud afecta nuestro gusto por otro (Gonzales et al., 1983).

8. Véase Drachman et al. (1978) para una descripción completa de los hallazgos.

9. Bornstein (1989) resume gran parte de esta evidencia.

10. El estudio del espejo fue realizado por Mita et al. (1977).

11. Para evidencia general sobre el efecto positivo de la familiaridad en la atracción, ver Zajonc (1968). Para evidencia más específica de este efecto en nuestra respuesta a los políticos, la investigación de Joseph Grush es esclarecedora y aleccionadora (Grush et al., 1978; Grush, 1980), al documentar una fuerte conexión entre la cantidad de exposición a los medios y las posibilidades de un candidato. de ganar una elección.

12. Véase Bornstein, Leone y Galley (1987).

13. Para un examen especialmente completo de este tema, véase Stephan (1978).

14. La evidencia de la tendencia de los grupos étnicos a quedarse con sus

propio en la escuela proviene de Gerard y Miller (1975). La evidencia de la aversión por las cosas presentadas repetidamente en condiciones desagradables proviene de estudios como Burgess y Sales (1971), Zajonc et al. (1974) e Intercambio (1977).

15. De Aronson (1975).

16. Se puede encontrar una descripción fascinante de todo el proyecto del campamento de niños, llamado "Experimento de la cueva de los ladrones", en Sherif et al. (1961).

17. El ejemplo de Carlos proviene una vez más del informe inicial de Aronson en su artículo de 1975. Sin embargo, informes adicionales de Aronson y de otros han mostrado resultados igualmente alentadores. Una lista representativa incluiría a Johnson y Johnson (1983), DeVries y Slavin (1978), Cook (1990) y Aronson, Bridgeman y Geffner (1978a, b).

18. Para un examen cuidadoso de los posibles escollos de la cooperativa enfoques de aprendizaje, véase Rosenfield y Stephan (1981).

19. En verdad, poco en el camino de la lucha tiene lugar cuando el vendedor entra en la oficina del gerente en tales circunstancias. A menudo, debido a que el vendedor sabe exactamente el precio por debajo del cual no puede ir, él y el jefe ni siquiera se hablan. En un concesionario de automóviles en el que me infiltré mientras investigaba para este libro, era común que un vendedor tomara un refresco o un cigarrillo en silencio mientras el jefe continuaba trabajando en su escritorio. Después de un tiempo adecuado, el vendedor se aflojaba la corbata y volvía con sus clientes, luciendo cansado pero cumpliendo con el trato que acababa de "hacer" para ellos, el mismo trato que tenía en mente antes de entrar a la oficina del jefe.

20. Para evidencia experimental de la validez del *obser* de Shakespeare vación, véase Manis et al. (1974).

21. Lott y Lott (1965) proporcionan una revisión de la investigación que respalda esta afirmación.

22. Véase el estudio de Miller et al. (1966) como evidencia.

23. El estudio fue realizado por Smith y Engel (1968).

24. Los derechos de tales asociaciones no son baratos. Los patrocinadores corporativos gastan millones para asegurar patrocinios olímpicos y gastan muchos millones más para publicitar sus conexiones con el evento.

Sin embargo, todo puede valer la pena el gasto. Una encuesta de *Advertising Age* encontró que un tercio de todos los consumidores dijeron que sería más probable que compraran un producto si estuviera relacionado con los Juegos Olímpicos.

25. El estudio de Georgia fue realizado por Rosen y Tesser (1970).

26. De Asimov (1975).

27. Se reportan los experimentos de sudadera y pronombre completamente en Cialdini et al. (1976).

220 / Influencia

CAPÍTULO 6 (PÁGINAS 208 A 236)

1. La cita es del artículo de Milgram de 1963 en el *Journal of Abnormal and Social Psychology*.

2. Todas estas variaciones del experimento básico, así como varias otras, se presentan en el libro *Obedience to Authority*, 1974 de Milgram, de gran lectura. En Blass (1991) se puede encontrar una revisión de gran parte de la investigación posterior sobre la obediencia.

3. De hecho, Milgram primero comenzó sus investigaciones en un intento de comprender cómo la ciudadanía alemana pudo haber participado en la destrucción de millones de inocentes en los campos de concentración durante los años del dominio nazi. Después de probar sus procedimientos experimentales en los Estados Unidos, había planeado llevarlos a Alemania, un país cuya población estaba seguro de que proporcionaría suficiente obediencia para un análisis científico completo del concepto. Sin embargo, ese primer experimento revelador en New Haven, Connecticut, dejó en claro que podía ahorrar su dinero y quedarse cerca de casa. "Encontré tanta obediencia", ha dicho, "casi no vi la necesidad de llevar el experimento a Alemania".

Una evidencia más reveladora, tal vez, de la voluntad del carácter estadounidense de someterse al mando autorizado proviene de una encuesta nacional realizada después del juicio del teniente William Calley, quien ordenó a sus soldados que mataran a los habitantes, desde bebés y niños pequeños hasta sus padres y madres. abuelos—de My Lai, Vietnam (Kelman y Hamilton, 1989). La mayoría de los estadounidenses (51 por ciento) respondieron que, si así se les ordenara, en un contexto similar, ellos también dispararían contra todos los residentes de una aldea vietnamita. Pero los estadounidenses no tienen el monopolio de la necesidad de obedecer. Cuando se repitió el procedimiento básico de Milgram en Holanda, Alemania, España, Italia, Australia y Jordania, los resultados fueron similares. Ver Meeus y Raaijmakers para una revisión.

4. No somos la única especie que a veces da una deferencia equivocada a aquellos en posiciones de autoridad. En las colonias de monos, donde existen jerarquías de dominación rígidas, las innovaciones beneficiosas (como aprender a usar un palo para llevar comida al área de la jaula) no se propagan rápidamente en el grupo a menos que se las enseñen primero a un animal dominante. Cuando a un animal inferior se le enseña primero el nuevo concepto, el resto de la colonia permanece mayormente inconsciente de su valor. Un estudio, citado por Ardry (1970), sobre la introducción de nuevos sabores alimentarios en los monos japoneses proporciona un buen ejemplo. En una tropa, se desarrolló el gusto por los caramelos mediante la introducción de este nuevo alimento en la dieta de los jóvenes periféricos, bajos en la escala social. El gusto por los caramelos subió poco a poco en las filas: un año y medio después, solo el 51 por ciento de la colonia había adquirido

y todavía ninguno de los líderes. Compare esto con lo que sucedió en una segunda manada donde el trigo se presentó primero al líder: comer trigo, hasta este punto desconocido para estos monos, se extendió por toda la colonia en cuatro horas.

5. El experimento fue realizado por Wilson (1968).

6. El estudio sobre los juicios de los niños sobre las monedas fue realizado por Bruner y Goodman (1947). El estudio sobre los juicios de los estudiantes universitarios fue realizado por Dukes y Bevan (1952). Además de la relación entre importancia (estado) y tamaño percibido que muestran ambos experimentos, incluso hay alguna evidencia de que la importancia que le asignamos a nuestra identidad se refleja en el tamaño de un símbolo frecuente de esa identidad: nuestra firma. El psicólogo Richard Zweigenhaft (1970) ha recopilado datos que sugieren que a medida que crece el sentido de un hombre de su propio estatus, también crece el tamaño de su firma. Este hallazgo puede brindarnos una forma secreta de descubrir cómo las personas que nos rodean ven su propio estatus e importancia: simplemente compare el tamaño de su firma con el de su otra letra.

7. Los subhumanos no están solos en este sentido, incluso en los tiempos modernos. Por ejemplo, desde 1900, la presidencia de los Estados Unidos ha sido ganada por el más alto de los candidatos de los principales partidos en veintiuna de las veinticuatro elecciones.

8. De Hofling et al. (1966).

9. Los datos adicionales recopilados en el mismo estudio sugieren que las enfermeras pueden no ser conscientes de hasta qué punto el título de Doctor influye en sus juicios y acciones. Se preguntó a un grupo separado de treinta y tres enfermeras y estudiantes de enfermería qué habrían hecho en la situación experimental. Contrariamente a los hallazgos reales, solo dos predijeron que habrían administrado el medicamento según lo indicado.

10. Ver Bickman (1974) para una descripción completa de esta investigación. Se han obtenido resultados similares cuando el solicitante era mujer (Bushman, 1988).

11. Este experimento fue realizado por Lefkowitz, Blake y Mouton (1955).

12. El estudio de tocar la bocina fue publicado en 1968 por Anthony Doob y Alan Gross.

13. Para evidencia, ver Choo (1964) y McGunnies y Ward (1980).

14. Véase Settle y Gorden (1974), Smith y Hunt (1978) y Hunt, Domzal y Kernan (1981).

CAPÍTULO 7 (PÁGINAS 237 A 272)

1. El estudio de aislamiento de viviendas fue realizado por Gonzales, Costanzo y Aronson (1988) en el norte de California; el trabajo de examen de mamas fue realizado por Meyerwitz y Chaiken (1987) en la ciudad de Nueva York.

222 / Influencia

2. Ver Schwartz (1980) para evidencia de tal proceso.

3. Véase Lynn (1989). Sin querer minimizar las ventajas de este tipo de atajo o los peligros asociados con él, debo señalar que estas ventajas y peligros son esencialmente los mismos que hemos examinado en capítulos anteriores. En consecuencia, no me centraré en este tema en el resto del presente capítulo, excepto para decir en este punto que la clave para usar adecuadamente la característica de atajo de la escasez es estar alerta a la distinción entre la escasez honesta que ocurre naturalmente y la inventada. variedad favorecida por ciertos profesionales del cumplimiento.

4. La formulación original de la teoría de la reactancia apareció en Brehm (1966); una versión posterior aparece en Brehm y Brehm (1981).

5. Brehm y Weintraub (1977) realizaron el experimento de la barrera. Cabe señalar que las niñas de dos años del estudio no mostraron la misma respuesta resistente a la gran barrera que los niños. Esto no parece ser porque las niñas no se oponen a los intentos de limitar sus libertades. En cambio, parece que reaccionan principalmente a las restricciones que provienen de otras personas más que a las barreras físicas (Brehm, 1983).

6. Para descripciones del cambio en la autopercepción del niño de dos años, véase Mahler et al. (1975), Lewis y Brooks-Gunn (1979), Brooks-Gun y Lewis (1982) y Levine (1983).

7. La aparición del efecto Romeo y Julieta no debe interpretarse como una advertencia a los padres para que siempre acepten las elecciones románticas de sus hijos adolescentes. Es probable que los nuevos jugadores en este delicado juego se equivoquen con frecuencia y, en consecuencia, se beneficiarían de la dirección de un adulto con mayor perspectiva y experiencia. Al proporcionar tal dirección, los padres deben reconocer que los adolescentes, que se ven a sí mismos como adultos jóvenes, no responderán bien a los intentos de control que son típicos de las relaciones entre padres e hijos. Especialmente en el campo claramente adulto del apareamiento, las herramientas adultas de influencia (preferencia y persuasión) serán más efectivas que las formas tradicionales de control parental (prohibiciones y castigos). Aunque la experiencia de las familias Montesco y Capuleto es un ejemplo extremo, las severas restricciones impuestas a una joven alianza romántica bien pueden volverla clandestina, tórrida y triste.

Se puede encontrar una descripción completa del estudio de parejas de Colorado en Driscoll et al. (1972).

8. Véase Mazis (1975) y Mazis et al. (1973) para informes formales de la estudio de fosfato

9. Para evidencia, ver Ashmore et al. (1971), Wicklund y Brehm (1974), Worchel y Arnold (1973), Worchel et al. (1975) y Worchel (1991).

10. El estudio de Purdue fue realizado por Zellinger et al. (1974).

11. El experimento del jurado de la Universidad de Chicago sobre evidencia inadmisibile fue informado por Broeder (1959).
12. Las declaraciones iniciales de la teoría de la mercancía aparecieron en Brock (1968) y Fromkin y Brock (1971). Para una declaración actualizada, véase Brock y Bannon (1992).
13. Por razones éticas, la información proporcionada a los clientes siempre fue veraz. Había *una* inminente escasez de carne de res y esta noticia, de hecho, había llegado a la empresa a través de sus fuentes exclusivas. Ver Knishinsky (1982) para detalles completos del proyecto.
14. Worchel et al. (1975).
15. Véase Davies (1962, 1969).
16. Véase Lytton (1979) y Rosenthal y Robertson (1959).
17. La cita proviene de MacKenzie (1974).

EPÍLOGO (PÁGINAS 273–280)

1. Para evidencia de este estrechamiento perceptivo y decisional ver Berkowitz (1967), Bodenhausen (1990), Cohen (1978), Easterbrook (1959), Gilbert y Osborn (1989), Hockey y Hamilton (1970), Mackworth (1965), Milgram (1970) y Tversky y Kahnemann (1974).
2. Citado en el documental de PBS-TV *The Information Society*.

BIBLIOGRAFÍA

- Altheide, DL y JM Johnson. "Contando Almas: Un Estudio de Consejería en Cruzadas Evangélicas". *Pacific Sociological Review* 20 (1977): 323–48.
- Ardry, R. *El Contrato Social*. Nueva York: Atheneum, 1970.
- Aronson, E. "La ruta del rompecabezas para aprender y gustar". *Psychology Today*, febrero de 1975.
- , DL Bridgeman y R. Geffner. "Los efectos de una estructura de aula cooperativa en el comportamiento y las actitudes de los estudiantes". En *Psicología Social de la Educación: Teoría e Investigación*, editado por D. Bartal y L. Saxe. Nueva York: Halstead Press, 1978.
- . "Interacciones interdependientes y comportamiento prosocial". *Diario de Investigación y Desarrollo en Educación* 12 (1978): 16–27.
- Aronson, E. y DL Linder. "Ganancia y pérdida de estima como determinantes del atractivo interpersonal". *Revista de Psicología Social Experimental* 1 (1965): 156–71.
- Aronson, E. y J. Mills. "El efecto de la severidad de la iniciación en el gusto por un grupo". *Revista de Psicología Social y Anormal* 59 (1959): 177–81.
- Aronson, E. et al. *El Aula de Rompecabezas*. Beverly Hills: Publicaciones Sabias, 1978.
- Ashmore, RD, V. Ramchandra y RA Jones. "La censura como inducción al cambio de actitud". Documento presentado en las reuniones de la Eastern Psychological Association, Nueva York, abril de 1971.
- Asimov, I. "El concurso de Miss América". *TV Guide*, 30 de agosto de 1975.
- Bandura, A., JE Grusec y FL Menlove. "Extinción vicaria de la conducta de evitación". *Revista de personalidad y psicología social* 5 (1967): 16–23.
- Bandura, A. y FL Menlove. "Factores que determinan la extinción vicaria de la conducta de evitación a través del modelado simbólico". *Revista de personalidad y psicología social* 8 (1968): 99–108.
- Benson, PL, SA Karabenic y RM Lerner. "Preciosa complace: La

226 / Influencia

Efectos del atractivo físico sobre la raza, el sexo y la recepción de ayuda".

Revista de Psicología Social Experimental 12 (1976): 409–15.

Benton, AA, HH Kelley y B. Liebling. "Efectos de la Extremidad de las Ofertas y la Tasa de Concesión en los Resultados de la Negociación". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 24 (1972): 73–83.

Berkowitz, L. y RW Buck. "Agresión impulsiva: reactividad a señales agresivas bajo excitación emocional". *Revista de personalidad y psicología social* 35 (1967): 415–24.

Berry, SH y DE Kanouse. "Respuesta del médico a una encuesta enviada por correo: un experimento en el momento del pago". *Opinión pública trimestral* 51 (1987): 102–14.

Bickman, L. "El poder social de un uniforme". *Revista de Social Aplicado Psicología* 4 (1974): 47–61.

Blass, T. "Comprensión del comportamiento en el experimento de obediencia de Milgram". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 60 (1991): 398–413.

Bodenhausen, GV "Estereotipos como heurística de juicio: evidencia de variaciones circadianas en la discriminación". *Ciencia psicológica* 1 (1990): 319–22.

Bollen, KA y DP Phillips. "Suicidios imitativos: un estudio nacional de los efectos de las noticias de televisión". *Revisión sociológica estadounidense* 47 (1982): 802–09.

Bornstein, RF "Exposición y afecto". *Boletín Psicológico* 106 (1989): 265–89.

——, DR Leone y DJ Galley. "La generalización de los efectos de la mera exposición subliminal". *Revista de personalidad y psicología social* 53 (1987): 1070–79.

Brehm, JW *Una teoría de la reactancia psicológica*. Nueva York: académico Prensa, 1966.

Brehm, SS "Reactancia psicológica y el atractivo de los objetos inalcanzables: diferencias sexuales en las respuestas de los niños a la eliminación de la libertad". *Roles sexuales* 7 (1981): 937–49. y JW Brehm. *Reactancia psicológica*. Nueva York:

——, académico
Prensa, 1981.

Brehm, SS y M. Weintraub. "Barreras físicas y reactancia psicológica: respuestas de niños de dos años a las amenazas a la libertad". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 35 (1977): 830–36.

Brock, TC "Implicaciones de la teoría de los productos básicos para el cambio de valor". En *Psychological Foundations of Attitudes*, editado por AG Greenwald, TC Brock y TM Ostrom. Nueva York: Prensa Académica, 1968.

- , y LA Brannon. "Liberalización de la teoría de la mercancía". *Básico y Psicología Social Aplicada* 13 (1992): 135–43.
- Broeder, D. "El Proyecto del Jurado de la Universidad de Chicago". *Nebraska Law Review* 38 (1959): 760–74.
- Brooks-Gunn, J. y M. Lewis. "El desarrollo del autoconocimiento". En *The Child*, editado por CB Kopp y JB Krakow. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- Brownstein, R. y R. Katzev. "La eficacia relativa de tres técnicas de cumplimiento para obtener donaciones para una organización cultural". *Revista de Psicología Social Aplicada* 15 (1985): 564–74.
- Bruner, JS y CC Goodman. "Valor y necesidad como factores organizadores de la percepción". *Revista de Psicología Social y Anormal* 42 (1947): 33–44.
- Burguer, JM y RE Petty. "La Técnica de Cumplimiento Low-Ball: ¿Compromiso de Tarea o de Persona?" *Journal of Personality and Social Psychology* 40 (1981): 492–500.
- Burgess, T. y S. Sales. "Efectos actitudinales de la 'mera exposición': una reevaluación". *Revista de Psicología Social Experimental* 7 (1971): 461–72.
- Bushman, BA "Los efectos de la ropa en el cumplimiento". *Personalidad y Social Psychology Bulletin* 14 (1988): 459–67.
- Chaiken, S. "Atractivo físico y persuasión del comunicador". *Revista de personalidad y psicología social* 37 (1979): 1387–97.
- , y C. Stangor. "Actitudes y cambio de actitud". *Revisión anual de Psicología* 38 (1987): 575–630.
- Choo, T. "La credibilidad del comunicador y la discrepancia en la comunicación como determinantes del cambio de opinión". *Revista de Psicología Social* 64 (1964): 1–20.
- Cialdini, RB "Psicología social de ciclo completo", *Psicología social aplicada anual*, vol. 1, ed. L.Beckman. Beverly Hills, California: Sage, 1980.
- , y K. Ascani. "Prueba de un Procedimiento de Concesión para Inducir el Cumplimiento Verbal, Conductual y Mayor de una Solicitud de Donación de Sangre". *Revista de Psicología Aplicada* 61 (1976): 295–300.
- Cialdini, RB, RR Reno y CA Kallgren. "Una teoría de enfoque de la conducta normativa: reciclar el concepto de normas para reducir la basura en lugares públicos". *Revista de personalidad y psicología social* 58 (1990): 1015–26.
- Cialdini, RB et al. "Disfrutando de la gloria reflejada: tres estudios de campo (de fútbol)". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 34 (1976): 366–75.

228 / Influenza

Cialdini, RB et al. "El procedimiento Low-Ball para producir cumplimiento: compromiso, luego costo". *Revista de personalidad y psicología social* 36 (1978): 463–76.

Cialdini, RB et al. "Procedimiento de Concesiones Recíprocas para Inducir el Cumplimiento: La Técnica de la Puerta en la Cara". *Revista de personalidad y psicología social* 31 (1975): 206–15.

—. "¿Por qué los transeúntes no ayudan? ¿Por la ambigüedad? *Revista de personalidad y psicología social* 24 (1972): 392–400.

Clark, MS, JR Mills y DM Corcoran. "Hacer un seguimiento de las necesidades y aportes de amigos y extraños". *Boletín de personalidad y psicología social* 15 (1989): 533–42.

Clark, RD III y LE Word. "¿Dónde está el espectador apático? Características Situacionales de la Emergencia". *Revista de personalidad y psicología social* 29 (1974): 279–87.

Cohen, M. y N. Davis. *Errores de medicación: causas y prevención*. Filadelfia: GF Stickley, 1981.

Cohen, S. "La carga ambiental y la asignación de la atención", *Avances en psicología ambiental*, vol. 1, ed. A. Baum, JE Singer y S. Valins. Nueva York: Halstead Press, 1978.

Cook, SW "Resultados interpersonales y de actitud en grupos interraciales cooperantes". *Revista de Investigación y Desarrollo en Educación* 12 (1978): 97–113.

—. "Hacia una Psicología de la Mejora de la Justicia". *Revista de Asuntos Sociales* 46 (1990): 147–61.

Crane, D. *Colegios invisibles*. Chicago: Prensa de la Universidad de Chicago, 1972.

Darley, JM y B. Latané. "Intervención de espectadores en emergencias: difusión de la responsabilidad". *Revista de personalidad y psicología social* 8 (1968): 377–83.

Davies, JC "La curva J de satisfacciones crecientes y decrecientes como causa de algunas grandes revoluciones y una rebelión contenida". En *Violencia en América*, editado por HD Graham y TR Gurr. Nueva York: Signet Books, 1969.

—. "Hacia una teoría de la revolución". *American Sociological Review* 27 (1962): 5–19.

Deutsch, M. y HB Gerard, "Un estudio de las influencias sociales normativas y de información sobre el juicio individual". *Revista de Psicología Social y Anormal* 51 (1955): 629–36.

De Vries, DL y RE Slavin. "Equipos-Juegos-Torneos (TGT):

- Revisión de diez experimentos en el aula". *Journal of Research and Development in Education* 12 (1978): 28–38.
- Dion, KK "Atractivo físico y evaluación de las transgresiones de los niños". *Revista de personalidad y psicología social* 24 (1972): 207–13.
- Doob, AN y AE Gross. "Estado del frustrador como inhibidor de las respuestas de bocinazos". *Revista de Psicología Social* 76 (1968): 213–18.
- Drachman, D., A. deCarufel y CA Inkso. "El efecto del crédito adicional en la atracción interpersonal". *Revista de Psicología Social Experimental* 14 (1978): 458–67.
- Driscoll, R., KE Davies y ME Lipetz. "Interferencia de los padres y amor romántico: el efecto Romeo y Julieta". *Revista de personalidad y psicología social* 24 (1972): 1–10.
- Dukes, WF y W. Bevan. "Acentuación y Variabilidad de Respuesta en la Percepción de Objetos Personalmente Relevantes". *Revista de personalidad* 20 (1952): 457–65.
- Eagle, AH, et al. "Lo que es hermoso es bueno, pero...: una revisión metaanalítica de la investigación sobre el estereotipo del atractivo físico". *Psychological Bulletin* 110 (1990): 109–28.
- Easterbrook, JA "Los efectos de la emoción en la utilización de señales y la organización del comportamiento". *Revisión psicológica* 66 (1959): 183–201.
- Efran, MG y EWJ Patterson. "La política de la apariencia". Manuscrito no publicado, Universidad de Toronto, 1976.
- Eibl-Eibesfeldt, I. "El pez *Aspidontus taeniatus* como imitador del limpiador *Labroides dimidiatus*". *Revista de Psicología Animal* 16 (1959): 19-25.
- Emswiller, T., K. Deaux y JE Willits. "Similitud, sexo y solicitudes de pequeños favores". *Revista de Psicología Social Aplicada* (1971): 284–91.
- Evans, FB *American Behavioral Scientist* 6: 7 (1963): 76–79.
- Festinger, L., HW Riecken y S. Schachter. *Cuando la Profecía Falla*. Minneapolis: Prensa de la Universidad de Minnesota, 1956.
- Fox, MW *Conceptos en Etología: Comportamiento Animal y Humano*. Minneapolis: Prensa de la Universidad de Minnesota, 1974.
- Freedman, JL "Efectos conductuales a largo plazo de la disonancia cognitiva". *Revista de Psicología Social Experimental* 4 (1966): 195–203.
- , y SC Fraser. "Cumplimiento sin presión: el pie en el Técnica de la puerta. *Revista de Personalidad y Psicología Social* 4 (1966): 195–203.

230 / Influencia

- Fromkin, HL y TCBrock. "Un análisis de la teoría de la mercancía de la persuasión". *Investigación representativa en psicología social* 2 (1971): 47–57.
- Fuller, RGC y A. Sheehy-Skeffinton. "Efectos de la risa grupal en las respuestas a materiales humorísticos: una réplica y extensión". *Informes psicológicos* 35 (1974): 531–34.
- George, WH, SJ Gournic y MP McAfee "Percepciones de la sexualidad femenina posterior al consumo de alcohol". *Revista de Psicología Social Aplicada* 18 (1988): 1295–1317.
- Gerard, HB y GC Mathewson. "Los efectos de la severidad de la iniciación en el gusto por un grupo: una réplica". *Revista de Psicología Social Experimental* 2 (1966): 278–87.
- Gerard, HB y N. Miller. *Desegregación Escolar*. Nueva York: pleno, 1975.
- Gergen, K. et al. "Obligación, recursos de los donantes y reacciones a la ayuda en tres culturas". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 31 (1975): 390–400.
- Gilbert, DT y RE Osborne. "Pensar hacia atrás: algunas consecuencias curables e incurables del ajeteo cognitivo". *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (1989): 940–49.
- González, MH, E. Aronson y M. Costanzo. "Aumento de la efectividad de los auditores de energía: un experimento de campo". *Revista de Psicología Social Aplicada* 18 (1988): 1046–66.
- González, MH et al. "Enfoque interactivo para la atracción interpersonal". *Revista de personalidad y psicología social* 44 (1983): 1192–97.
- Gordon, RE y K. Gordon. *La plaga en la hiedra*. acantilados de englewood, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- Gould, MS y D. Schaffer. "El impacto del suicidio en las películas para televisión". *The New England Journal of Medicine* 315 (1986): 690–94.
- Gouldner, AW "La norma de reciprocidad: una declaración preliminar". *American Sociological Review* 25 (1960): 161–78.
- Green, F. "La técnica del 'pie en la puerta'". *vendedor americano* 10 (1965): 14–16.
- Greenberg, MS y SP Shapiro. "Endeudamiento: un aspecto adverso de pedir y recibir ayuda". *Sociometría* 34 (1971): 290–301.
- Greenwald, AF et al. "Aumentar el comportamiento electoral preguntando a las personas si esperan votar". *Revista de Psicología Aplicada* 72 (1987): 315–318.
- Grush, JE "Impacto de los gastos de los candidatos, regionalidad y

- Resultados de las primarias presidenciales demócratas de 1976". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 38 (1980): 337–47.
- , KL McKeough y RF Ahlering. "Laboratorio de Extrapolación Experimentos de exposición a elecciones políticas reales". *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1978): 257–70.
- Hockey, GRJ y P. Hamilton. "Excitación y selección de información en la memoria a corto plazo". *Naturaleza* 226 (1970): 866–67.
- Hofling, CK et al. "Un estudio experimental de las relaciones médico-enfermera". *Revista de enfermedades nerviosas y mentales* 143 (1966): 171–80.
- Hölldobler, B. "Comunicación entre hormigas y sus invitados". *ciencia entific American* 198 (enero) (1971): 68–76.
- Hornaday, WT "El exterminio del bison americano, con un bosquejo de su descubrimiento e historia de vida". *Informe del Smithsonian*, 1887, Parte II, 367–548.
- Hornstein, HA, E. Fisch y M. Holmes. "Influencia de los sentimientos de un modelo sobre su comportamiento y su relevancia como otro comparador en el comportamiento de ayuda de los observadores". *Revista de personalidad y psicología social* 10 (1968): 222–26.
- Howard, DJ "La influencia de las respuestas verbales a los saludos comunes en el comportamiento de cumplimiento: el efecto del pie en la boca". *Revista de Psicología Social Aplicada* 20 (1990): 1185–96.
- Hunt, JM, TJ Domzal y JB Kernan. "Atribución causal y persuasión: el caso de las expectativas no confirmadas", *Avances en la investigación del consumidor*, vol. 9, edición. A. Mitchell. Ann Arbor, Mich.: Asociación para la Investigación del Consumidor, 1981.
- Johnson, DW y RT Johnson. *Aprender juntos y aprender solos*. Acantilados de Englewood, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1975.
- . "La crisis de socialización y logros: ¿Son las experiencias de aprendizaje cooperativo la solución?" *Anual de psicología social aplicada*, vol. 4, ed. L. Bickman. Beverly Hills, California: Sage, 1983.
- Jones, EE y VE Harris. "La atribución de actitudes". *Revista de Psicología Social Experimental* 3 (1967): 1–24.
- Jones, EE y C. Wortman. *Congraciación: un enfoque atribucional*. Morristown, Nueva Jersey: General Learning Corp., 1973.
- Joule, RV "Privación del tabaco: la técnica del pie en la puerta frente a la técnica de la pelota baja". *Revista Europea de Psicología Social* 17 (1987): 361–65.
- Kelman, HC y VL Hamilton. *Delitos de Obediencia*. nuevo refugio, Conn.: Prensa de la Universidad de Yale, 1989.

232 / Influencia

- Kelman, J. y L. Lawrence. "Asignación de Responsabilidades en el Caso del Teniente Calley: Informe Preliminar de una Encuesta Nacional". *Revista de Asuntos Sociales* 28:1 (1978).
- Kenrick, DT y SE Gutierrez. "Efectos de contraste en los juicios de atractivo: cuando la belleza se convierte en un problema social". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 38 (1980): 131–40.
- , y LL Goldberg. "Influencia de la erótica popular en los juicios de extraños y compañeros". *Revista de Psicología Social Experimental* 25 (1989): 159–67.
- Kerr, NL y RJ MacCoun. "Los efectos del tamaño del jurado y el método de votación en el proceso y el producto de la deliberación del jurado". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 48 (1985): 349–63.
- Knishinsky, A. "Los efectos de la escasez de material y la exclusividad de la información sobre el riesgo percibido por el comprador industrial al provocar una decisión de compra". Tesis doctoral, Universidad Estatal de Arizona, 1982.
- Knox, RE y JA Inkster. "Disonancia posterior a la decisión en el momento posterior". *Revista de personalidad y psicología social* 8 (1968): 319–23.
- Kraut, RE "Efectos del etiquetado social sobre las donaciones a la caridad". *Diario de Psicología Social Experimental* 9 (1973): 551–62.
- Kulka, RA y JR Kessler. "¿La justicia es realmente ciega? El efecto del atractivo físico del litigante en el juicio judicial". *Revista de Psicología Social Aplicada* 4 (1978): 336–81.
- Kunz, PR y M. Woolcott. "Saludos de la temporada: de mi estado a Tuya." *Investigación en Ciencias Sociales*, 5 (1976): 269–78.
- Kurtzburg, RL, H. Safar y N. Cavior. "Rehabilitación quirúrgica y social de delincuentes adultos". *Actas de la 76.ª Convención Anual de la Asociación Estadounidense de Psicología* 3 (1968): 649–50.
- Falta, D. *La vida del petirrojo*. Londres: Cambridge University Press, 1943.
- LaFrance, M. "Reflejo postural y relaciones intergrupales". *Personalidad y Social Psychology Bulletin* 11 (1985): 207–17.
- Langer, EJ "Repensar el papel del pensamiento en la interacción social", *Nuevas direcciones en la investigación de atribución*, vol. 2., ed., Harvey, Ickes y Kidd. Potomac, Maryland: Lawrence Erlbaum Associates, 1978.
- . "Asuntos mentales", *Avances en psicología social experimental*, vol. 22, edición. L. Berkowitz. Nueva York: Prensa Académica, 1989.
- Latané, B. y JM Darley. "Inhibición grupal de la intervención de espectadores en emergencias". *Revista de personalidad y psicología social* 10 (1968): 215–21.

- . *El espectador que no responde: ¿Por qué no ayuda?* Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1968.
- Latané, B. y J. Rodin. "Una dama en apuros: efectos inhibidores de amigos y extraños en la intervención de los espectadores". *Revista de Psicología Social Experimental* 5 (1969): 189–202.
- Leakey, R. y R. Lewin. *Gente del Lago*. Nueva York: ancla Prensa/Doubleday, 1978.
- Lefkowitz, M., RR Blake y JS Mouton. "Factores de estado en la infracción peatonal de las señales de tránsito". *Revista de Psicología Social y Anormal* 51 (1955): 704–06.
- Levine, LE "Mine: Autodefinición en niños de dos años". *Desarrollar Psicología mental* 19 (1983): 544–49.
- Lewis, M. y J. Brooks-Gunn. *La cognición social y la adquisición del yo*. Nueva York: Pleno, 1979.
- Liebert, R. y RA Baron. "Algunos efectos inmediatos de la violencia televisada en el comportamiento de los niños". *Psicología del desarrollo* 6 (1972): 469–75.
- Lloyd, JE "Mímica agresiva en *Photuris*: Firefly *Femme Fatales*". *Ciencia* 149 (1965): 653–54.
- Locke, KS y LM Horowitz. "Satisfacción en las interacciones interpersonales en función de la similitud en el nivel de disforia. *Revista de Personalidad y Psicología Social* 58 (1990): 823–31.
- Lott, AJ y BE Lott. "Cohesión de grupo como atracción interpersonal: una revisión de las relaciones con variables antecedentes y consecuentes". *Boletín psicológico* 64 (1965): 259–309.
- Lytton, J. "Correlatos de cumplimiento y rudimentos de conciencia en niños de dos años". *Revista canadiense de ciencias del comportamiento* 9 (1979): 242–51.
- McGunnies, E. y CD Ward. "Mejor gustar que correcto: confiabilidad y experiencia como factores de credibilidad". *Boletín de personalidad y psicología social* 6 (1980): 467–72.
- Mack, D. y D. Rainey. "Preparación y Selección de Personal de Candidatas Femeninas". *Revista de comportamiento social y personalidad* 5 (1990): 399–407.
- MacKenzie, B. "Cuando los ejecutivos sobrios se dieron un atracón de ofertas". *TV Guide*, 22 de junio de 1974.
- Mackworth, NH "El ruido visual provoca una visión de túnel". *Psychonomic Science* 3 (1965): 67–68.
- Macrae, N. "Negocios multinacionales". *The Economist* (Londres), 22 de enero de 1972.

234 / Influencia

Magruder, JS *Una vida americana: El camino de un hombre hacia Watergate*. Nuevo York: Ateneo, 1974.

Mahler, MS, F. Pine y A. Bergman. *El Nacimiento Psicológico del In fantástico* Nueva York: Libros básicos, 1975.

Manis, M., SD Cornell y JC Moore. "Transmisión de información relevante sobre la actitud a través de una cadena de comunicación". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 30 (1974): 81–94.

Mauss, Marcel. *El regalo*, trad. IG Cunnison. Londres: Cohen and West, 1954.

Mazis, MB "Medidas anticontaminación y teoría de la reactancia psicológica: un experimento de campo". *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 654–66.

——, RB Settle y DC Leslie. "Eliminación de Detergentes Fosfatados y Reactancia Psicológica". *Revista de investigación de marketing* 10 (1973): 390–95.

Meeus, WHJ y QAW Raaijmakers. "Obediencia Administrativa: Ejecución de Ordenes de Uso de la Violencia Psicológico-Administrativa". *Revista Europea de Psicología Social* 16 (1986): 311–24.

Melamed, BF et al. "Los efectos del modelado de películas en la reducción de los comportamientos relacionados con la ansiedad". *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 46 (1978): 1357–74.

Milgram, S. "Estudio conductual de la obediencia". *Revista de Psicología Social y Anormal* 67 (1963): 371–78.

——. "La experiencia de vivir en las ciudades". *Ciencia* 13 (1970): 1461–68.

——. *Obediencia a la autoridad*. Nueva York: Harper & Row, 1974.

——, L. Bickman y O. Berkowitz. "Nota sobre el poder de atracción de multitudes de diferentes tamaños". *Revista de personalidad y psicología social* 13 (1969): 79–82.

Milgram, S. y J. Sabini. "Sobre el mantenimiento de las normas: un experimento de campo en el metro". Manuscrito no publicado, City University of New York, 1975.

Miller, N. et al. "Similitud, contraste y complementariedad en la elección de amistad". *Revista de personalidad y psicología social* 3 (1966): 3–12.

Miller, RL y col. "Contraste perceptivo versus concesión recíproca como mediadores del cumplimiento inducido". *Revista canadiense de ciencias del comportamiento* 8 (1976): 401–09.

Mita, TH, M. Dermer y J. Knight. "Imágenes faciales invertidas y la hipótesis de la mera exposición". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 35 (1977): 597–601.

- Monahan, F. *Mujeres en el Crimen*. Nueva York: Ives Washburn, 1941.
- Moriarty, T. "Crimen, compromiso y el espectador receptivo". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 31 (1975): 370–76.
- Murray, DA et al. "La prevención del tabaquismo en niños: una comparación de cuatro estrategias". *Revista de Psicología Social Aplicada* 14 (1984): 274–88.
- Nosanchuk, TA y J. Lightstone. "La risa enlatada y el conformismo público y privado". *Revista de personalidad y psicología social* 29 (1974): 153–56.
- O'Connor, RD "Eficacia relativa del modelado, la conformación y los procedimientos combinados para la modificación del aislamiento social". *Revista de Psicología Anormal* 79 (1972): 327–34.
- Packard, V. *Los persuasores ocultos*. Nueva York: D. McKay Co., 1957.
- Pallak, MS, DA Cook y JJ Sullivan. "Compromiso y Conservación de la Energía". *Psicología Social Aplicada Anual* 1 (1980): 235–53.
- Peiponen, VA "Verhaltensstudien am blaukehlchen". *Ornis Fennica* 37 (1960): 69–83.
- Pekkanen, J. *Los mejores médicos de EE . UU .* Nueva York: Seaview Books, 1971.
- Pennebaker, JW y col. "No se pongan más bonitas las chicas a la hora de cerrar". *Boletín de personalidad y psicología social* 5 (1979): 122–25.
- Phillips, DP "Accidentes de avión, asesinatos y medios de comunicación: hacia una teoría de la imitación y la sugerencia". *Fuerzas sociales* 58 (1980): 1001–24.
- . "El impacto de la violencia de los medios de comunicación en los homicidios en los EE. UU." *American Sociological Review* 48 (1983): 560–68.
- . "La influencia de la sugestión en el suicidio: implicaciones teóricas y sustantivas del efecto Werther". *American Sociological Review* 39 (1974): 340–54.
- . "Suicidio, muertes en vehículos motorizados y los medios de comunicación: evidencia hacia una teoría de la sugestión". *Revista estadounidense de sociología* 84 (1979): 1150–74. y LL Carstensen. "El efecto de las historias de suicidio en", varios
- Grupos demográficos, 1968–1985". *Comportamiento suicida y que amenaza la vida* 18 (1988): 100–14.
- Razran, GHS "Cambios de respuesta condicionada en la calificación y evaluación de consignas sociopolíticas". *Boletín Psicológico* 37 (1940): 481.
- . "Condicionando el sesgo social mediante la técnica del almuerzo". *Boletín Psicológico* 35 (1938): 693.

236 / Influencia

- Regan, DT "Efectos de un favor y agrado en el cumplimiento". *Revista de Psicología Social Experimental* 7 (1971): 627–39.
- Rich, J. "Efectos del atractivo físico de los niños en las evaluaciones de los maestros". *Revista de psicología educativa* 67 (1975): 599–609.
- Rosen, S. y A. Tesser. "Sobre la renuencia a comunicar información indeseable: el efecto MUM". *Sociometría* 33 (1970): 253–63.
- Rosenfeld, P., JG Kennedy y RA Giacalone. "Toma de decisiones: una demostración del efecto de disonancia posterior a la decisión". *Revista de Psicología Social* 126 (1986): 663–65.
- Rosenfield, D. y WG Stephan. "Relaciones intergrupales entre niños". En *Psicología Social del Desarrollo*, editado por S. Brehm, S. Kassir y F. Gibbons. Nueva York: Oxford University Press, 1981.
- Rosenthal, AM *Treinta y ocho testigos*. Nueva York: McGraw-Hill, 1964.
- Rosenthal, MJ, E. Ni y RE Robertson. "Un estudio de las relaciones madre-hijo en los trastornos emocionales de los niños". *Monografías de Psicología Genética* 60 (1959): 65–116.
- Ross, AS "Efecto de una mayor responsabilidad en la intervención de los espectadores: la presencia de niños". *Revista de personalidad y psicología social* 19 (1971): 306–10.
- Russell, D. "Déjelo en manos del bromista alegre, el tramposo ingenioso y el golpeador de cuerpos", *TV Guide*, 16 de diciembre de 1978.
- Sabin, R. *La Enciclopedia Internacional de Música y Músicos*. Nueva York: Dodd, Mead, 1964.
- Schein, E. "El programa de adoctrinamiento chino para prisioneros de guerra: un estudio de intento de 'lavado de cerebro'". *Psychiatry* 19 (1956): 149–72.
- Schmidtke, A. y H. Hafner. "El efecto Werther después de las películas para televisión: nueva evidencia para una vieja hipótesis". *Medicina psicológica* 18 (1988): 665–76.
- Schwarz, N. "Investigaciones experimentales sobre la reducción a través de la creación de la libertad". Tesis doctoral, Universidad de Mannheim, 1980.
- Schwarzwald, J., M. Raz y M. Zvibel. "La eficacia de la técnica de puerta en la cara cuando existen costumbres de comportamiento establecidas". *Revista de Psicología Social Aplicada* 9 (1979): 576–86.
- Segal, HA "Hallazgos psiquiátricos iniciales de prisioneros de guerra repatriados recientemente". *Revista estadounidense de psiquiatría* 61 (1954): 358–63.
- Settle, RB y LL Gorden. "Teoría de la atribución y credibilidad del anunciante". *Revista de investigación de marketing* 11 (1974): 181–85.

- Sherif, M. et al. *Conflicto y cooperación entre grupos: el experimento de la cueva de los ladrones*. Norman, Oklahoma: Instituto de Relaciones Intergrupales de la Universidad de Oklahoma, 1961.
- Sherman, SJ "Sobre la naturaleza autoborrable de los errores de predicción". *Revista de personalidad y psicología social* 39 (1980): 211–21.
- Smith, GH y R. Engel. "Influencia de un modelo femenino en las características percibidas de un automóvil". *Actas de la 76.ª Convención Anual de la Asociación Estadounidense de Psicología* 3 (1968): 681–82.
- Smith, MM y RGC Fuller. "Efectos de la risa grupal en las respuestas a los materiales humorísticos". *Informes psicológicos* 30 (1972): 132–34.
- Smith, RE y SD Hunt. "Procesos atribucionales en situaciones promocionales". *Revista de Investigación del Consumidor* 5 (1978): 149–58.
- Stephan, WG "Eliminación de la segregación escolar: una evaluación de las predicciones hechas en *Brown v. Board of Education*". *Boletín psicológico* 85 (1978): 217–38.
- Stewart, JE, II. "El atractivo del acusado como factor en el resultado de los juicios". *Revista de Psicología Social Aplicada* 10 (1980): 348–61.
- Styron, W. "Adiós a las armas". *Revisión de libros de Nueva York* 24 (1977): 3–4.
- Suedfeld, P., S. Bochner y C. Matas. "Atuendo del peticionario y firma de peticiones por parte de manifestantes por la paz: un experimento de campo". *Revista de Psicología Social Aplicada* 1 (1971): 278–8.
- Swap, WC "Atracción interpersonal y exposición repetida a recompensas y castigos". *Boletín de personalidad y psicología social* 3 (1977): 248–51.
- Tiger, L. y R. Fox. *El Animal Imperial*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1971.
- Toffler, A. *Choque futuro*. Nueva York: Random House, 1970.
- Tversky, A. y D. Kahnemann. "Juicio bajo incertidumbre: heurística y sesgos". *Ciencia* 185 (1974): 1124–31.
- Walker, MG "Tipo de organización, ritos de incorporación y solidaridad grupal: un estudio de la semana del infierno de la fraternidad". Tesis doctoral, Universidad de Washington, 1967.
- West, CK *La distorsión social y psicológica de la información*. Chicago: Nelson-Hall, 1981.
- Whiting, JWM, R. Klukhohn y A. Anthony. "La función de las ceremonias de iniciación masculina en la pubertad". En *Lecturas de Psicología Social*,

238 / Influencia

editado por EE Maccoby, TM Newcomb y EL Hartley. Nueva York: Holt, 1958.

Whitney, RA, T. Hubin y JD Murphy. *La nueva psicología de la persuasión y la motivación en la venta*. Acantilados de Englewood, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1965.

Wicklund, RA y JC Brehm. Citado en Wicklund, RA, *Freedom and Reactance*. Potomac, Maryland: Lawrence Erlbaum Associates, 1974.

Wilson, PR, "La distorsión perceptiva de la altura como función del estatus académico adscrito". *Revista de Psicología Social* 74 (1968): 97–102.

Wilson, TD et al. "Introspección, cambio de actitud y consistencia del comportamiento", *Avances en psicología social experimental*, vol. 22, edición. L. Berkowitz. San Diego: Prensa Académica, 1989.

Wilson, WR "Sentir más de lo que podemos saber: efectos de la exposición sin aprender". *Revista de personalidad y psicología social* 37 (1979): 811–21.

Woodside, AG y JW Davenport. "Efectos de la similitud y la experiencia del vendedor en el comportamiento de compra del consumidor". *Revista de investigación de marketing* 11 (1974): 198–202.

Worchel, S. "Más allá de un análisis de la censura basado en la teoría de la mercancía: cuando la abundancia y el personalismo mejoran los efectos de la escasez". *Psicología social básica y aplicada* 13 (1992): 79–90.

—, y SE Arnold. "Los efectos de la censura y el atractivo del censor en el cambio de actitud". *Revista de Psicología Social Experimental* 9 (1973): 365–77. y M. Baker. "El efecto de la censura en el cambio de actitud: el

—, Influencia de las características del censor y del comunicador". *Revista de Psicología Social Aplicada* 5 (1975): 222–39.

Worchel, S., J. Lee y A. Adewole. "Efectos de la oferta y la demanda en las calificaciones del valor del objeto". *Revista de personalidad y psicología social* 32 (1975): 906–14.

Jóvenes, FW *Ceremonias de Iniciación*. Nueva York: Bobbs-Merrill, 1965.

Zajonc, RB "Los efectos actitudinales de la mera exposición". *Revista de monografías de personalidad y psicología social* 9: 2 (parte 2) (1968).

—, "Sentir y pensar: las preferencias no necesitan inferencias". *Psicólogo estadounidense* 35 (1980): 151–75.

—, H. Markus y WR Wilson. "Efectos de exposición y aprendizaje asociativo". *Revista de Psicología Social Experimental* 10 (1974): 248–63.

Zellinger, DA et al. "Un análisis de la teoría de la mercancía de los efectos de

Restricciones de edad en materiales pornográficos". Instituto de Investigación en Ciencias del Comportamiento, Economía y Gestión, Universidad de Purdue, Documento No. 440, 1974.

Zweigenhaft, RL "Tamaño de la firma: una clave para el conocimiento del estado". *Revista de Psicología Social* 81 (1970): 49–54.

ÍNDICE

Nota: Es poco probable que las entradas en este índice, transferidas textualmente de la edición impresa de este título, correspondan a la paginación de cualquier lector de libros electrónicos. Sin embargo, las entradas en este índice y otros términos pueden localizarse fácilmente mediante la función de búsqueda de su lector de libros electrónicos.

Abrams, Robert, 243

publicidad: restricciones

de edad en, 252–253

asociación y, 191 testimonios

de personas promedio en, 140, 160–161 de

claqueurs, 159 autoridad sanitaria en, 220, 221,

230–231 prueba social y, 117, 140, 159, 160–

161 toy, 65, 66 *Advertising Age*, 289n agresión:

atractivo físico y, 172 similitud y, 151 ayuda, *ver*

favores, obsequios y ayuda accidentes aéreos,

suicidio y, 144–147, 149–151 Allen, Irwin, 264

Ambrose, Mike, 190 American Broadcasting

Company (ABC), 264–265 Sociedad

Estadounidense del Cáncer, 68 *Vendedor*

estadounidense, 72 Amway Corporation, 27–29,

79 Anabaptistas, 286n comportamiento animal:

autoridad y, 223, 290n competencia y, 262–263

características desencadenantes y, 2–4, 8–9, 273,

281n Anthony, A., 85–86 antropología, regla de

reciprocidad en, 18 ordenanza antifosfato, reactancia

psicológica y, 250–251 estudio antitabaco, 142, 287n

ansiedad: dental, 142, 287n

242 / Influenza

natación, 142–143 Ardry,
R., 290n Universidad
Estatad de Arizona, 117, 200, 201 Armstrong,
Thomas, 121–125, 127–128 Aronson, Elliot, 89–
90, 178–179, 182–184 Asimov, Isaac, 197–198
asociación, véase condicionamiento y asociación
Assurance des Succès Dramatiques, L', 158 subastas,
película, 264–265 Australia, estudio de estado de tamaño
en, 222–223 autoridad, 208–236 ropa y, 226–229
connotación y, 220–229 salud y, 219–220, 221, 224–
226, 290n estudio de Milgram y, 208–215, 217, 218,
289n–290n obediencia a, 213–218, 224–226 informe
del lector sobre, 235–236 reciprocidad y, 234 decir no
y, 230–235 títulos y, 222–226 adornos de, 228–229

accidentes automovilísticos:

Proyecto del jurado de Chicago y, 254–255
prueba social y, 139–140, 144–147, 149–151, 162–163 suicidio y,
144–147, 149–151 automóviles:

autoridad y, 229, 235–236
intercambios desleales y, 34 ventas
de automóviles:

publicidad y, 191 autoridad
y, 235–236 principio de
contraste y, 14 simpatía y, 170,
173, 174–175, 185, 205–206, 289n táctica de bajo nivel y,
98–99, 284n escasez y, 268–270 similitud y, 173 autonomía,
desarrollo de, 247

Bandura, Albert, 118

esquema del examinador bancario,
 227–228 negociación, estudio de UCLA
 de, 49–50 Bar-Ilan University, 40
 Baron, Robert, 286n cantineros,
 propinas de, 117 palizas, iniciaciones
 y, 85, 86–87 peticiones de
 embellecimiento, 73–74 carne de res,
 escasez de, 255–256, 292n escarabajos,
 rove, 282n relato de “duelo” de conexión
 entre suicidio y accidente, 144–145 Berry, Dave, 161 “Bertha, the,”
 123 *Best Doctors in the US, The* (Pekkanen) , 203–204 apuestas,
 57–58, 164–166, 283n Biblia, autoridad y, 217–218 Bickman,
 Leonard, 226–227 vallas publicitarias, servicio público, 72–74
 blénidos, dientes de sable, comportamiento explotador de, 8 –9,
 282n donación de sangre, estrategia de rechazo y luego retirada y,
 48, 283n Bloomington, Ind., voluntarios en, 68 pechiazules,
 características desencadenantes y, 3, 281n Bollen, Kenneth, 148
 Bonner, Tom, 190 novios: compromiso y consistencia y, 58–59 Efecto
 Romeo y Julieta y, 247–250, 271, 291n–292n Boy Scouts,
 concesiones recíprocas y, 36–39 estudio de examen de mama, 239,
 291n Brehm, Jack, 245, 291n Brock, Timothy, 255 Bronner, Padre
 ederick, 87 Brown, Jerry, 27 caza de búfalos, 163–164 dispositivo
 BUG, 28–29 trajes de negocios, autoridad y, 227 ayuda de
 espectadores, espectadores, 129–140 teoría de la apatía, 131–132
 condiciones que causan disminución en, 136 desvictimización usted
 mismo y, 136–140

244 / Influenza

en emergencias, 133–136, 138–139, 286n–287n

caso Genovese y, 129–132

Latané-Darley vista de, 132–133

ignorancia pluralista y, 129, 132–135, 139, 162, 286n–287n single,
133–135

California, Universidad de, en Los Ángeles (UCLA), estudio de negociación en,
49–50, 283n

Calley, William, 290n

campamento, contacto y cooperación en, 179–182,

288n Canadá: estudio electoral en, 171, 287n táctica

de rechazo y luego retirada en, 48 Estudio de Carlos,

183–184, 288n Carter, Jimmy, 26 Castro, Fidel, 77

CBS Television, 266 apoyos de celebridades, 192, 220

censura: escasez y, 252–256 TV, 40–41 caridad:

compromiso y, 67–68 simpatía y, 169–170 autoimagen

y, 77 prueba social y, 117–118 obsequios no invitados

de, 33 *Los ángeles de Charlie* (programa de televisión),

12 Chesterton, GK, 237 Ventas de Chevrolet, simpatía

y, 170 Chicago, Universidad de, Facultad de derecho,

255–256, 292n crianza de niños: autoridad y, 216

responsabilidad personal y, 94–97 escasez y, 261

niños: agresivos, 172 tamaños de moneda y, 223,

290n con fobia a los perros, 118

reactancia psicológica en, 246–247, 291n prueba
social y, 118–119, 285n–286n retirado, 119

Campos de prisioneros de guerra chinos (POW), 70–71, 74–
82 autoimágenes alteradas y, 75–80 colaboración en, 70–71,
284n concursos de ensayos políticos de, 78–79, 92–93
declaraciones escritas en, 76–82

Navidad, compras de juguetes y, 64–66
Tarjetas navideñas, reciprocidad y, 17 colectas
eclesiásticas, 117 Cialdini, Richard, 268–270
circuncisión, 85 claquing, 158–159 ropa,
tiendas de ropa: autoridad y, 226–229 principio
de contraste y, 13–14 estereotipo “caro =
bueno” y, 10–11 similitud y, 173 adornos y,
228–229 Cohen, Michael, 219–220 monedas,
tamaño frente a valor de, 223, 290n
coleccionables, escasez y, 239, 240 estudiantes
universitarios: influencia de la autoridad y, 222–
223, 229, 290n censura y, 252–253 principio de
contraste utilizado por, 15–16 en el experimento de
compromiso de Deutsch-Gerard, 82–83 en
experimentos de percepción del tamaño, 222–223,
290n técnica de rechazo y luego retirada y, 39–40,
48 similitud y, 173 Colorado, estudio de parejas en,
248, 292n Universidad de Columbia, estudio de
billetera de, 140–142 Columbus, Ohio, participación
electoral en, 68 compromiso, 57–58, 67–103 autoimágenes
alteradas y, 73–75 efectivo, 69–71 técnica de pie en la
puerta y, 71–74 iniciaciones y, 85–92

246 / Influencia

elección interna y, 92–103
táctica de bajo nivel y, 98–
103 público, 81–85
estrategias para, 67–69
partido Tupperware y, 167
escrito, 76–81, 85 Comité para
la Reección del Presidente (CRP), 43 producto
teoría, 255–256, 292n competencia, escasez y,
262–266, 268–270 elogios, simpatía y, 174–176,
288n computadoras, 276 estafadores, 221, 226
concesiones, recíproco, 36–51 *véase también*
rechazo-entonces -técnica de retirada Concord
(Calif.) Naval Weapons Station protest, 215–216,
217 condicionamiento y asociación: publicidad y,
191 comida y, 193–194 buenas noticias frente a malas noticias y,
194–195 simpatía y, 188–204, 289n papel de la madre y, 190 política
y, 191–193 deportes y, 195–203 meteorólogos y, 188–190
Congreso, EE. UU., 25–26 consistencia, 57–113, 283n–285n
automático, 60–67, 103, 105– 111 tener razón vs., 60 explotación
de, 64–67, 98–100 Pregunta de “saber lo que ahora sé” y, 110–111
visión psicológica de, 59–60 informe del lector sobre, 111–113
decir no y, 103– 111 señal estomacal y, 105–109 pensamiento vs.,
61–64 como val adaptado y adaptativo, 60, 82 *véase también*
compromiso Constitución, EE. UU., 256 *Consumer Reports*, 47,
283n

Consumers From Mars, 161

contacto y cooperación, 176–187, 288n–289n ventas
de automóviles y, 185, 289n en campamento, 179–
182, 288n crimen y, 185–187 política y, 176–177,
288n relaciones raciales y, 177 –185 concursos:
ensayo político, 78–79, 92–93 testimonial, 80 principio
de contraste, 11–16 atractivo físico y, 12, 282n regla
de reciprocidad y, 42–45 contribuciones políticas, 26
estudio de galletas, escasez y, 256– 257, 261–262,
267 cooperación: entre peces, 8–9 *véase también*
contacto y cooperación

Universidad de Cornell, experimento de reciprocidad en, 20–21
comportamiento correcto, prueba social y, 116–119, 140, 155–156
Coué, Emile, 272

comportamiento de cortejo, 3, 8

Craig, Jim, 196

crimen: coherencia

y, 59–60 contacto y

cooperación y, 185–187 atractivo físico y, 171–

172, 287n–288n *véase también* sectas homicidas: suicidio

en masa y, 29–30, 152–156 prueba social y, 119–128,

152–156, 286n

Ordenanza antifosfato del condado de Dade, 250–251

Darley, John, 132–133, 286n–287n Darrow, Clarence, 167

Davies, James C., 257–259 Davis, Neil, 219–220 táctica

de fecha límite, 242–244 Dealin' Dan, 205–206

248 / Influenza

Dean, John, 44

amenazas de muerte, iniciaciones y, 86, 88

Comité Nacional Demócrata, robo en, 42–45 estudio de ansiedad

dental, 142, 287n

Deutsch, Morton, 82-83

Diller, Barry, 264–266 experimento

de solicitud de moneda de diez centavos, 173, 288n

Veteranos estadounidenses discapacitados,

30 discotecas, prueba social y, 118 cupones

de descuento, 7–8 tratamientos para la fobia

a los perros, 118, 285n

ventas puerta a puerta:

consistencia y, 105–109 técnica

de rechazo y luego retirada y, 41–42 escasez y, 244

compromisos escritos y, 79 seguridad del conductor,

vallas publicitarias de servicio público y, 72–74

Drubeck, Harry, 10

Drubeck, Sid, 10–11

dolor de oído, "rectal," 219–220

educación, contacto y cooperación y, 177–179, 182–185 Edwards, John,

91 Eibl-Eibesfeldt, 1., 29 Einstein, Albert, 1 elecciones: tamaño del

candidato y, 290n familiaridad y, 176–177, 288n atractivo físico y, 171,

287n descarga eléctrica: iniciación y, 90, 284n en el estudio de Milgram,
209–215 Eliot, Sonny, 190 emergencias, ayuda de transeúntes, 133–136,

138–139, 286n– 287n Emerson, Ralph Waldo, 17, 103, 105, 107, 285n

avales, celebridad, 192, 220 conservación de energía, 100–104, 284n

Etiopía, ayuda de socorro mexicana de, 19 etología, 2–3, 8–9

predicadores evangélicos,
117 estereotipo "caro = bueno", 5–6, 10–11
explotación: de consistencia, 64–67, 98–100
táctica de bajo nivel y, 98–100 de reciprocidad,
31–36 de escasez, 242–244 de armas de
influencia, 8–11, 282n exposición al frío,
iniciaciones y, 85–86, 87

Faintich, Barry, 240
Faraday, Michael, 60
padres, asociación y, 203
favores, regalos y ayuda: pedir,
137–138, 139 atractivo físico
y, 172, 288n reciprocidad y, 17–30, 52–53,
282n rechazo de, 29–30, 52 intercambios
injustos y, 33–36 no deseados, 30–33, 52
sentimientos, intelecto vs., 110, 285n
Festinger, Leon, 59, 121–128, 286n

películas: subastas y, 264–
265 prueba social y, 118–119, 285n–286n
Primera Enmienda, 252 pescado:
competencia y, 262–264 cooperación, 8–9
patrones de acción fija, 3–4 elementos
defectuosos, escasez y, 239, 240 Florida,
estudio de la ayuda de los espectadores
en, 135, 287n comida: asociación y, 193–
194 autoridad y, 290n iniciaciones y, 86, 87
técnica de pie en la puerta, 71–74 Fox, MW, 2
Fox, , petirrojo, 18

250 / Influenza

Fraser, Scott, 72–74

sociedades fraternales, ceremonias de iniciación de, 86–90, 92, 93 libertad:
autonomía y, 247 escasez y, 245–251, 291n

Freeman, Jonathan, 72–74, 94–96, 284n muestras

gratuitas, 27–29

Frenzer y Davis, 168

Fromkin, Howard, 255

recaudación de fondos, alimentos y, 193

Choque futuro (Toffler), 275

precios del gas, consistencia y, 110–111

Alimentos generales, 80

Genovese, Catalina, 129–132

Georgia, Universidad de, 194–195

Gerard, Harold, 82–83

obsequios, véase favores, obsequios y ayuda

Girard, Joe, 170, 174–175

Goethe, Johann von, 145

Policía bueno/policía malo, 186–187

Gorbachov, Mijaíl, 259–260

Gouldner, Alvin, 18, 282n

Graham, Billy, 117, 285n

Verde, Donna, 250

Greenwald, Anthony, 68 tarjetas

de felicitación: agrado y, 174–

175 de extraños, 17, 282n

Gregorio, Bob, 189

Grifo, Merv, 204

Grush, José, 288n

Guardianes, 121, 123

Gulban, Daniel, 242–243 ley de

armas, reactancia psicológica y, 249, 250

Guyana, suicidio masivo en, 29–30, 152–156

efectos de halo, 171–172

Días felices (programa de televisión), 41

Sociedad Hare Krishna, 22–24, 31–33

Harris, James, 77 Universidad de

Harvard, 219 novatadas, ceremonias de

iniciación y, 85–93 salud: autoridad y, 219–

220, 221, 224–226, 290n escasez y, 239 Salud

Care Financing Administration, EE. UU., 219, 225

Hell Week, 86–90, 92 ayuda, *consulta* favores,

obsequios y ayuda Help Week, 88, 89 manada, culto como,

156 *Hidden Persuaders, The* (Packard), 27 Hieder, Fritz , 59

contratación, atractivo físico y, 171 Hobbes, Thomas, 216

inspecciones de seguridad contra incendios en el hogar, 53–

55 estudio de aislamiento del hogar, 238, 291n homicidio,

véase asesinato Howard, Daniel, 68–69 Técnica "¿Cómo te

sientes?" , 68, 69 caza, de búfalos, 163–164

imagen, *ver* inconsistencia

en la autoimagen, como rasgo de personalidad indeseable,

60, 82 endeudamiento, sentimiento de: favores no invitados

y, 30–33 carácter desagradable de, 34–35 influencia, armas

de, 1–16, 281n–282n explotabilidad de, 8–11, 282n fuerza

prestada al usuario por, 11–16 informe del lector y, 15–16

véase *también* autoridad; compromiso; consistencia; gusto;

reciprocidad; escasez; prueba social

información, 273–277

reactancia psicológica y, 251–256 tecnología

y, 275–276 iniciaciones, 85–93

Estudio de Aronson-Mills de, 89–90

252 / Influencia

de sociedades fraternales, 86–90, 92,
93 militares, 90–92 tribales, 85–86, 90
ventas de seguros, semejanza y, 174,
288n intelecto, sentimientos vs., 110, 285n
relaciones interpersonales: tonta consistencia
y, 109–110 lowball tactic and, 100–104, 284n
reciprocity and, 29–30 véase *también*
boyfriends Iowa energy research, 100–104,
284n Israel, Study of Rechace-then-Retreat
Technique in, 40, 283n

joyas, armas de influencia en venta de, 1–2, 5–6, 10
Johnson, Lyndon B., 25–26 Jolls, Tom, 190 Jones, Edward,
77 Jones, Jim, 29–30, 152–156 Misa de Jonestown
suicidio, 29–30, 152–156 jurados, juicios con jurado:
censura en, 253–255, 292n colgado, 83

Kalogris, Michael, 86–87
Keating, Charles H., Jr., 26
Keech, Marian, 121, 123–127
Kellerman, Sally, 27 Kelley, G.
Warren, 47 Kennedy, John F.,
287n Ley de armas de
Kennesaw, 249, 250 Kluckhohn,
R., 85–86 Guerra de Corea, ver
campos de prisioneros de guerra chinos (POW)

negociaciones laborales, técnica de rechazo y luego retirada en,
40 Langer, Ellen, 4–5, 281n Langford, David L., 189–190
Lansbury, Angela, 160–161 LaRue, Frederick, 43–45 Latané,
Bibb, 132–133, 286n–287n

risa, enlatada, 114–117, 158, 159, 285n

Laverne y Shirley (programa de televisión), 41

Layden, Frank, 198

Leakey, Richard, 18

sistema legal:

atractivo físico y, 171–172, 287n–288n *ver también*

jurados, juicios con jurado

Las penas del joven Werther (Goethe),
145

Liddy, G. Gordon, 43–45

Liebert, Robert, 286n

gusto, 167–207, 287n–289n

ventas de automóviles y, 170, 173, 174–175, 185, 205–206,

289n cumplidos y, 174–176, 288n condicionamiento, asociación

y, 188–204, 289n contacto, cooperación y, 176–187, 288n–289n

fórmula de Joe Girard y, 170 atractivo físico y, 171–172, 287n–

288n informe del lector sobre, 206–207 decir no y, 204–206

similitud y, 173–174, 288n Fiesta de Tupperware y, 167–169

táctica de número limitado, 239, 241–242 Lippmann, Walter, 114

pérdida, potencial, como motivación, 238–239 juegos de lotería,

284n Louie, Diane, 29–30 amor, interferencia y, 248–249, 291n–

292n táctica lowball, 98–104, 284n conservación de energía y,

100–104, 284n técnica de almuerzo, 193–194 Lussen, Frederick

M., 130 mentira, desánimo de, 96–97

McGovern, George, 43 años

Mackenzie, Bob, 265

Macrae, normando, 276

Magruder, Jeb Stuart, 42–45

Marshall, Garry, 40–41

254 / Influenza

Mauss, Marcel, 31

MCI Calling Circle, 207

Medication Errors (Cohen and Davis), 219–220

meditación, trascendental (TM), 61–64 merchandising,

reciprocity and, 27–29 Mesa temple, 237–238 México,

ayuda de Etiopía a , 19 Mihaly, Orestes J., 243 Milgram,

Stanley, 208–215, 217, 218, 282n–283n, 289n–290n

militar, iniciaciones y, 90–92 Mill, John Stuart, 274–275

Mills, Judson, 89– 90 mímicos, 8–9 minorías, *ver* relaciones raciales

“reflejar y combinar” evidencia, similitud y, 174, 288n estudio espejo,

simpatía y, 176, 288n Mitchell, John, 43–45 modelos, asociación y, 191

monos, autoridad y , 290n Moriarty, Thomas, 59 mormones, 237–238

Morrow, Lance, 260 madres: asociaciones negativas y, 190 etapa, 203

Asociación de esclerosis múltiple, 77, 284n asesinato: inacción del

espectador y, 129–132, 286n–287n similitud y, 151 Muskie, Edmund, 43

Masacre de My Lai, 290n

Alemania nazi, 289n

estudio de adjudicación de negligencia,

172, 288n Newcomb, Theodore, 59 New

Orleans Saints, 199 noticias, bueno contra

malo, 194–195 Nueva York, estudios de

ayuda de espectadores en, 133–135, 287n *New York Times*,

129–131

Nixon, Richard, 287n

Administración de Nixon, Watergate y, 42–45 no,
diciendo: autoridad y, 230–235 coherencia y, 103–111
simpatía y, 204–206 reciprocidad y, 51–55 escasez y,
267–271 prueba social y, 157–164 oferta de
información sin costo, 53–55, 283n

Carolina del Norte, experimento sobre cumplidos en, 176

Carolina del Norte, Universidad de, 253

enfermeras, autoridad y, 219–220, 224–226, 290n

obligación, reciprocidad y, 17–19, 21, 31, 33–37, 53

O'Brien, Lawrence, 43, 45

O'Connor, Robert, 119

Universidad Estatal de Ohio, 87

Olimpiadas, asociación y, 191, 196, 201, 289n ópera,
claquing y, 158–159

Packard, Vance, 27

Pallak, Michael, 100–103, 284n

método de observación participante, prueba social y, 119–128 fiestas,

Tupperware, 167–169, 194

Pavlov, Iván, 193–194

Pekkanen, Juan, 203–204

Pensilvania, estudio del atractivo físico de los delincuentes en, 171–172,
288n

People's Temple, Jonestown suicidio en masa y, 29–30, 152–156 percepciones

de tamaño, autoridad y, 222–224, 290n principio de contraste perceptivo, 11–

16, 282n regla de reciprocidad y, 42–45 estudio de persuasión, simpatía y,

172 , 288n empresas exterminadoras de plagas, 283n peticiones, firma de:
imagen propia alterada y, 73–74 similitud y, 173, 288n

Filis de Filadelfia, 202

256 / Influencia

Phillips, David, 145–149, 151–152
fobias, prueba social y, 118 *Photuris*,
8, 282n atractivo físico: asociación
y, 191 principio de contraste y, 12,
282n simpatía y, 171–172, 191,
287n–288n Pittsburgh , University
of, 35, 283n cirugía plástica,
rehabilitación vs., 287n–288n fenómeno
de ignorancia pluralista: comportamiento de
espectador y, 129, 132–135, 139, 162, 286n–
287n suicidio en masa de Jonestown y, 155–156 política:
principio de asociación y, 191–193 censura y, 252 familiaridad
y, 176–177, 288n atractivo físico y, 171, 287n concursos de
ensayo POW y, 78–79, 92–93 reciprocidad y, 24–27 escasez
y, 257–261 Porcher (habitué del teatro de ópera), 158–159
Poseidon Adventure, The (movie), 264–266 elogios, simpatía
y, 174–176, 288n campos de prisioneros de guerra, *ver*
campos de prisioneros de guerra chinos (POW) peleas
premiadas , índices de homicidio y, 151 Procter & Gamble, 80
reactancia psicológica: censura y, 251–255 en niños, 246–
247, 291n Ordenanza antifosfato del condado de Dade y, 251–
252 libre elección a nd, 245–252 restricciones de información
y, 252–257 ley de armas de Kennesaw y, 249, 251 efecto
Romeo y Julieta y, 247–250, 272, 291n–292n escasez y, 244–257
vallas publicitarias de servicio público, 72–74 castigo : crianza de niños
y, 94–96 iniciaciones y, 86, 87–88

en el estudio de Milgram, 208–211
Estudio de la Universidad de Purdue, 253–254, 292n
Pyne, Joe, 273-274

relaciones raciales:

enfoque de contacto-cooperación para, 177–185 escasez
y, 259 hipódromos, comportamiento de apuestas en, 57–
58, 164–166, 283n boletos de rifas, reciprocidad y, 20–21, 31, 34
Razran, Gregory, 193–194 bienes raíces, principio de contraste y, 14
razones, disponiendo: cumplimiento automático y, 4–5 crianza de los
hijos y, 96–97 reciprocidad, 17–56, 282n–283n autoridad y, 234
concesiones y, 36–51; *ver también* rechazo-luego-retirada técnica
explotación de, 33–36 cenas para recaudar fondos y, 193 obligación
y, 17–19, 21, 31, 33–36, 53 poder de, 21–30 prevención de reembolso
y, 35, 283n informe del lector y, 55–56 decir no y, 51–56 fiestas
Tupperware y, 167 intercambios injustos y, 33–36 deudas no invitadas
y, 30–33 violación de, 19–20, 35 “dolor de oído rectal”, 219–220 Regan, Dennis, 20–
21, 23, 31, 34 rehabilitación, cirugía plástica vs., 287n–288n técnica de rechazo y
luego retirada, 36–51, 283n Estudio israelí de, 40, 283n regla de contraste perceptivo
y, 42–45 responsabilidad y, 50 satisfacción y, 50–51 reacciones de víctima y, 47–48
religión: autoridad y, 217

258 / Influenza

prueba social y, 119–128, 286n
responsabilidad: ayuda del espectador
y, 132, 136, 138 compromiso y, 92–
97 táctica de rechazo y luego retirada
y, 50 restaurantes, propinas, 232–235
revolución, escasez y, 257, 259 Reynolds,
Sir Joshua, 61 Riecken, Henry, 121–128,
286n Robert, Cavett, 118 petirrojos,
funciones de activación y, 3, 281n estudio
de robot, 94–96, 284n Efecto Romeo y
Julieta, 247–250, 271, 291n –292n
Rosenthal, AM, 129–132 Rosten, Leo, 10
Russell, Dick, 40–41 Ryan, Leo J., 152

Sabín, Roberto, 158
Sabini, John, 282n–283n
acuerdos de venta, llenado del cliente, 79–80
Gestión de ventas, 47
operaciones y estrategias de ventas:
compromiso y, 71–72 compromiso
con objetivos como, 79 agrado y,
167–169, 172–175, 185, 205–207, 289n táctica lowball y,
98–99 rechazo-luego- técnica de retirada y, 41–42
escasez y, 239–244, 255–256, 262, 263 prueba social y,
118 véase también venta de automóviles; ventas puerta
a puerta

Sanandá, 121, 123
Anuncio de café Sanka, 220,
221 satisfacción, táctica de rechazo y luego retirada y, 50–51
Sauton (habitué del teatro de ópera), 158–159
escasez, 237–271, 291n–292n coleccionables
y, 239, 240 competencia y, 262–266, 268–
270 táctica de fecha límite y, 242–244

experimental versus poseer y, 267–268
libre elección y, 245–251, 291n táctica de
número limitado y, 239, 241–242 condiciones
óptimas y, 256–266 reactancia psicológica
y, 244–256; véase *también* el informe del lector de reactancia psicológica
sobre, 250, 271 ventas y, 239–244, 255–256, 262, 263 decir no y, 266–
270 atajos y, 244–245, 291n violencia y agitación política y, 257–261
Schachter, Stanley, 121–128, 286n Schein, Edgar, 70–71, 76, 284n
desagregación escolar: simpatía y, 177–179, 182–185 escasez y, 258
Segal, Henry, 75 Self, William, 264 autoimagen: alteración de, 73–75
asociación y, 201, 203 comportamiento y, 75–76 pensamientos de otros
como factor en, 77 “autosuficiencia” (Emerson), 103, 105, 285n sexo,
censura y, 252–253 obligación sexual, 35–36, 283n Shakespeare, William,
188, 253, 289n Shaklee Corporation, 169 Sherif, Muzafer, 180–182, 288n
Sherman, Steven J., 67–68 similitud: homicidios y, 151 simpatía y, 173–
174, 288n prueba social y, 140–156 suicidio y, 144–156 estudio de cartera
y, 140–142, 149, 287n tamaño, percepciones de, autoridad y, 222–224
fumar: reactancia psicológica y, 249 dejar de fumar, 84–85

260 / Influencia

interpretación de "condiciones sociales" de la conexión suicidio-accidente, 144, 145 prueba social, 114–166, 278–279, 285n–287n publicidad y, 117, 140, 159, 160–161 como dispositivo de piloto automático, 157, 159–160, 163 accidentes automovilísticos y, 139–140, 144–147, 149–151, 162–163 comportamiento de los transeúntes y, *ver* ayuda de los transeúntes, risa enlatada de los transeúntes y, 114–117, 158, 159, 285n claquing y, 158–159 comportamiento correcto y, 116–119, 140, 155–156 cultos y, 119–128, 152–156, 286n evidencia social falsificada y, 158–162 influencia de muchos otros y, 118, 285n ignorancia pluralista y, 129, 132–135, 139, 155–156, 162, 286n–287n informe del lector sobre, 164–166 movimientos religiosos y, 119–128 decir no y, 157–164 similitud y, 140–156; *ver también* semejanza

Fiestas de Tupperware y, 167–168
incertidumbre y, 128–140, 153–154, 156
Las penas del joven Werther, El (Goethe),
145

Sur de California, Universidad de (USC), 87, 88

Unión Soviética, escasez y, 259–260

deportes, asociación y, 195–203 madres

etapa, 203 enfoque de solicitud estándar,

69

estado:

ropa y, 229 tamaño

y, 222–224, 290n *ver*

también estereotipos de

autoridad, 7, 9 "caro =

bueno," 5–6, 10–11

Stevenson, McLean, 174

Cigüeña, Bill, 264

Styron, William, 91

experimento del metro, 283n

éxito, asociación y, 198–204 suicidio:

accidentes automovilísticos y de

avión y, 144–147, 149–151

Masa de Jonestown, 29–30, 152–
 156 similitud y, 144–156 efecto
 Werther y, 145–147 Corte
 Suprema, EE. UU., 258 cirugía
 plástica, 287n–288n sorpresa,
 conformidad y, 32, 282n–283n Swanson,
 Richard, 87, 88 natación ansiedad, 142–
 143 tecnología, información y, 275–276
 adolescentes: reactancia psicológica en,
 247–250, 291n–292n suicidios de, 148
 solicitudes telefónicas: caridad, 68–69 simpatía
 y, 206–207 televisión: risas enlatadas on, 114–
 117, 285n Nixon-Kennedy debates on, 287n técnica
 de rechazo y luego retirada y, 40–41 suicidio y,
 148 violencia on, 285n–286n “dos terribles”, 246–
 247, 291n defensa territorial, 3 pensamiento,
 consistencia vs., 61–64 sed, iniciación y, 86, 87
 Thonga, ceremonia de iniciación de, 85–86, 90
 Thorne, Avril, 200 amenaza, compromiso y, 94–96
 Masacre de la plaza de Tiananmen, 93 Tigre,
 Lionel , 18 *Time*, 276 Tinker, Grant, 40–41
 consejos, aumentar el tamaño de, 117, 232–235
 títulos, 222–226 Toffler, Alvin, 275 Toronto, estudio
 de la ayuda de espectadores en, 135, 287n
 fabricantes de juguetes, consistencia y, 64–67
 meditación trascendental (MT), consistencia y, 61–
 64 adornos, de autoridad, 228–229

262 / Influenza

comportamiento

tribal: caza de búfalos y, 163–164

iniciaciones y, 85–86, 90 rasgos

desencadenantes, 2–5, 7, 273, 281n

imitación de, 8–9

Corporación Tupperware Home Parties, 168

Fiestas Tupperware, 167–169, 194

experimento con pavo, 2–3, 4, 116–117, 273, 281n

TV Guide, 40–41, 283n

incertidumbre, prueba social y, 128–140, 153–154, 156

uniformes, autoridad y, 226–227 entornos urbanos, ayuda

de espectadores desalentados por, 136

van Kampen, Jacob, 286n

“Vartan Bhanji”, 282n

Vinci, Leonardo da, 57

violencia: seguridad y,

257–261 televisado,

285n–286n

Virgilio, 208

trabajo voluntario:

compromiso y, 67–68

táctica de rechazo y luego retirada y, 39–40, 48

participación electoral, 68

estudio de billetera, 140–142, 149,

287n Irrupción de Watergate, 42–45

temperatura del agua, principio de contraste y, 12

meteorólogos, asociación y, 188–190 reducción de

peso, compromiso con, 83–84 Efecto Werther, 145–

147 West, Louis Jolyon, 153 Whitaker, Chuck, 190

Whitehead, Alfred North, 7 Whiting, JWM, 85–86

Willson, S. Brian, 215–216, 217 Wilson, Lee Alexis,

286n–287n niños retraídos, prueba social y, 119

mujeres, reciprocidad y, 35–36

Madera, Robert, 265, 266

Worchel, Stephen, 256

Primera Guerra Mundial, 29

Segunda Guerra Mundial, 70

Wriston, Walter, 275

testamentos escritos:

publicidad de, 81–82

autoimagen y, 76–80

Estudio Xerox, 4–5, 281n

Universidad de Yale, 211

Joven, Roberto, 220, 221, 230–231

Zappa, franco, 272–273

Twiggy, Richard, 290n

EXPRESIONES DE GRATITUD

Una serie de personas merecen y tienen mi aprecio por su ayuda para hacer posible este libro. Varios de mis colegas académicos leyeron y proporcionaron comentarios perspicaces sobre el manuscrito completo en su forma de borrador inicial, fortaleciendo en gran medida la versión posterior. Ellos son Gus Levine, Doug Kenrick, Art Beaman y Mark Zanna. Además, el primer borrador fue leído por algunos familiares y amigos (Richard y Gloria Cialdini, Bobette Gorden y Ted Hall) quienes ofrecieron no solo el apoyo emocional que tanto necesitaban, sino también comentarios profundos y sustantivos.

Un segundo grupo más grande brindó sugerencias útiles para capítulos seleccionados o grupos de capítulos: Todd Anderson, Sandy Braver, Catherine Chambers, Judy Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry Ettkin, Joanne Gersten, Jeff Goldstein, Betsy Hans, Valerie Hans, Joe Hepworth, Holly Hunt, Ann Inskeep, Barry Leshowitz, Darwyn Linder, Debbie Littler, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posner, Trish Puryear, Marilyn Rall, John Reich, Peter Reingen, Diane Ruble, Phyllis Sensenig, Roman Sherman y Henry Wellman.

Ciertas personas fueron fundamentales en las etapas iniciales. John Staley fue el primer profesional editorial en reconocer el potencial del proyecto. Jim Sherman, Al Goethals, John Keating y Dan Wegner proporcionaron críticas positivas tempranas que alentaron tanto al autor como a los editores. El entonces presidente de William Morrow and Company, Larry Hughes, envió una pequeña pero entusiasta nota que me fortaleció de manera importante para la tarea que tenía por delante. Por último y no menos importante, María Guarnaschelli creyó conmigo desde el principio en el libro que quería escribir. Es para su crédito editorial que el producto final sigue siendo ese libro, muy mejorado. Le estoy muy agradecido por su dirección perspicaz y sus poderosos esfuerzos en favor del libro.

Además, sería negligente si no reconociera la habilidad y eficiencia de Sally Carney en la preparación de manuscritos y el sólido consejo de mi abogado, Robert Brandes.

Finalmente, a lo largo del proyecto, nadie estuvo más de mi lado que Bobette Gorden, quien vivió cada palabra conmigo.

Sobre el Autor

Robert B. Cialdini, Ph.D. tiene citas dobles en Arizona State University. Es Profesor Distinguido de Marketing de WP Carey y Profesor de Psicología de Regents, y ha sido nombrado Profesor Distinguido de Investigación de Graduados. El Dr. Cialdini también es presidente de INFLUENCE AT WORK (www.influenceatwork.com), una empresa internacional de capacitación, oratoria y consultoría basada en su innovador cuerpo de investigación sobre las aplicaciones comerciales éticas de la ciencia de la influencia. 480-967-6070.

Visite www.AuthorTracker.com para obtener información exclusiva sobre su autor favorito de HarperCollins.

Derechos de autor

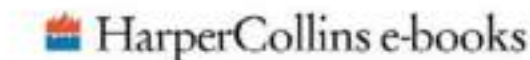
Algunas imágenes no están disponibles para edición electrónica.

INFLUENCIA. Copyright © 1984, 1994, 2007 por Robert Cialdini. Todos los derechos reservados bajo las Convenciones Internacional y Panamericana de Derechos de Autor. Mediante el pago de las tarifas requeridas, se le ha otorgado el derecho no exclusivo e intransferible de acceder y leer el texto de este libro electrónico en pantalla. Ninguna parte de este texto puede ser reproducida, transmitida, descargada, descompilada, modificada mediante ingeniería inversa o almacenada o introducida en ningún sistema de almacenamiento y recuperación de información, de ninguna forma o por ningún medio, ya sea electrónico o mecánico, ahora conocido o en el futuro. inventado, sin el permiso expreso por escrito de HarperCollins e-books.

Adobe Acrobat eBook Reader Marzo de 2009

ISBN 978-0-06-189990-4

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1



Sobre el editor

Australia

HarperCollins Publishers (Australia) Pty. Ltd.

25 Ryde Road (PO Box 321)

Pymble, NSW 2073, Australia <http://>

www.harpercollinsebooks.com.au

Canadá

HarperCollins Publishers Ltd.

55 Avenue Road, Suite 2900

Toronto, ON, M5R, 3L2, Canadá <http://>

www.harpercollinsebooks.ca

Nueva Zelanda

HarperCollinsPublishers (Nueva Zelanda) Limited PO
Box 1

Auckland, Nueva Zelanda

<http://www.harpercollins.co.nz>

Reino Unido

HarperCollins Publishers Ltd.

77-85 Palacio de Fulham Road

Londres, W6 8JB, Reino

Unido <http://www.harpercollinsebooks.co>

Estados Unidos

HarperCollins Publishers Inc.

10 East 53rd Street

Nueva York, NY 10022

<http://www.harpercollinsebooks.com>